

strategy&

*Industrialisation
en Afrique :
réaliser
durablement
le potentiel
du continent*



Contact

Jonathan Le Henry

Directeur, Strategy& Afrique francophone
jonathan.le-henry@strategyand.fr.pwc.com

Jonathan Le Henry est responsable du développement des activités de Strategy&, l'entité conseil en stratégie de PwC, au Maghreb et en Afrique de l'Ouest. Il conseille notamment multinationales et grands groupes africains en matière de stratégies industrielles. Il accompagne également plusieurs gouvernements de la région dans leurs programmes de diversification industrielle et de soutien au développement du secteur privé

Remerciements

Nous tenions à remercier le Dr Carlos Lopes, ancien secrétaire exécutif de la Commission économique des Nations unies pour l'Afrique, enseignant à Science Po Paris et récemment nommé en tant que Haut Représentant de la Commission de l'Union africaine, sans qui la réalisation de cette étude n'aurait pas été possible.

Résumé



L’Afrique continue de faire face à un défi majeur en termes d’industrialisation. En dépit d’un fort potentiel, le secteur industriel ne contribue que de façon très modérée à la création de richesse.

- Dépendance persistante aux matières premières. Cette réalité expose les économies à une très forte volatilité des prix de vente des marchandises et donc à une certaine vulnérabilité. Les économies africaines représentent à cet égard plus de la moitié des pays en développement tributaires des produits de base (PDTPB). Cette dépendance aux exportations de matières premières reste l’un des principaux facteurs de fragilité économique ;
- Capacité limitée à dégager des gains de productivité. Par construction, le secteur tertiaire ne permet pas de dégager autant de gains de compétitivité que le secteur industriel ce qui pèse in fine sur la compétitivité des économies.

Cette situation renforce la nécessité de miser sur le développement industriel afin de permettre l’amélioration de la productivité et le renforcement durable de la compétitivité.

Les politiques industrielles traditionnelles doivent être repensées au profit de solutions adaptées, innovantes et polymorphes en phase avec la réalité du continent. Face à ce nouveau défi, plusieurs leviers peuvent être actionnés :

- Capitaliser sur les ressources naturelles héritées pour créer de nouvelles activités à plus forte valeur ajoutée ;
- Miser sur des partenariats stratégiques afin de favoriser le partage de valeur et le transfert de technologie ;
- S’appuyer sur les technologies de la révolution industrielle 4.0 pour dégager des gains de productivité, améliorer le niveau de compétitivité et mieux s’intégrer sur la chaîne de valeur ;
- Créer les conditions nécessaires à l’amélioration du climat des affaires en proposant un environnement attractif pour les investisseurs étrangers et en minimisant le poids de la bureaucratie.

La politique industrielle se complexifie en ce sens qu’elle devient protéiforme. Un savant dosage doit être trouvé entre les leviers stratégiques.



Le développement industriel en Afrique : un défi persistant

Les pays africains font, dans leur ensemble, face à une dialectique complexe : capacités industrielles limitées et forte dépendance aux matières premières. Cette situation est non seulement source de vulnérabilité économique mais pèse également sur leur niveau de productivité industrielle, mettant sous tension la compétitivité des économies.

Les politiques industrielles visent généralement trois objectifs majeurs :

- **Stimuler la croissance** : le développement industriel reste incontestablement l'un des principaux moteurs de la croissance. Les technologies de pointe constituent de plus en plus un paramètre clé de cette croissance industrielle ;
- **Favoriser la stabilité dans le temps et la capacité de rebond** : la transformation industrielle réduit l'exposition aux chocs externes et permet d'offrir une croissance plus qualitative et plus durable ;
- **Encourager les externalités positives et l'inclusion** : le développement industriel a la capacité à entraîner des effets positifs sur d'autres secteurs économiques tout en stimulant le marché de l'emploi.

En dépit d'une réelle volonté de s'engager durablement sur le chemin de la croissance durable et inclusive, le niveau de maturité industrielle reste embryonnaire dans un grand nombre de cas.

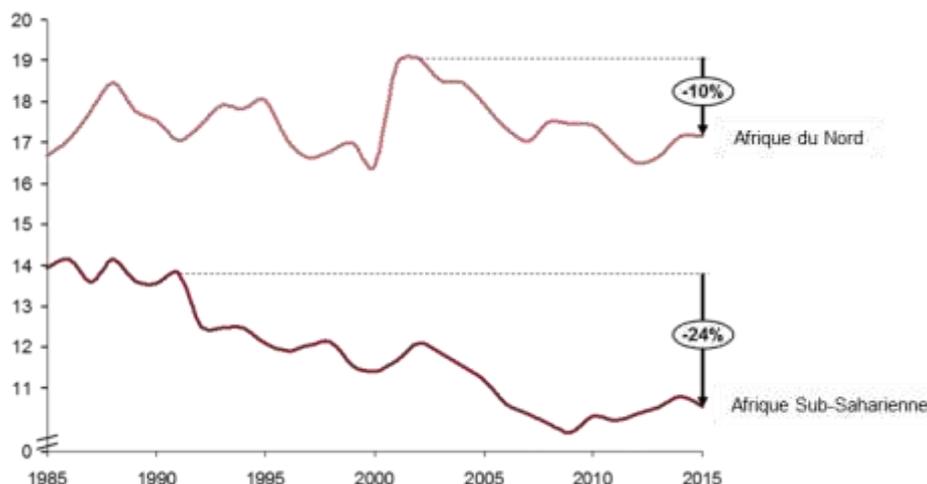
1. En dépit d'un réel potentiel, l'industrie ne contribue que trop marginalement à la croissance de l'économie africaine

Au cours des trois dernières décennies, la valeur ajoutée manufacturière (VAM) a connu un très fort niveau de croissance, atteignant notamment un pic de 19% (en proportion du PIB) en Afrique du Nord et de 14% en Afrique subsaharienne. Cette tendance s'est fortement ralentie depuis 2003. En effet, à l'exception de l'Afrique du Sud et des pays d'Afrique du Nord, la quasi-totalité (95%) des Africains – plus de 800 millions de personnes – vivent dans des pays dont la VAM est inférieure à 100 USD/habitant. À titre de comparaison, la VAM par habitant se situe autour de 620 USD au Brésil, 820 USD en Chine, 3 160 USD au Royaume-Uni et 5 220 USD aux États-Unis.

« Aucun pays, à l'exception d'un petit nombre de pétromonarchies (Qatar, Kuwait, Brunei, etc.) et de paradis financiers de très petite taille (Monaco, Liechtenstein, etc.), n'a réussi à atteindre un niveau de vie élevé et durable sans se doter d'un véritable secteur manufacturier. »

Carlos Lopes, CEA

Graphique 1 : Valeur ajoutée manufacturière dans les pays d'Afrique du Nord et subsaharienne (en % du PIB, 1985-2015)



Source : Banque Mondiale, *Analyse Strategy&*

Comparée aux autres zones économiques, l'Afrique a contribué le plus faiblement à la VAM mondiale à 1,6% sur la période 1990-2015. Par comparaison, la contribution de la région de l'Asie-Pacifique se situait autour de 45%.

Cette situation s'explique notamment par la faible intensité technologique des activités manufacturières. En effet, plus de 80% de la VAM africaine est liée soit aux ressources naturelles, soit aux activités traditionnelles « low-tech », qui présentent en règle générale des niveaux de productivité limités. A titre de comparaison, la transition vers les technologies de pointe est précisément ce qui avait permis à l'Asie de développer considérablement ses capacités manufacturières et d'accélérer sa croissance économique.

2. La dépendance persistante aux matières premières entretient une certaine vulnérabilité économique du fait de la volatilité des prix

En 2015, les matières premières représentaient 71% des exportations de marchandises en Afrique. Les économies africaines représentent à cet égard plus de la moitié des pays en développement, tributaires de la vente des produits de base (PDTPB).

Au Bénin ou au Burkina Faso, les matières premières dépassent même 90% du total des exportations. Le risque de volatilité est d'autant plus fort que plus de 30% des matières premières exportées sont des produits agricoles.

1,6 %

Part de l'Afrique dans la valeur ajoutée manufacturière mondiale en 2015

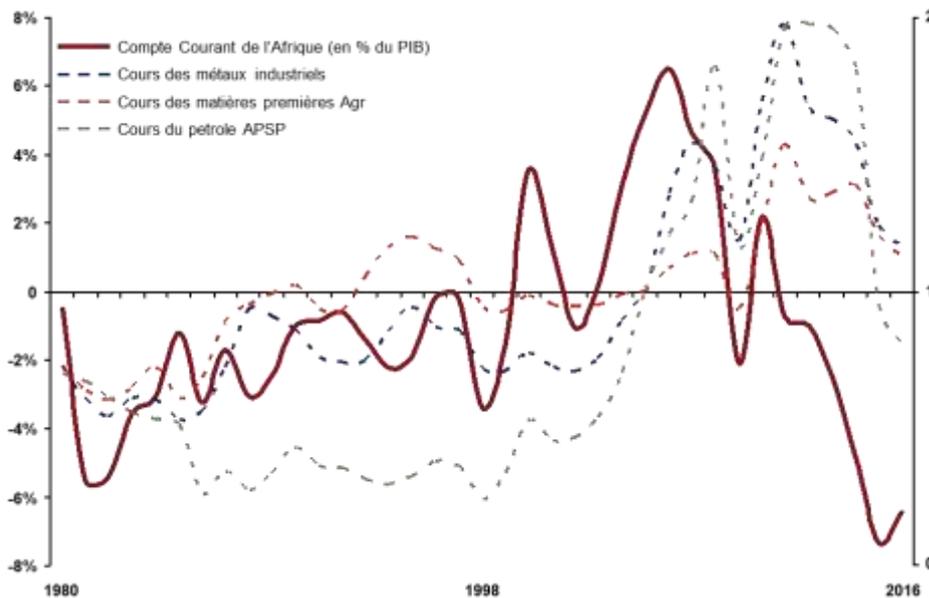
« Il n'y pas de développement sans industrialisation et pas d'industrialisation sans innovation ni technologie. »

Li Yong, directeur général, ONUDI

71 %

Part des matières premières dans les exportations de marchandises en Afrique en 2015

Graphique 2 : Solde des transactions courantes et indices des matières premières en Afrique (en % du PIB, 1980-2016, base 1 en 2005)



Source : FMI

Au-delà du constat de la situation actuelle, c'est avant tout l'accroissement de cette dépendance aux matières premières dans le temps qui est préoccupante. En effet, dans les années 1970, l'Afrique n'était, en proportion, pas plus dépendante aux matières premières que les autres pays en développement. Mais si l'Asie a su réduire cette dépendance, de 70% à 20% depuis les années 1980, l'Afrique a suivi une trajectoire inverse.

Cette situation est l'un des facteurs qui a conduit les Etats africains à s'engager dans la diversification de leurs économies afin d'insuffler une nouvelle dynamique destinée à réduire cette dépendance

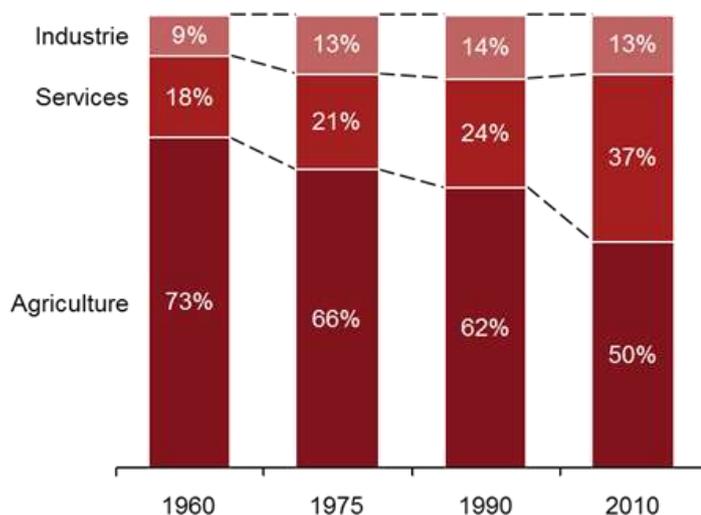
94 %
part des pays en développement tributaires des produits de base situés en Afrique



3. La transition vers une économie de services génère des gains de productivité limités, tandis que le secteur industriel concentre le gros du potentiel

Si le secteur primaire reste le principal employeur en Afrique subsaharienne, sa part dans l'emploi total a considérablement diminué depuis les années 1960, passant de 73% à 50%. Ce recul s'est fait principalement au profit du secteur tertiaire. Bien que le secteur tertiaire présente un véritable potentiel de croissance, le secteur industriel reste cependant le plus déterminant pour la transformation structurelle de l'économie, compte tenu de son incidence sur le marché de l'emploi et sur la productivité.

Graphique 3 : Structure de l'emploi en Afrique subsaharienne (en % de l'emploi total, 1960-2010)



* Groupe de 11 pays d'Afrique subsaharienne : Botswana, Éthiopie, Kenya, Malawi, Maurice, Sénégal, Tanzanie et Zambie.

Source : Banque mondiale

L'expérience a montré que c'est lorsque le secteur industriel s'oriente vers un modèle à plus forte valeur ajoutée technologique que son impact est le plus fort pour l'économie. On constate ainsi l'enclenchement d'un cercle vertueux entre qualification et innovation, ce qui est un facteur décisif de productivité.

Parallèlement à l'importance du facteur technologique, l'industrialisation doit reposer sur la création d'un environnement économique et social favorable, marqué par 4 principales dimensions : i) les compétences et le climat des affaires, ii) les infrastructures et la logistique, iii) les enjeux environnementaux et climatiques et iv) l'intégration régionale des marchés.

La plupart des pays du continent sont d'ores et déjà engagés dans cette voie, reste maintenant à convertir l'essai.

13 %
Part du secteur
industriel dans
l'emploi total en
Afrique subsaharienne

4 leviers stratégiques pour enclencher le rattrapage industriel

Les récentes initiatives menées sur le continent en matière de développement industriel ont connu des niveaux de réussite variables suivant les expériences. Si certains modèles semblent rencontrer plus de succès que d'autres, rares sont les expériences qui peuvent être directement répliquées d'un pays à l'autre.

L'analyse des choix de politiques industrielles en Afrique, ainsi que dans d'autres pays émergents, a permis de dégager 4 leviers stratégiques pour stimuler le développement industriel :

1. **Capitaliser sur les ressources naturelles** héritées pour créer de nouvelles activités à plus forte valeur ajoutée ;
2. **Miser sur des partenariats stratégiques** afin de favoriser le partage de valeur et le transfert de **technologie**. Utiliser notamment la proximité géographique entre le continent et les marchés alentours pour encourager des opérations de co-production dans le cadre de la stratégie des grands groupes internationaux ;
3. **S'appuyer sur les technologies de la révolution industrielle 4.0** pour dégager des gains de **productivité**, améliorer le niveau de compétitivité et mieux s'intégrer sur la chaîne de valeur notamment en contournant les problèmes d'infrastructures ;
4. **Créer les conditions nécessaires à l'amélioration du climat des affaires** en proposant un environnement attractif pour les investisseurs étrangers et en minimisant le poids de la bureaucratie et des autres freins à l'investissement.



1. Capitaliser sur les ressources naturelles

Ce premier levier, visant à valoriser un avantage comparatif, suppose un certain nombre de préalables :

- **L'existence d'une ressource naturelle stratégique** : l'avantage compétitif est d'autant plus fort que cette ressource est spécifique et gérée de manière durable ce qui permet d'inscrire la création de valeur dans le temps ;
- **La mise en place de partenariats avec des leaders internationaux** : il s'agit, pour l'acteur national, de tirer parti du savoir-faire de son partenaire et de bénéficier d'un transfert de technologie et d'expertise ;
- **L'octroi de financement de long terme de la part des acteurs gouvernementaux** : le soutien du secteur public est essentiel au renforcement des capacités de financement et à la maîtrise du risque économique.

A titre d'illustration, la stratégie d'intégration verticale suivie par le Botswana dans le secteur du diamant a permis la création d'une filière industrielle à forte valeur ajoutée. Alors que cette ressource représente actuellement plus de 80% de la valeur totale des exportations le gouvernement a anticipé le fait que, sauf découverte d'un nouveau gisement, son exploitation prendrait fin dans une vingtaine d'années. Afin d'assurer une croissance durable du secteur à l'ère « post-diamant », les autorités ont donc décidé d'encourager un développement vers l'aval, avec, dans un premier temps, les métiers de la taille et du polissage et, dans un second temps, ceux de la joaillerie et des activités associées à plus forte valeur ajoutée.

Pour mener à bien cette stratégie, l'Etat botswanais a conclu, en 2005, une joint-venture avec le diamantaire De Beers, l'un des leaders internationaux de l'industrie du diamant « Debswana » pour la conduite des activités d'extraction.

Une seconde joint-venture, DTC Botswana, a également été créée pour le tri et la valorisation de la production de Debswana. Dans la continuité de ce partenariat, 16 unités de taille et de polissage ont été installées (contre 3 avant l'accord) afin de traiter le diamant brut extrait localement, et permettre ainsi à l'industrie botswanaise de s'orienter vers des activités industrielles à plus forte valeur ajoutée.

Cette stratégie industrielle a largement contribué à la résorption durable du chômage dans le pays qui, après un pic à 24% de la population active en 2004, est tombé à près de 18% deux ans plus tard.

Graphe 4 : Evolution du positionnement du Botswana sur la chaîne de valeur de l'industrie du diamant et création de valeur par maillon de la chaîne (en %)



Source : CSSR ; Strategy&

2. Miser sur des partenariats stratégiques

Les partenariats stratégiques conclus ces dernières années avec des acteurs internationaux, dont européens, ont mis en évidence une nouvelle forme de coopération appelée « coproduction » par l'IPMED (Institut de Prospective Economique du Monde Méditerranéen). Elle consiste, pour les partenaires, à partager la valeur ajoutée tout en assurant le transfert technologique entre les marchés. Les stratégies de coproduction reposent sur trois facteurs-clefs de succès :

- **Laisser le secteur privé aux commandes** : garantir l'implication des acteurs du secteur privé afin de favoriser l'émergence d'écosystèmes dynamiques ;
- **Miser sur une stratégie de niche** : afin de maximiser son avantage compétitif, cibler le maillon de la chaîne de valeur sur lequel l'acteur national est le plus pertinent ;
- **Garantir les infrastructures adéquates et veiller à la mise en place d'un cadre de promotion des exportations** : pour faciliter l'accès aux marchés internationaux, les autorités doivent jouer un rôle de facilitateur afin de créer les conditions du succès.

Le partenariat stratégique entre Renault et le Ministère de l'Industrie marocain illustre bien le concept de coproduction. L'objectif était d'installer au Maroc une importante unité de production pour la fabrication de véhicules low-cost destinés aux marchés méditerranéens, du Maghreb à la Turquie. Ce développement devrait permettre en retour à Renault France de concentrer ses efforts sur la production de véhicules haut de gamme, la R&D et le marketing.

La répartition des efforts entre les zones géographiques s'est traduite par une situation gagnant-gagnant : les usines marocaines se développent de façon autonome tout en contribuant au développement du secteur industriel national tandis que les entités européennes se concentrent sur le renforcement de leur compétitivité en Europe.

3. S'appuyer sur les technologies de la révolution industrielle 4.0

Les industries 4.0 fournissent désormais un nouveau cadre d'analyse pour penser l'industrialisation.

Cette tendance mondiale est en train de transformer le secteur manufacturier et pourrait faire émerger des opportunités considérables pour le continent africain. En pratique, l'industrie 4.0 consiste à tirer parti d'un large éventail de technologies comme les objets connectés, la réalité augmentée et les outils d'analyse du Big Data pour conduire la digitalisation de bout-en-bout des actifs physiques et l'intégration dans un écosystème digital reliant l'ensemble des partenaires de la chaîne de valeur. Leur mise en œuvre permettrait de réduire considérablement le time-to-market et de démultiplier la capacité à développer de la customisation de masse.

Le recours aux industries 4.0 est d'autant plus attractif dans le cadre de l'Afrique, en raison d'un coût d'acquisition relativement faible compte tenu du poids limité des infrastructures traditionnelles. Dans ce contexte, le développement des industries 4.0 pourrait précisément permettre de : i) compenser le déficit d'infrastructures, ii) réduire le recours aux modèles à forte intensité de main-d'œuvre, iii) permettre à l'Afrique de créer des *business models* innovants.

L'industrie 4.0 donne en ce sens un ensemble de leviers qui permettent de répondre partiellement ou en totalité à un grand nombre d'obstacles identifiés :

- La blockchain renforce la traçabilité des produits ;
- La data analytics permet d'anticiper et de résoudre des problèmes de qualité pour les produits manufacturés ;
- Les drones deviennent un outil précieux dans le suivi et le contrôle des opérations.

L'exemple de Soko, marque de bijouterie kenyane, illustre l'usage des technologies digitales via la création de *business models* innovants. En exploitant les capacités du *mobile-to-web*, la société a créé une « usine virtuelle » par la mise en relation de plusieurs milliers d'artisans indépendants issus des marchés émergents avec des clients dans plus de 35 pays, le tout en temps réel. Avec ce modèle de production, Soko entend proposer un nouveau genre de produits de luxe, fait main, équitables et vendus à des prix abordables. A ce jour, le modèle de Soko a permis de générer plus d'un million de dollars de revenus répartis entre un peu plus de 2 000 artisans.

L'entreprise sts3D a quant à elle mis la réalité virtuelle au service du renforcement des conditions de sécurité dans les mines sud-africaines. Afin de prévenir les pertes humaines provoquées par l'exploration de mines matures, dans lesquelles il est nécessaire de creuser à des niveaux plus profonds, l'outil de visualisation en trois dimensions ainsi qu'une application immersive permettent de réaliser des scénarii d'exploitation en évitant l'exposition des équipes.

Le récent développement de l'impression 3D sur le continent africain amène de nouvelles perspectives. Alors que le secteur de la santé connaît une importante pénurie d'infrastructures et de matériel en Afrique subsaharienne, il est désormais possible de reproduire des équipements et des outils médicaux par impression, pour un coût beaucoup plus abordable. La production digitale à la demande pourrait permettre de combler ne serait-ce que partiellement les pénuries dont souffrent les laboratoires et hôpitaux du continent.

« L'analyse de données [...] permet le suivi de l'activité, par une gestion optimisée des rotations de personnel contribuant à l'accroissement de la productivité, la réduction des déchets et des émissions, la gestion de la consommation énergétique ainsi que l'optimisation de la main d'œuvre en fonction des besoins, source d'économies considérables ».

Amr Kamel,
Directeur général
de Microsoft pour
l'Afrique de l'Ouest,
de l'Est, Centrale
et des îles de
l'Océan Indien

L'impression 3D constitue également une opportunité inédite pour la production de prothèses. Selon l'OMS, le secteur des prothèses représente un potentiel de création d'emplois qualifiés important, le déficit de prothésistes étant estimé à environ 40 000 dans les pays les moins avancés. Dans les zones affectées par les conflits ou les épidémies, un nombre important de victimes amputées ne peuvent accéder à ces équipements, faute de disponibilité et de moyens. Le recours à cette technologie présente l'avantage, outre celui d'être plus abordable, de pouvoir adapter les pièces produites localement aux besoins. L'impression en trois dimensions est d'ores et déjà utilisée par le service de réhabilitation de l'hôpital CoRSU, en Ouganda, pour la production de prothèses.

4. Créer les conditions nécessaires à l'amélioration du climat des affaires

L'exemple éthiopien montre que, pour favoriser le développement industriel dans la durée et atteindre un accroissement significatif de la valeur ajoutée manufacturière, les autorités publiques doivent jouer un rôle de « facilitateur » à plusieurs niveaux :

- **Diffuser une vision claire et ambitieuse** : les gouvernements doivent jouer pleinement leur rôle dans la définition d'une stratégie industrielle de long terme, permettant ainsi aux acteurs de s'inscrire dans un cadre d'investissements stable sur les secteurs prioritaires.
Le choix de l'Éthiopie de développer la filière de la chaussure par exemple s'est révélé pertinent à plusieurs égards : i) peu de barrières technologiques à l'entrée, ii) possibilité d'employer une main-d'œuvre peu qualifiée dans des conditions compétitives, iii) capacité à capitaliser sur des réserves de cuir bon marché, issu du cheptel national. Les décideurs politiques sont parvenus à attirer des sociétés de production chinoises fortes d'un savoir-faire manufacturier et d'années d'expérience sur le marché international.
- **Développer une approche transverse** : pour garder toute sa cohérence, cette stratégie doit impérativement être définie dans un cadre interministériel. Elle doit être multisectorielle et prendre en compte les interdépendances politiques et économiques des acteurs, tant privés que publics ;
- **Fournir un soutien complet et effectif** : pour que les ambitions définies au niveau gouvernemental ne restent pas lettre morte, il est impératif de fournir un soutien concret aux investisseurs nationaux et étrangers, par la mise à disposition d'interlocuteurs de haut niveau, capables de faciliter le déploiement des projets, en particulier dans des environnements juridiques et administratifs complexes.

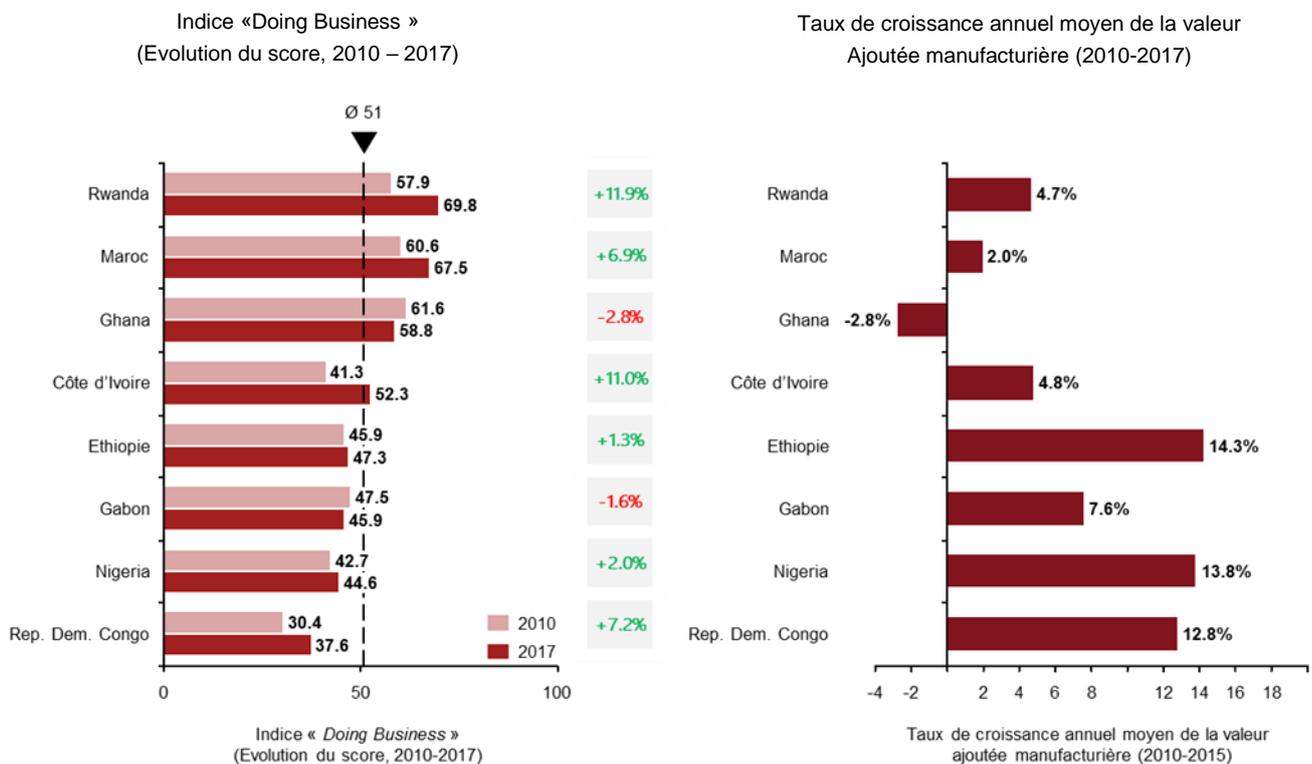
Le Gouvernement éthiopien avait d'ailleurs pris une série de mesures incitatives :

- Zones franches industrielles ;
- Conditions de crédit préférentielles ;
- Exemption de taxes d'importation sur les biens d'équipement et matières premières ne pouvant être fournis localement et nécessaires à la fabrication de biens manufacturés pour l'export ;
- Exemption d'impôt sur les sociétés pendant 5 ans.

Pour autant, si les efforts visant à favoriser le climat des affaires doivent rester une priorité, l'expérience a prouvé qu'il n'y a pas de corrélation systématique entre l'évolution de l'indicateur *Doing Business* et la croissance de la valeur ajoutée manufacturière, preuve que l'industrialisation peut progresser en dépit d'un contexte difficile.

Au Rwanda par exemple, l'indice *Doing Business* a progressé de près de 12% entre 2010 et 2017 alors que dans le même temps sa valeur ajoutée manufacturière a enregistré une croissance annuelle moyenne de moins de 5%. A l'inverse, en dépit d'une faible amélioration de l'indice *Doing Business* en Ethiopie (+1,3%), la valeur ajoutée manufacturière a progressé de plus de 14% sur la même période.

Graphique 5 : Indice « Doing Business » (évolution du score, 2010-2017) et taux de croissance annuel moyen de la valeur ajoutée manufacturière entre 2010 et 2015



Source : *Doing Business*, Banque Mondiale, *Analyse Strategy&*

Le potentiel du continent africain n'est plus à démontrer : sept des dix pays qui connaissent la plus forte croissance économique du monde sont en Afrique.

Cependant le défi d'un développement durable et inclusif reste à relever. Ceci ne pourra avoir lieu qu'avec la mise en place de politiques industrielles innovantes, non dogmatiques et coordonnées entre les Etats.





Références

Etude de la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED)

Rapport sur les investisseurs en Afrique 2011, Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (UNIDO), 2011

Perspectives économiques en Afrique. 2014. Les chaînes de valeur mondiales et l'industrialisation de l'Afrique, Banque Africaine de Développement, 2014

Rapport sur le développement humain en Afrique 2016 : Accélérer les progrès en faveur de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes en Afrique, Programme des Nations unies pour le Développement, août 2016

Annuaire statistique pour l'Afrique, Banque Africaine de Développement, 2009-2014, 2016

Botswana's Mineral Revenues Expenditure and Savings Policy, Banque Africaine de Développement, 2016

Commodity Dependence and International Commodity Prices, Programme des Nations unies pour le Développement, octobre 2011

Companies to inspire Africa 2017, London Stock Exchange Group, 2017

Coproduction en Méditerranée, Institut de Prospective Economique du Monde Méditerranéen (IPEMED), novembre 2014

Doing Business 2017 (MENA / SSA), Banque Mondiale, 2017

Rapport économique sur l'Afrique 2016 : Vers une industrialisation verte en Afrique, Commission Economique pour l'Afrique, mars 2016

Growth, Poverty and Inequality Interactions in Africa: An Overview of Key Issues, Programme des Nations unies pour le Développement, juin 2016

Rapport sur le développement industriel 2016 : le rôle de la technologie et de l'innovation dans le développement inclusif et durable, Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel, novembre 2015

Industrialization in Africa and Least Developed Countries, Boosting Growth, Creating Jobs, Promoting Inclusiveness and Sustainability, Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel, 2016

Le cadre macroéconomique de la transformation structurelle des économies africaines, Commission Economique pour l'Afrique, mars 2016

Making the Most of Africa's Commodities: Industrializing for Growth, Jobs and Economic Transformation, Commission Economique pour l'Afrique, mars 2013

Promoting Manufacturing in Africa, African Center for Economic Transformation and the Overseas Development Institute, mars 2016

State of Commodity Dependence, Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement, avril 2015

Rapport mondial sur la compétitivité, 2016-2017, Forum Economique Mondial, 2016

Politique industrielle transformatrice pour l'Afrique, Commission Economique pour l'Afrique, avril 2016

Manuel de statistiques de la CNUCED, Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement, 2016

Rapport économique sur l'Afrique 2017, L'industrialisation et l'urbanisation au service de la transformation de l'Afrique, Commission Economique pour l'Afrique, 2017

Rapport sur l'investissement dans le monde. L'investissement au service des objectifs de développement durable : un plan d'action, Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement, 2014

Global Industry 4.0 Survey of industrial companies, PricewaterhouseCoopers, 2016

C. Lopez, *Africa's No-Regret Route to Industrialization*, octobre 2016

D. Rodrick, *Premature Deindustrialization*, novembre 2013

D. Rodrick, *The Past, Present and Future of Economic Growth*, juin 2013

F. Kwame Yeboah, T. S. Jayne, *Africa's Evolving Employment Structure: Causes and Consequences*, septembre 2016

G. de Vries, M. Timmer, K. de Vries, *Structural Transformation in Africa: Static Gains, Dynamic Losses*, août 2014

H. Pack, *Productivity and Industrial Development in Sub-Saharan Africa*, juin 1992

J. L. Hauge, *Foreign Investment Isn't Necessarily Good for Africa, But Here's How It Can Be*, août 2015

J. Stiglitz, J. Lin, C. Monga, E. Patel, *Industrial Policy in the African Context*, Banque Mondiale, septembre 2013

J. Stiglitz, *What Africa Can Learn from East Asia's Developmental Success*, juin 2013

M. McMillan, J. Page, D. Booth, D. W. te Velde, *Supporting Economic Transformation*, novembre 2016

M.-A. Jouanjean, M. Mendex-Parra, D. W. te Velde, *Trade Policy and Economic Transformation*, juillet 2015

P. Collier, *Primary Commodity Dependence and Africa's Future*, avril 2002

P. Martins, *Growth, Employment and Poverty in Africa: Tales of Lions and Cheetahs*, 2013

R. J. Barro, *The East Asian Tigers Have Plenty to Roar About*, avril 1998



Strategy& est une équipe internationale de consultants en stratégie engagés à vous faire tirer le meilleur parti de votre potentiel.

Nous le faisons en travaillant à vos côtés pour résoudre vos problèmes les plus complexes et vous aider à saisir les meilleures opportunités.

Nous vous accompagnons dans vos décisions à très fort enjeu, souvent à la croisée de transformations critiques.

Forts de plus de 100 ans dans le domaine du conseil en stratégie, nous vous apportons le meilleur de l'expertise sectorielle et fonctionnelle du réseau PwC.

Que vous souhaitiez définir votre stratégie d'entreprise, transformer une fonction ou l'un de vos métiers, nous pouvons vous aider à créer la valeur que vous recherchez avec réactivité, confiance et impact.

Strategy& est membre du réseau PwC, présent dans 157 pays avec plus de 223,000 professionnels engagés à fournir des services de qualité dans les métiers de la finance et des assurances, de la fiscalité et du conseil. Partagez vos enjeux avec nos équipes et retrouvez-nous sur : strategyand.pwc.com.