

Financer le développement local

Comment le financement du développement local a-t-il évolué ?

Quelle incidence des financements publics locaux sur le développement local ?

Quelle est la place du secteur privé ?

Pourquoi les compétences financières locales sont-elles importantes ?

Peut-on exporter les expériences du développement local ?

Et maintenant ?

Pour plus d'informations

Références

Où nous contacter ?

Introduction

Dans une économie mondialisée où la connaissance joue un rôle moteur, la réussite du développement local suppose que le territoire considéré soit vraiment original, attractif et productif.

Tout comme les entreprises doivent innover et investir pour que leurs activités soient couronnées de succès, les localités doivent s'adapter, se réinventer et se différencier. Elles doivent moderniser leurs infrastructures de transport, de communication et autres, et accumuler du capital humain.

Tout ceci a cependant un coût. Toute la difficulté du développement local consiste précisément à trouver les investissements requis, et ce d'autant plus que 30 à 50 ans peuvent être nécessaires pour qu'une localité ou une région passe complètement du stade d'« économie industrielle » à celui d'« économie de la connaissance ».

Ce type d'investissements est clairement rentable, mais nombre de localités ne disposent pas de l'excédent de liquidité – ou n'ont pas la maîtrise des décisions concernant leurs propres investissements – nécessaire à leur concrétisation.

Il leur faut également posséder les compétences requises pour pouvoir saisir l'occasion de réaliser un nouvel investissement lorsqu'elle se présente, et partager les risques et les coûts avec d'autres entités publiques et privées, qu'il s'agisse d'accueillir une manifestation d'envergure mondiale, ou d'être sélectionnée comme site d'implantation d'un nouveau centre de recherche.

L'investissement constitue en soi un moteur de croissance au niveau local et, de plus en plus, les collectivités locales s'efforcent d'attirer des investissements en vue de renforcer l'entrepreneuriat, l'innovation, le capital humain, les échanges et l'emploi.

Grâce à des outils et des approches adaptés, le développement local peut devenir un nouveau domaine d'investissement important, offrant des rendements que ni le secteur public ni le secteur privé ne pourront se permettre d'ignorer.

Nous examinons dans cette *Synthèse* l'expérience des pays de l'OCDE en matière de financement du développement local, et la façon dont les collectivités locales peuvent tirer le meilleur parti de leurs possibilités d'investissement. ■

Comment le financement du développement local a-t-il évolué ?

Le développement local est devenu ces dernières années un des éléments du courant de pensée dominant sur l'augmentation de la productivité, la création d'emplois et de richesses, la promotion de l'entrepreneuriat, l'accumulation de capital humain et l'amélioration des revenus. Cela tient à diverses raisons. L'une d'elles réside dans la prise de conscience du fait que l'impact à long terme de phénomènes tels que la mondialisation, la croissance démographique et le vieillissement de la population, les évolutions technologiques et le changement climatique a élargi les marges de manœuvre des économies locales en termes de contribution à la réussite nationale. Dans le même temps, il est devenu de plus en plus clair que les seules politiques nationales ne suffiront pas à remédier aux disparités économiques généralisées et grandissantes entre régions et localités au sein des pays de l'OCDE, et que le développement local est un enjeu essentiel.

Le développement local a déjà sensiblement changé au cours des deux dernières décennies. Le développement économique des villes et des régions est aujourd'hui beaucoup moins axé sur les routes, les ponts et les usines que sur les télécommunications, la reconversion des friches industrielles, les espaces réservés aux entreprises de haute technologie, les pôles de créativité, les parcs scientifiques, les chaînes d'approvisionnement, le capital cognitif, les petites entreprises, les actions communes de promotion et l'aménagement local. Reste que ces éléments offrent des contreparties moins tangibles – vous pouvez voir un pont ou une usine, pas une chaîne d'approvisionnement – et des taux de rendement du capital investi souvent moins sûrs. Les pouvoirs publics doivent donc innover pour attirer des investissements dans ces actifs.

Alors que l'heure est à la rigueur budgétaire pour les administrations publiques et que les économies locales doivent faire face à la mondialisation, la solution ne peut résider uniquement dans des financements publics ; pour que le développement local soit couronné de succès et viable à long terme, le secteur privé doit également apporter sa pierre à l'édifice. Celui-ci commence à manifester un intérêt nettement plus marqué pour le développement local, souvent en tandem avec le secteur public. Cela se traduit par un élargissement considérable de l'éventail d'instruments de financement du développement local, mais pour en tirer parti, les administrations locales doivent acquérir les compétences financières nécessaires à leur utilisation efficace.

Assurer le développement économique d'une localité ou d'une région est une entreprise complexe, dans la mesure où elle est soumise à l'influence de facteurs sur lesquels les administrations locales, régionales ou nationales n'ont aucun contrôle. De même, l'horizon temporel de concrétisation des résultats est plus proche de la durée d'un cycle économique (12 à 15 ans) que de celle d'un cycle électoral (3 à 4 ans). En conséquence, le développement local a davantage de chances d'être couronné de réussite s'il correspond à un partenariat à long terme entre les secteurs public et privé et les institutions financières internationales.

Dans le cadre de ce partenariat, deux principaux rôles incombent au secteur public : assurer la fourniture de services publics économiquement sensibles, notamment en matière d'enseignement, d'aménagement, d'aménités et d'infrastructures ; et favoriser la collaboration entre les acteurs des secteurs privé et public, afin que les projets de développement soient réalisés de manière professionnelle.

Si l'élaboration de stratégies économiques locales a fait couler beaucoup d'encre, la définition des stratégies locales d'investissement nécessaires pour les financer a été une source d'inspiration nettement plus limitée. Pourtant, de nombreuses stratégies économiques locales ne sont jamais pleinement mises en œuvre parce que leurs concepteurs n'avaient pas identifié au préalable les ressources nécessaires aux investissements connexes, et considéraient l'implication du secteur privé comme un acquis, sans prévoir la moindre mesure d'incitation à son égard.

Or, lorsque le développement local fonctionne bien, ses retombées sont tangibles pour toutes les parties prenantes : emplois, revenus, croissance, augmentation

de la valeur des actifs et des recettes fiscales pour le secteur public ; bénéfiques, nouveaux créneaux commerciaux et multiplication des possibilités d'investissement pour le secteur privé.

Les outils disponibles pour financer le développement local varient sensiblement d'un territoire à un autre, même lorsqu'ils sont conçus à des fins similaires. Pour le réaménagement urbain, par exemple, les États-Unis utilisent des crédits d'impôt et des incitations fiscales, alors que le Royaume-Uni a recours à des subventions. L'Europe utilise des systèmes de garantie pour remédier aux difficultés rencontrées par les petites entreprises en matière de crédit, tandis que les États-Unis ont adopté une approche réglementaire de cette question. Certaines collectivités recourent à des incitations fiscales pour encourager l'investissement direct étranger (IDE), alors que d'autres offrent des subventions directes. Par ailleurs, certains pays émettent des obligations publiques pour financer des activités qui, dans d'autres pays, sont du ressort exclusif de gestionnaires de fonds privés. ■

Quelle incidence des financements publics locaux sur le développement local ?

Il existe des différences sensibles entre États quant à la manière dont les financements publics locaux sont réunis et distribués – c'est-à-dire en ce qui concerne le volume d'impôts prélevé ou dépensé au niveau local, et la mesure dans laquelle les collectivités locales sont tributaires des transferts émanant des niveaux d'administration supérieurs. Selon des travaux de recherche du Conseil de l'Europe, la part des impôts locaux dans les budgets des collectivités locales varie suivant les pays de 1-2 % à 60 %.

Les pays où la pression fiscale est plus élevée tendent à s'appuyer sur des financements publics pour étayer les efforts de développement économique déployés sous la direction des pouvoirs publics, tandis que les pays où les prélèvements fiscaux sont plus faibles tendent à partir du principe que le secteur privé s'implique davantage dans le développement économique.

Lorsque les collectivités locales dépendent fortement des impôts locaux pour financer leurs budgets, elles sont davantage susceptibles de considérer le développement économique local comme un moyen d'élargir leur base d'imposition pour financer des services, des actifs et des aménités au niveau local. Ce type de développement local est fortement axé sur le fait de favoriser et de renforcer le développement des entreprises et du capital humain. Dans ce cas de figure, le financement du développement économique est souvent affaire d'incitations à l'investissement visant le secteur privé, et les principaux partenaires des collectivités locales sont les entreprises, les investisseurs et les promoteurs.

Par contre, lorsque le budget des collectivités locales est alimenté en grande partie par l'administration nationale, elles sont plus susceptibles de voir dans le développement économique local un moyen de remédier à des disparités sociales et spatiales. Ce type de développement local est souvent davantage axé sur les activités du secteur public et social – aider les chômeurs à trouver du travail et découvrir de nouvelles sources d'entrepreneuriat et d'emplois. Dans ce cas, le financement du développement économique est surtout lié à des investissements d'infrastructure destinés à favoriser l'investissement privé, et exige souvent des relations étroites avec les niveaux d'administration supérieurs pour obtenir des fonds.

La plupart des pays de l'OCDE estimeront qu'ils se trouvent quelque part entre ces deux extrêmes, mais les financements privés sont essentiels dans toutes les configurations pour assurer un développement économique à long terme qui soit financièrement et commercialement viable. ■

Quelle est la place du secteur privé ?

La clé de la plupart des progrès accomplis en matière de financement du développement économique local réside dans l'établissement d'une nouvelle relation avec le secteur privé. Celui-ci aide les collectivités locales à réunir des capitaux qu'elles ne trouveraient pas ailleurs, et ce plus rapidement et plus

efficacement que ne le ferait le secteur public. Le recours à des financements privés transforme en outre le développement local en investissements, et non en dépenses, ce qui est plus viable.

Dans cette configuration, le secteur privé se voit offrir l'occasion de prendre pied sur de nouveaux marchés et dans de nouveaux domaines d'activité, ainsi que de nouer des relations avec de nouveaux partenaires, tout en diversifiant ses investissements et en engageant des capitaux dans des actifs au rendement prévisible.

Il existe de nombreux mécanismes permettant aux secteurs public et privé de partager les coûts et les risques liés aux projets de développement local, tels que les partenariats public-privé (PPP), des incitations de nature fiscale, des crédits et des mécanismes à financement privé soutenant les efforts déployés par le secteur public.

Ainsi, Glasgow a eu recours aux PPP dans deux principaux domaines, l'enseignement et la santé. À Baltimore, les incitations fiscales à la construction de logements neufs et au développement des entreprises ont contribué de manière essentielle à canaliser les investissements du secteur privé vers la revitalisation du centre-ville et des quartiers dégradés.

En outre, de nouveaux instruments ne cessent de voir le jour, en particulier pour les villes. Les « zones d'amélioration des affaires » ont été inventées au Canada, mais elles se sont répandues depuis aux États-Unis, en Afrique du Sud et en Australie, entre autres. Nés en Allemagne, les fonds régionaux d'investissement se sont généralisés dans l'ensemble du système de développement régional de l'Union européenne (UE) et continuent à monter en puissance. De nouvelles approches des prélèvements relatifs aux infrastructures et des taxes d'équipement, courantes dans les pays d'Asie ainsi que dans bien d'autres, commencent à être sérieusement envisagées en Europe.

Parallèlement, les préoccupations concernant le changement climatique se traduisent par la conception de mécanismes destinés à encourager un développement économique plus propre et plus respectueux de l'environnement, ainsi qu'à assurer son financement. Le « péage de congestion » que doivent acquitter les automobilistes qui entrent dans le centre de Londres réduit non seulement l'encombrement et la pollution en encourageant les individus à utiliser les transports publics, à se déplacer à bicyclette ou à marcher à pied, mais elle contribue en outre au financement de l'amélioration des transports urbains.

Dans de nombreux pays, les administrations et organismes publics nationaux sont également des partenaires financiers essentiels dans le cadre du développement économique local. De même, les organismes de développement, les banques de développement et les fonds régionaux spécialisés jouent un rôle clé. La plupart de ces entités s'emploient à mettre au point des financements spécialisés pour jeter une passerelle entre les subventions publiques et les financements exclusivement commerciaux, ou entre les actifs publics et les investisseurs privés. L'objectif de ces entités est souvent de concevoir des contrats suffisamment attractifs pour retenir l'attention des établissements financiers à vocation commerciale. En Allemagne, par exemple, la banque régionale d'investissement du Bade-Wurtemberg (L-Bank), dont le siège se trouve à Stuttgart, finance les petites et moyennes entreprises (PME), les exportations et la construction de logements.

Les institutions financières internationales (IFI) telles que la Banque mondiale ou la Banque asiatique de développement (BAsD) sont également des partenaires essentiels pour le développement local, auquel elles contribuent via l'apport de ressources financières et d'une expertise substantielles. Les IFI étant des entités à but non lucratif, elles peuvent fournir des capitaux à un coût abordable, tout en apportant une assistance technique, en promouvant de bonnes pratiques et en débouquant des subventions complémentaires.

Les banques commerciales et les organismes d'investissement jouent aussi désormais un rôle clé dans le financement du développement local. Souvent, il repose sur la réussite de sociétés d'économie mixte qui conduisent les banques à prendre conscience de l'existence de nouveaux marchés ou créneaux dont elles étaient jusqu'alors absentes. Les organismes de retraite ont également commencé à jouer un rôle particulier dans le réaménagement urbain et le financement des PME.

Les banques catalanes, par exemple, ont contribué de manière essentielle au financement du réaménagement de Barcelone, tandis qu'en Australie et en Nouvelle-Zélande des petites entreprises en expansion rapide sont soutenues dans leur développement par des programmes publics et privés de capital-risque. Dans les villes et régions de toute l'Europe, des organismes de retraite municipaux investissent maintenant des montants significatifs dans des petites entreprises et dans le réaménagement urbain. ■

Pourquoi les compétences financières locales sont-elles importantes ?

L'exploitation d'idées novatrices en matière de financement requiert un haut niveau de compétences financières à l'échelon local. Il manque souvent au développement local les investissements dont il a besoin, malgré le fait que des capitaux soient disponibles sur les marchés, en raison d'une incapacité à élaborer des montages financiers attractifs en matière de développement économique.

Le problème de fond est que des compétences clés semblent faire défaut aux praticiens et aux financiers du développement local, notamment en matière de communication, de capacité d'initiative et de techniques de financement.

Les dirigeants locaux et les investisseurs potentiels ont souvent des difficultés à **communiquer** les uns avec les autres. Les responsables locaux sont focalisés sur les besoins sociaux et liés aux politiques publiques, et non sur le rendement potentiel des investissements, tandis que les financiers ignorent les retombées positives plus générales sur lesquelles peut être fondée une approche commune vis-à-vis d'un marché local.

Les dirigeants locaux pêchent souvent par manque d'**esprit d'initiative** lorsqu'il s'agit de choisir les meilleures méthodes de financement, dans la mesure où ils se focalisent sur le besoin de nouveaux outils financiers, au lieu d'utiliser les instruments existants tels que les péages de congestion ou les obligations, parce qu'ils sont considérés comme trop complexes, politiquement impopulaires ou non éprouvés.

Les **compétences techniques** relatives au financement des projets ou à la gestion stratégique des actifs font souvent défaut aux praticiens du développement local, en partie parce qu'elles vont de pair avec des rémunérations élevées que les organismes de développement local n'ont pas les moyens de verser. Pourtant, lorsqu'ils possèdent effectivement ces compétences, ils accèdent beaucoup plus aisément aux financements commerciaux et institutionnels.

Les **compétences « personnelles »**, notamment en matière de négociation et de vente, sont également importantes pour attirer les investissements, mais elles aussi font souvent défaut.

Il est essentiel que des efforts accrus et plus efficaces soient déployés pour acquérir ces compétences par tous ceux qui s'emploient à développer le marché des investissements locaux.

Ainsi, certaines collectivités locales ont mis à profit le fait qu'un développement efficace pouvait être une source de recettes d'impôts locaux supplémentaires pour créer des flux de revenus permanents, affectés à des aspects spécifiques du développement local. Un bon exemple de cette approche réside dans l'application d'une taxe hôtelière dont le produit contribue à financer la promotion du tourisme, l'amélioration des aménités et la formation de la main-d'œuvre dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration. La ville de Philadelphie finance ce développement local urbain à l'aide d'une taxe appliquée au taux de 7 % à chaque location de

chambre d'hôtel. On peut également citer à titre d'exemple l'utilisation du loyer de certains actifs, tels que des locaux professionnels destinés aux petites entreprises, pour financer des programmes de développement économique et des aides aux entreprises à caractère plus général.

Un deuxième type de financement consiste pour les collectivités locales à contracter des emprunts pour étayer les investissements dans l'infrastructure productive d'une économie locale. Deux catégories de plus en plus importantes à cet égard sont les prêts consentis par de grandes institutions financières et les émissions obligataires. La ville de Turin, par exemple, a émis un emprunt obligataire pour financer l'amélioration des infrastructures liée à son plan de développement stratégique et à la préparation des Jeux olympiques d'hiver de 2006. ■

Peut-on exporter les expériences du développement local ?

Il est difficile de transposer d'une nation à une autre les enseignements tirés de l'expérience en matière de développement local, notamment parce que les pays ont des manières très différentes d'organiser et de financer leurs systèmes. Les compétences en matière de collecte des impôts et de dépense des recettes fiscales varient suivant les nations, de même que les méthodes utilisées pour définir, calculer et analyser la dette du secteur public. Du fait de ces disparités, ainsi que d'autres, les instruments de financement du développement local sont très différents d'un pays à l'autre.

Compte tenu de ces différences de poids, on pourrait être tenté de conclure que les possibilités de transfert des instruments de financement du développement local entre pays sont limitées. Néanmoins, l'expérience pratique tend à indiquer le contraire. Il peut être utile de comprendre les divers outils et approches adoptés ailleurs, non pas pour les copier mais pour renforcer et confirmer les choix locaux, ou pour les adapter à la situation locale.

De fait, comprendre la manière dont les autres pays utilisent les instruments de financement du développement local peut être tout aussi important que les instruments eux-mêmes, et ce d'autant plus que de nombreux praticiens du développement local disposent de davantage d'outils qu'ils n'en emploient. Il peut également être utile de partager et de développer des compétences financières axées sur le développement local. L'esprit d'initiative en matière d'innovation financière est aussi une aptitude qui peut être acquise par apprentissage auprès d'autres pays. Par ailleurs, l'évaluation des instruments de financement du

Encadré 1.

LES PRINCIPES CLÉS DU FINANCEMENT DU DÉVELOPPEMENT LOCAL

L'OCDE a élaboré 10 principes de financement du développement local :

- i) Des financements intelligents pour des villes et des régions intelligentes : améliorer les relations budgétaires avec les niveaux d'administration supérieurs.
- ii) Encourager le secteur privé à jouer activement un rôle moteur dans le financement du développement et l'investissement au niveau local.
- iii) Des financements métropolitains pour les aménités métropolitaines : partager les coûts et les avantages.
- iv) Exploiter et partager les avantages de la croissance au niveau local.
- v) Faire preuve de souplesse dans les financements publics pour permettre un co-investissement du secteur privé dans le développement local.
- vi) Adopter une nouvelle approche de la gestion des actifs publics au niveau local pour en faire un outil de financement.
- vii) Favoriser l'innovation financière dans les secteurs public et privé au niveau local.
- viii) Encourager sur le long terme la création de marchés par le secteur privé dans les économies locales.
- ix) Mettre l'accent sur la qualité des projets d'investissement locaux, et non sur l'offre de financements.
- x) Mettre en place des intermédiaires spécialisés compétents aux niveaux local et supérieurs.

développement local constitue un fondement essentiel du dialogue et des échanges transnationaux.

Pour mettre à profit les enseignements tirés par d'autres pays en matière de développement local, il faut se demander comment et pourquoi telle approche ou tel instrument a donné de bons résultats, et non se contenter de l'emprunter. La clé est d'adapter, et non simplement d'adopter, les solutions couronnées de réussite expérimentées par d'autres.

Au Canada, la province de l'Ontario a inventé dans les années 60 les « zones d'amélioration des affaires », fondées sur l'association de financements publics et privés. Elles ont été largement copiées dans le monde entier, et l'on en dénombre aujourd'hui environ 50 000 sur toute la planète. Toutefois, il est peut-être plus intéressant encore de constater que cette idée est en train d'être adoptée dans des localités très diverses, qui utilisent des instruments différents pour collecter des fonds – le dénominateur commun étant qu'une masse critique d'entreprises soit disposée à payer pour bénéficier de services particuliers. ■

Et maintenant ?

Des changements importants sont à l'œuvre dans le domaine du financement du développement local. Les possibilités offertes par la mondialisation aux villes et autres localités ont relancé la dynamique de développement de nouveaux outils financiers. L'évaluation correcte des emprunts publics aux niveaux local et régional n'est plus considérée comme une hérésie. Utiliser le système fiscal pour instaurer un cadre différent d'incitation aux investissements axés sur un territoire – ou sur une question – spécifique est devenu une pratique courante.

La nouvelle orientation qui prévaut aujourd'hui consiste à déterminer comment les actifs publics peuvent être mieux exploités pour susciter des co-investissements privés (au lieu de les vendre pour engranger un revenu ponctuel correspondant à leur valeur « à prix courants »). De nouvelles idées voient également le jour quant à la structure organisationnelle nécessaire pour promouvoir l'innovation financière. À l'heure où les villes doivent aider les nations à s'adapter aux évolutions des nouvelles chaînes de valeur mondiales, on observe un regain d'intérêt pour la promotion des investissements dans les centres urbains.

Toutes ces évolutions sont de plus en plus renforcées par une prise de conscience du fait que l'amélioration des investissements locaux et régionaux ne tient pas seulement au volume de fonds disponibles auprès de sources diverses. Elle dépend surtout de la qualité des projets d'investissement élaborés, de la solidité de leur gestion, et du rendement qu'ils peuvent offrir aux investisseurs privés et publics.

Il est important que le développement local soit considéré bien davantage comme une forme d'investissement pouvant être réalisé par les collectivités locales et leurs partenaires, que comme une simple composante des dépenses publiques locales.

En créant des emplois, en réutilisant des terrains laissés à l'abandon, et en favorisant de nouvelles formes d'entrepreneuriat et d'investissement, les collectivités locales contribuent à renforcer la croissance de leur économie et celle du rendement de l'impôt au niveau municipal.

Compte tenu du rythme auquel progresse l'innovation en matière de financement du développement local, il y a matière à étudier de façon beaucoup plus systématique la transférabilité des modèles couronnés de succès. En collaboration avec des institutions financières internationales et des partenaires nationaux ou locaux, l'OCDE contribuera à cette approche, en vue de renforcer la confiance des parties concernées et de favoriser l'innovation en ce qui concerne la promotion du développement local, et son utilisation comme vecteur d'investissement productif. ■

Pour plus d'informations

Pour obtenir de plus amples informations sur les travaux de l'OCDE relatifs au développement local, veuillez contacter :
Debra Mountford, tél. : +33 1 45 24 90 87, courriel : debra.mountford@oecd.org.



Références

OCDE (2007), « **Reshaping a Local Economy through a Development Agency: The Case of Lagside Corporation, Belfast** », OECD Papers, volume 6, n° 12, août 2007, pp. 136-213.

OCDE (2007), « **Full Employment Strategies for Cities: The Case of Glasgow** », OECD Papers, volume 6, n° 12, août 2007, pp. 214-231.

OCDE (2007), « **Sustainable Development Finance for Cities and Regions** », OECD Papers, volume 6, n° 12, août 2007, pp. 232-245.

OCDE (2004), **Les flux mondiaux de connaissances et le développement économique**, ISBN 978-92-64-10769-4, 25 €, 227 pages.

OCDE (2003), **Private Finance and Economic Development: City and Regional Investment**, ISBN 978-92-64-03486-0, 25 €, 226 pages.

Vous pouvez également consulter notre site Internet à l'adresse suivante :
www.oecd.org/cfe/leed.

Les publications de l'OCDE sont en vente sur notre librairie en ligne :
www.oecd.org/librairie

Les publications et les bases de données statistiques de l'OCDE sont aussi disponibles
sur notre bibliothèque en ligne : www.SourceOCDE.org

Où nous contacter ?

SIÈGE DE L'OCDE DE PARIS

2, rue André-Pascal
75775 PARIS Cedex 16
Tél. : (33) 01 45 24 81 67
Fax : (33) 01 45 24 19 50
E-mail : sales@oecd.org
Internet : www.oecd.org

ALLEMAGNE

Centre de l'OCDE de Berlin
Schumannstrasse 10
D-10117 BERLIN
Tél. : (49-30) 288 8353
Fax : (49-30) 288 83545
E-mail :
berlin.contact@oecd.org
Internet : www.oecd.org/deutschland

ÉTATS-UNIS

Centre de l'OCDE
de Washington
2001 L Street N.W., Suite 650
WASHINGTON DC 20036-4922
Tél. : (1-202) 785 6323
Fax : (1-202) 785 0350
E-mail : washington.contact@oecd.org
Internet : www.oecdwash.org
Toll free : (1-800) 456 6323

JAPON

Centre de l'OCDE de Tokyo
Nippon Press Center Bldg
2-2-1 Uchisaiwaicho,
Chiyoda-ku
TOKYO 100-0011
Tél. : (81-3) 5532 0021
Fax : (81-3) 5532 0035
E-mail : center@oecdtokyo.org
Internet : www.oecdtokyo.org

MEXIQUE

Centre de l'OCDE du Mexique
Av. Presidente Mazaryk 526
Colonia: Polanco
C.P. 11560 MEXICO, D.F.
Tél. : (00 52 55) 9138 6233
Fax : (00 52 55) 5280 0480
E-mail :
mexico.contact@oecd.org
Internet :
www.oecd.org/centrodemexico

Les Synthèses de l'OCDE sont préparées par la Division des relations publiques de la Direction des relations publiques
et de la communication. Elles sont publiées sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE.