

La rémunération liée aux performances dans l'administration

Pourquoi récompenser les performances ?

Dans quelle mesure a-t-on recours à la RLP ?

Quelles récompenses pour quelles performances ?

Pourquoi la RLP est-elle difficile à appliquer ?

La RLP produit-elle les résultats escomptés ?

Quelles leçons pour l'avenir ?

Pour plus d'informations

Références

Où nous contacter ?

Introduction

Confrontés aux pressions budgétaires et à l'idée largement répandue selon laquelle les fonctionnaires ne travaillent pas assez et sont surpayés, les gouvernements cherchent depuis une vingtaine d'années les moyens d'améliorer les performances du service public. Parallèlement à la réorganisation de l'administration et à la privatisation de certains services tels que les télécommunications et la distribution d'eau, les gouvernements se sont attachés à moderniser la gestion des agents publics.

Savoir comment rétribuer les agents publics demeure une question épineuse, dans un monde en mutation où un emploi dans l'administration n'est plus nécessairement synonyme d'emploi à vie et où l'employeur public est de plus en plus en concurrence avec le secteur privé, notamment pour l'attraction des agents les plus performants.

L'une des solutions possibles – à laquelle a largement recours une partie du secteur privé – consiste à remplacer ou à compléter le système traditionnel d'augmentation automatique de la rémunération en fonction de l'ancienneté par un dispositif récompensant les bonnes performances. C'est ce que l'on appelle la rémunération liée aux performances (RLP). La RLP renvoie à la part variable de la rétribution qui est accordée – à titre individuel ou collectif – en fonction des performances.

La RLP est de plus en plus largement introduite dans la fonction publique des pays de l'OCDE. Les conséquences de telles politiques peuvent paraître paradoxales. Les agents sont moins motivés qu'on ne s'y serait attendu par la perspective de percevoir davantage d'argent en travaillant mieux. Cela étant, les systèmes de RLP peuvent contribuer à améliorer la performance d'une organisation publique lorsqu'ils sont judicieusement appliqués par l'encadrement, non pas en raison de leur impact sur la motivation individuelle, mais indirectement par le biais des aménagements de l'organisation du travail et de la gestion par objectifs que la RLP requiert.

La présente synthèse examine la situation en matière de RLP dans la fonction publique des pays de l'OCDE ainsi que les enseignements que l'on peut tirer de leur expérience. ■

Pourquoi récompenser les performances ?

Il y a encore une vingtaine d'années, la majorité des fonctionnaires des pays de l'OCDE percevaient des augmentations de salaires en fonction de leur ancienneté, déconnectées de toute évaluation des performances. Mais au cours des deux dernières décennies, la nécessité d'améliorer les performances du personnel s'est faite plus pressante dans un contexte de difficultés économiques et budgétaires. Cela n'implique pas que les performances n'aient pas constitué auparavant une priorité ; mais la prise en compte systématique d'objectifs et d'indicateurs de performance dans la budgétisation et la gestion des ressources humaines est de toute évidence un phénomène nouveau. La RLP a été mise en place dans ce contexte – parallèlement à une délégation accrue des responsabilités en matière de gestion des ressources humaines.

Un certain nombre de raisons président à l'adoption de la RLP :

- La principale raison est son impact potentiel sur la motivation individuelle, à travers la reconnaissance des efforts et des résultats et des récompenses concrètes de ces derniers. Avant l'introduction de la RLP, les promotions constituaient le seul véritable moyen d'obtenir une augmentation « supplémentaire » et il fallait parfois attendre très longtemps avant de pouvoir en bénéficier. Ainsi, au Royaume-Uni, dans les années 80, un *Senior Executive Officer* nouvellement promu devait attendre en moyenne 20 ans avant de passer *Principal*, premier grade amenant à assumer des responsabilités d'encadrement substantielles.
- L'introduction de la RLP, en particulier au niveau du personnel d'encadrement, est également considérée comme un moyen de mieux affronter la concurrence du secteur privé pour s'attacher les éléments les plus talentueux. La RLP peut par ailleurs contribuer à attirer des personnes plus dynamiques et plus audacieuses.
- Des préoccupations concernant la masse salariale peuvent également être à l'origine de l'introduction d'un système de RLP. Les gouvernements peuvent voir dans la RLP un moyen de contenir les coûts salariaux en freinant la progression automatique des salaires ou inversement, comme un moyen de passer outre le plafonnement général des salaires moyennant l'attribution de gratifications non comptabilisées pour la retraite. L'augmentation salariale que permet la RLP peut aussi être conçue comme un moyen de compenser le degré de sécurité moindre offert par les contrats à durée déterminée. C'est le cas par exemple en Nouvelle-Zélande.
- Enfin, il existe une raison politique importante à la mise en place de la RLP : celle-ci réfute l'idée selon laquelle les agents du secteur public sont dispensés de rendre compte de leurs actes et sont surpayés, en montrant que leur niveau de performance fait l'objet de contrôles réguliers. ■

Dans quelle mesure a-t-on recours à la RLP ?

La première vague d'introduction de la RLP dans les pays de l'OCDE date des années 80. Le Canada, le Danemark, l'Espagne, les États-Unis, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et la Suède ont été parmi les premiers à adopter la RLP sous une forme ou sous une autre. Une deuxième vague d'introduction de la RLP a concerné au début des années 90, l'Australie, la Finlande, l'Irlande et l'Italie. Plus récemment, des pays comme l'Allemagne, la Corée et la Suisse, ainsi que certains pays d'Europe orientale (Pologne, République slovaque et République tchèque), ont commencé à mettre en place des dispositifs de RLP. En 2004, la France a introduit la RLP dans six ministères pilotes au niveau des directeurs. Plus de deux tiers des pays de l'OCDE ont désormais adopté des dispositifs de rémunération liée aux performances pour une partie au moins de leurs agents publics au sein de l'administration centrale.

Les pays qui ont développé les liens les plus forts entre l'évaluation des performances et la rémunération sont, pour l'essentiel, ceux qui privilégient un degré de délégation élevé dans la gestion des ressources humaines – il s'agit en général de pays dont les systèmes de fonction publique sont basés sur le poste. Cette situation est toutefois en train d'évoluer, puisque des politiques de RLP ont récemment été introduites dans certains systèmes basés sur la carrière, notamment en Hongrie et en Corée.

Le degré d'application effectif de la RLP dans la fonction publique est très variable. Dans de nombreux cas, la RLP touche uniquement le personnel d'encadrement ou certains ministères. Seuls quelques pays membres disposent d'un système de RLP étendu à l'ensemble de l'administration centrale (Corée, Danemark, Finlande, Nouvelle-Zélande, Royaume-Uni et Suisse). Ailleurs, le champ d'application de la RLP varie considérablement. Au Canada, en Irlande, en Italie et en Norvège, la RLP n'est appliquée qu'au niveau des cadres et l'Irlande, la Norvège (et la France dans certains ministères pilotes) n'y ont recours que pour les fonctionnaires des rangs les plus élevés. À l'inverse, les cadres dirigeants sont parfois exclus du dispositif de RLP (par exemple en Finlande), notamment pour éviter de procéder à l'évaluation des performances d'agents dont la nomination est liée à des raisons politiques.

En outre, dans la pratique, il existe souvent un décalage entre l'existence d'un prétendu « dispositif de rémunération liée aux performances » et son fonctionnement réel qui peut n'avoir que des rapports très lointains avec une véritable évaluation des performances.

La conception et la mise en œuvre des systèmes de RLP dans les pays de l'OCDE varient sensiblement. Néanmoins, des points communs apparaissent :

- Les mécanismes de RLP utilisés dans les années 80 ont évolué vers des systèmes plus décentralisés. C'est le cas notamment au Danemark, aux États-Unis, en Italie, en Nouvelle-Zélande et au Royaume-Uni.
- Les politiques de RLP tendent à être étendues à toutes les catégories de personnel – et non plus limitées à l'encadrement supérieur.
- Au cours des cinq dernières années, plusieurs pays ont fortement encouragé l'adoption d'une approche plus collective de la RLP. Au Royaume-Uni, un certain nombre de ministères sont passés en 2004 de systèmes basés sur la performance individuelle à des dispositifs fondés sur les résultats obtenus en équipes. En Finlande, les gratifications liées aux résultats s'appliquent au niveau des équipes. En Corée, depuis 2002, dans quatre domaines (défense, police, sécurité, notamment présidentielle, et transports ferroviaires) la RLP est mise en œuvre au niveau des ministères. ■

Quelles récompenses pour quelles performances ?

La rétribution des performances prend soit la forme de compléments s'ajoutant de manière permanente au salaire de base (augmentations au mérite), soit la forme de versements exceptionnels qui ne s'intègrent pas à la rémunération de base et ne sont reconduits, à chaque évaluation, que si l'agent voit de nouveau sa performance reconnue. Ces dernières années, l'attribution de primes a augmenté au détriment des augmentations au mérite, notamment parce que les primes sont gérées avec davantage de flexibilité et qu'elles n'augmentent pas les coûts salariaux fixes, notamment les pensions.

Le montant des gratifications en fonction des performances dans l'administration centrale des pays de l'OCDE varie beaucoup d'un pays à l'autre, mais elles représentent en général un pourcentage assez modeste du salaire de base,

en particulier pour les fonctionnaires non cadres. Les augmentations au mérite tendent à être moins élevées que les primes et représentent en général au maximum 5 % du salaire de base. Le montant maximal des primes, bien que plus élevé, est en général inférieur à 10 % du salaire de base. Pour les cadres, le montant des rémunérations liées aux performances est plus important et représente en moyenne jusqu'à 20 % du traitement de base.

Le processus de gestion des performances se déroule habituellement sur une base annuelle, le responsable hiérarchique commençant par identifier avec son/ses subordonné(s) les principaux objectifs pour l'année et évaluant, à l'issue de la période, les performances des agents. Les systèmes de notation des performances tendent aujourd'hui à être moins formels et moins détaillés qu'il y a dix ans. Ils s'appuient désormais plus sur l'évaluation des objectifs identifiés au préalable et sur le dialogue avec les responsables hiérarchiques directs que sur des indicateurs strictement quantifiables ou des critères normalisés appliqués à des fonctions.

Globalement, les critères les plus utilisés pour l'évaluation des performances des agents publics sont les suivants : résultats obtenus, compétences et qualifications techniques, qualités relationnelles, aptitude à travailler en équipe et capacités d'encadrement et de gestion. Parmi d'autres critères cités par certains pays figurent l'éthique (Canada) et l'innovation (Danemark). ■

Pourquoi la RLP est-elle difficile à appliquer ?

Le contrôle et la mesure des performances – en particulier la procédure proprement dite d'évaluation des performances – ne sont pas sans poser de difficultés. L'expérience montre que les tentatives visant à mettre en place des systèmes d'évaluation très formalisés et détaillés n'ont pas été couronnées de succès, étant donné qu'il est très difficile de différencier les performances moyennes de la majorité des agents qui réalisent un travail satisfaisant, aussi complexes et détaillés que puissent être les critères d'évaluation. Ainsi, dans la plupart des dispositifs de RLP utilisés dans les années 80 aux États-Unis, plus de 95 % des cadres ont obtenu une note équivalant au minimum à « très satisfaisant ». Face à ces limites, deux principales tendances se sont progressivement dégagées :

- Les notations ont évolué vers des systèmes moins détaillés, fondés sur une échelle d'évaluation à trois points plutôt qu'à cinq, dix ou 20 points. Il s'agit de mettre l'accent sur la distinction entre les très bonnes performances et les performances insuffisantes – les performances pouvant être plus facilement évaluées aux niveaux extrêmes.

Tableau 1.

EXEMPLES DE MONTANTS MAXIMUMS DE RLP

	Augmentations au mérite	Primes
Canada	<ul style="list-style-type: none"> • Progression de 5 % par an, pendant 3 ans au maximum. 	<ul style="list-style-type: none"> • Primes forfaitaires représentant 10 à 25 % du traitement (personnel d'encadrement).
Irlande		<ul style="list-style-type: none"> • Primes au niveau des directeurs (assistant secrétaires) représentant 20 % au maximum du traitement.
Corée	<ul style="list-style-type: none"> • Pour les fonctionnaires des niveaux supérieurs, jusqu'à 7 % du traitement de base lorsque les agents sont notés « excellent ». 	<ul style="list-style-type: none"> • Le montant des primes varie entre 100 et 40 % du traitement de base mensuel.
Suisse	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentations au mérite : de 4.1 à 6 % pour les performances exceptionnelles (notées A++). Augmentation de 3 % si les performances ont été jugées bonnes (A) à l'issue de l'évaluation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Primes : elles peuvent atteindre 12 % du traitement en cas de performances exceptionnelles.

- Une autre réponse a été l'utilisation accrue de systèmes de quotas et de systèmes dits de classement forcé, définissant la proportion de fonctionnaires à classer dans les catégories supérieures de l'échelle de notation (par exemple en Allemagne, au Canada, en Corée, aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Suisse).

L'évaluation des performances est intrinsèquement difficile dans le secteur public, et particulièrement au sein de l'administration centrale, faute d'indicateurs quantifiables appropriés. Mesurer les performances des agents publics fait largement appel au jugement des instances de direction. La probabilité de voir la RLP influencer de façon positive sur le personnel est fortement corrélée à la qualité du processus d'évaluation et, en particulier, à la qualité de l'identification des objectifs individuels et collectifs ainsi qu'à la mesure de la réalisation de ces objectifs. La réunion de certaines conditions comme la transparence, l'existence de mécanismes de promotion clairs et la confiance dans le personnel d'encadrement intermédiaire et supérieur est indispensable lorsqu'on souhaite développer une culture axée sur les performances. Les politiques de RLP sont contre-productives dans des cadres de gestion inadaptés et risquent dans de tels contextes de multiplier les problèmes de confiance, voire d'ouvrir la voie à la corruption et au favoritisme.

Il n'est pas simple de définir les objectifs individuels des agents. Les objectifs ne doivent pas être trop faciles à atteindre, ni trop complexes ou irréalistes. Ils ne doivent pas être centrés sur des aspects secondaires de l'emploi en laissant de côté des fonctions essentielles à accomplir. Une définition claire des objectifs de l'organisation contribue également à une mise en œuvre effective de la RLP à tous les niveaux. Il est particulièrement important que l'encadrement intermédiaire perçoive clairement les objectifs organisationnels afin d'appliquer de façon efficace la procédure d'évaluation des performances pour les agents subalternes.

L'introduction de la rémunération liée aux performances représente un coût financier et demande du temps. La planification, la conception et la mise en œuvre du dispositif, notamment l'évaluation régulière des agents et la formation du personnel d'encadrement, prennent du temps. Le coût financier de la RLP est en général sous-estimé, ce qui compromet sa mise en œuvre effective.

Il peut être exigé que la politique de rémunération liée aux performances soit sans effet sur les coûts pour l'organisation. Il est possible par exemple de diminuer les traitements des agents ayant les moins bonnes performances. La Suisse, par exemple, applique ce type de mesure : un agent public qui satisfait en partie aux exigences requises (noté B) voit son traitement baisser pour ne plus atteindre que 94 % du plafond de la fourchette de rémunération à l'issue d'une période de deux ans.

Un certain nombre de pays ont par ailleurs mené des expérimentations visant à partager avec les agents les bénéfices d'une amélioration de la productivité, malgré la difficulté qu'il y a à mesurer la productivité dans le secteur public. En Finlande, un tiers des bénéfices liés à des améliorations des résultats doit être versé au personnel sous forme de gratifications. ■

La RLP produit-elle les résultats escomptés ?

La rémunération liée aux performances semble motiver une minorité des agents du secteur public, mais une vaste majorité d'entre eux ne la considère pas comme un élément stimulant leur motivation. Des enquêtes de grande ampleur menées auprès des personnels des ministères, notamment au Royaume-Uni et aux États-Unis, ont montré que malgré un large soutien en faveur du principe de l'établissement d'un lien entre la rémunération et les performances, seul un petit nombre d'agents estimait que les dispositifs en vigueur de RLP les incitaient à travailler davantage et nombreux étaient ceux qui pensaient que ces dispositifs constituaient une source de discord.

La plupart des agents publics, en particulier au niveau du personnel non cadre, estiment que le salaire de base et son niveau relatif sur le marché du travail sont des facteurs beaucoup plus importants que les augmentations de rémunérations au titre des performances. En effet, non seulement le montant de ces récompenses est souvent très limité, dans l'administration centrale, mais la nature des tâches à accomplir et les perspectives d'évolution de carrière se révèlent les mieux à même de motiver les agents publics. Quelle que soit la façon dont elle est conçue, la RLP a peu de chance d'avoir un réel impact sur la motivation d'une forte majorité d'agents.

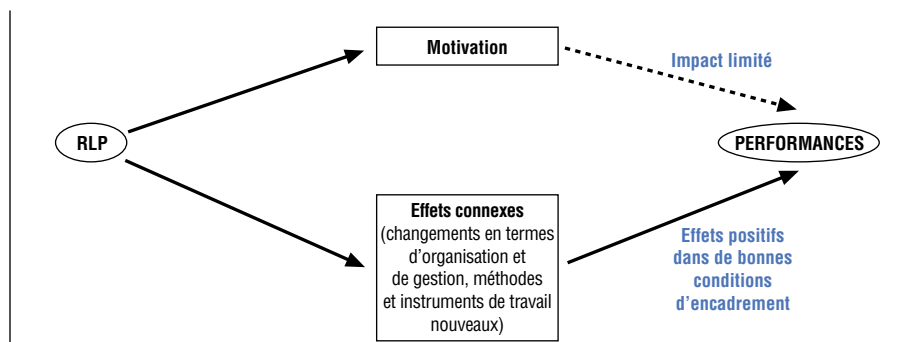
Cependant, au-delà de ces limites, la RLP se traduit dans les faits par des changements plus vastes en matière de gestion et d'organisation. En d'autres termes, si elle-même risque de ne pas améliorer les motivations individuelles, les changements nécessaires à sa mise en œuvre peuvent y parvenir indirectement.

La RLP fournit aux cadres une motivation supplémentaire pour s'acquitter efficacement de leurs tâches, et les incite à souscrire pleinement à une approche centrée sur la définition d'objectifs. La définition et l'évaluation d'objectifs donnent lieu à des contacts interpersonnels entre les agents et leurs chefs de service qui offrent l'occasion de débattre des méthodes de travail et d'expliquer celles-ci. L'identification des objectifs donne de bons résultats lorsqu'elle est accompagnée d'une plus grande interaction entre le supérieur hiérarchique et les agents, ce qui permet de réduire les contrôles formels en les remplaçant par des contrôles informels. L'élément « évaluation des performances » de la RLP est en outre essentiel puisqu'il offre la possibilité d'établir un lien entre les objectifs généraux de l'organisation et les objectifs individuels des agents.

La RLP peut permettre l'instauration de changements plus profonds en termes organisationnels. C'est particulièrement vrai en ce qui concerne les organismes de prestation de services publics – dans les domaines de la fiscalité, de la sécurité sociale – où l'organisation du travail peut être plus directement liée aux résultats ou aux demandes des citoyens que ce n'est le cas au niveau de l'administration centrale. La RLP peut faciliter des changements organisationnels en profondeur en créant un lien entre les primes salariales et de nouveaux objectifs pour les agents et les services. Elle peut être utilisée comme levier pour :

- instaurer des méthodes de travail plus souples (horaires flexibles par exemple) ;
- promouvoir le travail en équipe grâce à des primes collectives ou à la prise en compte de la coopération dans l'appréciation des performances ;
- renforcer la priorité accordée aux technologies de l'information et des communications (TIC) ;
- mettre l'accent sur les politiques de formation.

Graphique 1.
IMPACT GÉNÉRAL
DES POLITIQUES DE
RÉMUNÉRATION LIÉE
AUX PERFORMANCES



La RLP peut également avoir un rôle incitatif en termes de recrutement. Cet effet positif a notamment été signalé par le Danemark, la Finlande et la Suède. Au Danemark, 57 % du personnel d'encadrement considère que la RLP ouvre de meilleures perspectives de recrutement. Une telle incidence a aussi été observée en ce qui concerne le recrutement et le maintien en poste d'enseignants de qualité en Angleterre et au pays de Galles.

Des études empiriques et une analyse préliminaire de la situation dans certains pays de l'OCDE attestent, dans une certaine mesure, les effets bénéfiques des récompenses collectives. Le rapport national de la Finlande mentionne que « les gratifications collectives constituent le système de récompense le plus efficace ». En Espagne, l'adoption par l'Institut national de la sécurité nationale d'une rémunération à la performance collective donnerait d'excellents résultats : le délai moyen d'attribution des prestations de sécurité sociale est passé de six mois, à la fin des années 80, à moins de sept jours en 2000, notamment en raison de changements au niveau de la gestion liés à la RLP et à un recours accru aux TIC.

Le Royaume-Uni a récemment adopté une approche plus collective de la rémunération à la performance et les résultats préliminaires de cette nouvelle politique ont incité le gouvernement à promouvoir en 2004 le développement de dispositifs de gratifications collectives liées aux performances. ■

Quelles leçons pour l'avenir ?

- **La conception de la RLP doit tenir compte de la culture propre à chaque organisation/pays.** La RLP ne doit pas être introduite au détriment du salaire de base, celui-ci ayant un caractère incitatif majeur. Par ailleurs, le montant des récompenses ne doit pas être trop limité – Makinson, au Royaume-Uni, recommande qu'il ne soit pas inférieur à 5 % du traitement de base – et doit être largement supérieur à l'inflation. Au niveau de la conception du système, la question de l'équilibre entre les gratifications individuelles et collectives est particulièrement importante. Les systèmes de RLP à l'échelle de l'équipe ou de l'unité peuvent se révéler moins déstabilisants et semblent donner des résultats plus positifs qu'une RLP strictement individuelle.
- **Le processus d'évaluation des performances est au cœur du système.** Le succès de la RLP tient, en définitive, davantage à la qualité du processus d'évaluation des performances qu'au niveau des rémunérations.
- **Les difficultés de mise en œuvre doivent être dûment anticipées.** Il convient essentiellement de mettre en place une coordination avec le personnel et les syndicats avant la mise en œuvre de la RLP, de préparer l'encadrement supérieur et intermédiaire, de prévoir clairement le budget et les coûts liés à la RLP ainsi que les moyens de la financer, et d'évaluer le temps et le travail requis par l'adoption du système et sa supervision.
- **La rémunération en fonction des performances va de pair avec la délégation des fonctions de gestion des ressources humaines.** Une meilleure concordance entre les objectifs des agents et ceux de l'organisation peut être obtenue si l'encadrement dispose d'un degré d'autonomie suffisant pour moduler la RLP en fonction de ses besoins.
- **L'importance et l'impact de la RLP ne doivent pas être surestimés.** La RLP joue un rôle secondaire en tant qu'outil de gestion destiné à améliorer la motivation du personnel. Il convient d'adopter une approche large pour améliorer la gestion des performances plutôt qu'une démarche restreinte centrée uniquement sur l'élément financier de la RLP.

- **La RLP doit être appliquée dans un environnement qui favorise des relations de travail fondées sur la confiance.** L'adoption de la RLP requiert une culture de service public établie de longue date et un environnement politique stable.
- **La RLP doit surtout servir à déclencher des évolutions plus larges en matière de gestion et d'organisation et ne pas être perçue seulement comme un instrument potentiel de motivation du personnel.** La rémunération liée aux performances doit être considérée essentiellement comme un outil de gestion et ses objectifs doivent être définis en conséquence. ■

Pour plus d'informations

Pour plus d'informations sur les travaux que l'OCDE consacre à la rémunération liée aux performances, veuillez prendre contact avec Dorothee Landel, tél. : +33(0)1 45 24 82 43, e-mail dorothee.landel@oecd.org ; ou Elsa Pilichowski, tél. : +33 (0)1 45 24 76 12, e-mail elsa.pilichowski@oecd.org. ■

Références

- Makinson, J. (2000), *Incentives for Change. Rewarding Performance in National Government Networks*, Public Services Productivity Panel, Londres : HM Treasury.
- Marsden, David (2004), « The Role of Performance Related Pay in Renegotiating the "Effort Bargain": The Case of the British Public Service », *Industrial and Labor Relations Review* 57, n° 3, pp. 350-370.
- OCDE (2005), *La rémunération liée aux performances dans l'administration*, OCDE, Paris.
- OCDE (2004), *Moderniser l'emploi public*, Synthèses de l'OCDE.
- OCDE (2005), *Modernising Government: The Way Forward*, à paraître.
- www.oecd.org/gov/hrm.

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

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.rtn.net.mx/ocde

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.