

Actifs intellectuels et création de valeur

En quoi les actifs intellectuels sont-ils des moteurs de la croissance ?

Une nouvelle idée de l'investissement ?

Comment exploiter pleinement leur potentiel ?

Comment diffuser les meilleures pratiques ?

Comment les entreprises peuvent-elles divulguer l'information sur les actifs intellectuels ?

Quel rôle pour les pouvoirs publics ?

Pour plus d'informations

Références

Où nous contacter ?

Introduction

Les actifs intellectuels constituent des facteurs stratégiques de la création de valeur par les entreprises. L'expansion du secteur des services, la mondialisation, la déréglementation et l'émergence des nouvelles technologies de l'information posent une question essentielle : comment le savoir est-il créé, diffusé, préservé et utilisé en vue d'un revenu économique ? Ce phénomène a conduit à une évolution structurelle, avec l'abandon de la production manufacturière traditionnelle, reposant sur la notion d'échelle et utilisant essentiellement des biens matériels, au profit de nouvelles activités axées sur l'innovation et faisant largement appel à la recherche-développement, aux brevets, aux logiciels, aux ressources humaines, ainsi qu'à de nouvelles structures organisationnelles, l'ensemble étant désigné sous le nom d'« actifs intellectuels ».

Ces facteurs ont bouleversé le processus de création de valeur, en obligeant à actualiser les méthodes de mesure et les modèles conceptuels d'investissement, de capital et de rendement du capital. Cela vaut aussi bien au niveau de l'économie toute entière qu'à celui de l'entreprise, car les actifs intellectuels sont rarement pris en compte dans les indicateurs officiels de performance économique tels que le produit intérieur brut (PIB). La plupart d'entre eux ne sont pas comptabilisés comme investissements dans les états financiers. Quand on dépense un dollar pour acheter une machine et un autre dollar pour apprendre à s'en servir ou payer la licence qui permet de l'utiliser, seul le premier dollar est comptabilisé comme investissement.

Aujourd'hui, les entreprises dépensent autant pour les actifs intellectuels que pour les actifs matériels. Il est donc de plus en plus nécessaire de mesurer la contribution des actifs intellectuels aux économies des pays de la zone OCDE. Le fait de privilégier les actifs matériels dans le mode actuel de mesure de l'investissement risque d'engendrer un manque d'efficacité dans l'élaboration des politiques, d'amener les dirigeants d'entreprise à commettre des erreurs dans l'affectation des ressources et d'augmenter le coût du capital pour les investisseurs. Cependant, considérer les actifs intellectuels comme des investissements et non des dépenses est source de problèmes de mesure et de valorisation.

Dans cette *Synthèse*, nous examinons la manière dont les dirigeants d'entreprise, les investisseurs et les décideurs politiques tireraient avantage d'une meilleure compréhension et d'une meilleure information sur les investissements dans les actifs intellectuels, ainsi que de la diffusion de pratiques exemplaires. ■

En quoi les actifs intellectuels sont-ils des moteurs de la croissance ?

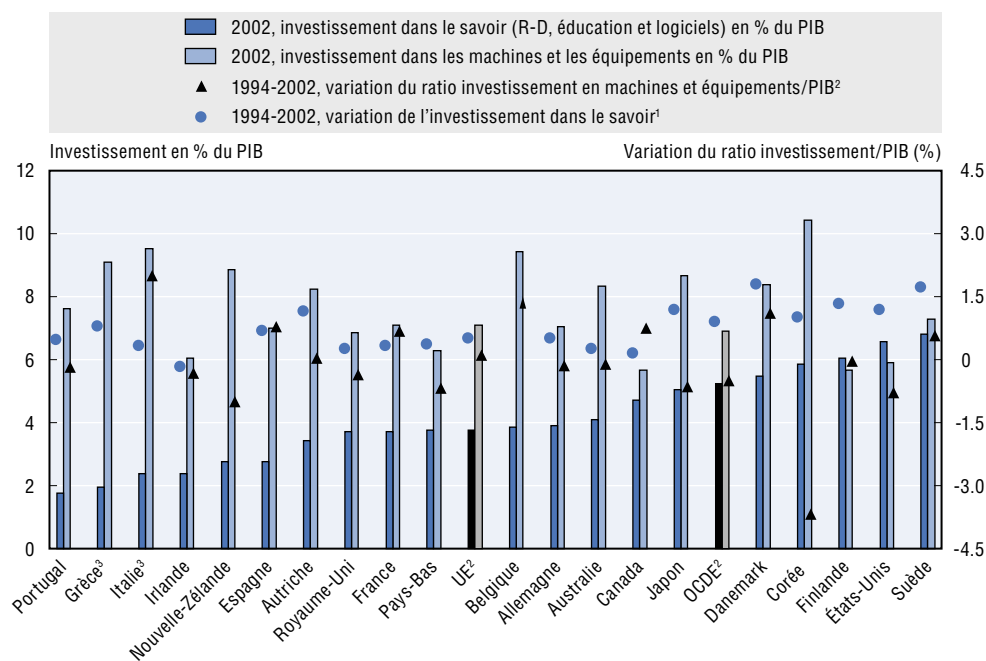
Ces dernières années, dans la zone OCDE, les dépenses consacrées aux actifs intellectuels ont progressé plus rapidement que celles consacrées aux machines et équipements. En 2002, les dépenses totales consacrées à la recherche-développement (R-D), aux logiciels et à l'enseignement supérieur ont dépassé l'investissement en machines et équipements aux États-Unis et en Finlande. Elles ont par ailleurs augmenté à un rythme plus rapide entre 1994 et 2002 dans la plupart des pays de l'OCDE (graphique 1).

À mesure que les dépenses en actifs intellectuels augmentent, leur impact économique s'amplifie. Selon de nombreuses études, les actifs intellectuels contribuent de manière substantielle à la croissance économique :

- le capital humain a un impact significatif sur les performances de l'économie et des entreprises. Si on prend en compte les caractéristiques des travailleurs comme le niveau d'études, les compétences et l'expérience, la répartition par âge et par sexe, on constate que l'évolution de la composition de la main-d'œuvre joue un grand rôle dans la croissance de la productivité ;
- d'une manière générale, d'après les études, l'investissement dans la R-D va de pair avec une augmentation de la productivité, les taux de rendement brut (rendement net du capital et amortissement) s'établissant dans une fourchette de 10 % à 20 % selon les estimations. Le rendement social (retombées sur les entreprises ne participant pas à l'effort de recherche) peut même être considérablement supérieur ;
- le savoir découlant de la R-D est de plus en plus protégé par des brevets. Le dépôt de brevets a augmenté de 94 % aux États-Unis et de 76 % en Europe entre 1992 et 2002, le secteur des TIC (l'un de ceux où l'intensité de R-D est la plus forte) représentant

Graphique 1.

INVESTISSEMENT DANS LE SAVOIR ET INVESTISSEMENT DANS LES MACHINES ET ÉQUIPEMENTS, 1994-2002



1. 1994-2001 pour la Grèce et l'Italie ; 1995-2002 pour la Corée ; UE à l'exclusion de la Belgique, de la Grèce et de l'Italie. OCDE à l'exclusion de la Belgique, de la Grèce, de l'Italie et de la Nouvelle-Zélande.

2. Sauf Grèce et Italie.

3. Données de 2001.

Source : OCDE (2005), *Science, technologie et industrie – Tableau de bord de l'OCDE*, Paris.

l'essentiel de cette progression. L'impact des brevets varie lui aussi selon les secteurs et dépend largement de l'usage auquel on les destine, à savoir obtenir une certaine liberté d'action, commercialiser ses propres inventions, concéder ces inventions sous licence à des tiers, devenir partie à des accords de licences croisées ou attirer des financements extérieurs, par exemple ;

- l'investissement dans les logiciels a également beaucoup contribué aux performances des entreprises et à la croissance économique, ces dernières années. Au Danemark, aux États-Unis, en France, aux Pays-Bas et en Suède, cet investissement a représenté un tiers de la contribution totale du capital TIC à la croissance du PIB entre 1995 et 2003.

Le fait qu'il ne soit pas toujours possible de dissocier les actifs intellectuels les uns des autres ajoute à la difficulté de distinguer les dépenses de l'investissement. En fait, ces deux éléments sont plutôt complémentaires et relativement imbriqués, au point qu'ils sont difficiles à mesurer et que leur impact est difficile à cerner. Dans bien des cas, la ligne de démarcation entre les différentes catégories d'actifs intellectuels devient floue. Par exemple, la majeure partie des dépenses de R-D correspond en fait à la rémunération d'une main-d'œuvre hautement qualifiée, lorsqu'elle se forme et développe ses compétences. Les brevets sont souvent le résultat d'activités de R-D. Ce sont des mécanismes juridiques permettant de « protéger » les idées émanant du capital humain. De la même façon, le développement de logiciels représente une forte proportion de dépenses de R-D, surtout dans les services. Mais souvent les logiciels et la structure organisationnelle codifient l'expertise de l'homme et son savoir-faire. Ces interactions et ces complémentarités ne doivent pas être négligées, sinon le tableau risque d'être incomplet et ne donnera pas une image exacte de la contribution totale des actifs intellectuels à la performance économique. ■

Une nouvelle idée de l'investissement ?

Parce que les actifs intellectuels pèsent de plus en plus lourd et qu'ils se caractérisent par leur imbrication, les statistiques officielles comme les comptes nationaux, par exemple, se trouvent remises en cause. Avec l'adoption de l'édition 1993 du *Système de comptabilité nationale* (SCN), les pays ont élargi les mesures de formation de capital fixe pour prendre en compte les dépenses en logiciels, ce qui s'est traduit par une augmentation du PIB mesuré. Dans la version actualisée du SCN, il est proposé de traiter les dépenses de R-D comme des investissements et non des biens intermédiaires. Même si ces modifications améliorent le système de comptabilité nationale en le rendant mieux en phase avec les économies du savoir, un certain nombre de problèmes pratiques de mesure subsistent. Il faut en particulier déduire le taux d'amortissement de la R-D, élaborer un indice de prix adéquat, mesurer les échanges internationaux de propriété intellectuelle entre entreprises affiliées et déterminer s'il y a lieu, ou non, d'inclure d'autres investissements dans les actifs intellectuels. Certains observateurs critiquent ce système en faisant valoir que les dépenses de R-D ne représentent en effet qu'une partie des dépenses totales que les entreprises consacrent à l'amélioration de leurs capacités technologiques et au lancement d'innovations sur le marché.

À partir d'un ensemble de sources d'information officielles et non officielles, une étude récente montre que, s'il avait été inclus dans les chiffres officiels, l'investissement des entreprises dans les actifs intellectuels aurait été de l'ordre de 10 % à 11 % du PIB des États-Unis à la fin des années 90, soit à peu près la même proportion que l'investissement matériel. Il apparaît aussi que, entre 1995 et 2003, l'investissement dans l'immatériel a contribué autant que l'investissement matériel à l'accroissement de la productivité du travail (encadré 1). ■

Comment exploiter pleinement leur potentiel ?

La capacité de création de valeur économique à partir des actifs intellectuels est largement fonction des compétences de gestion au sein de l'entreprise et de la mise en œuvre d'une stratégie adéquate par ses dirigeants. Les travaux consacrés à l'impact de la R-D, des brevets, du capital humain et des logiciels montrent à la fois que les investissements en actifs intellectuels peuvent avoir une forte rentabilité, mais que la valeur d'un grand nombre de ces actifs est asymétrique. Par exemple, un petit nombre de brevets représente la majeure partie de la valeur du portefeuille de brevets de l'entreprise. De nombreux projets de R-D n'aboutissent pas au succès du lancement d'un nouveau produit ou d'un nouveau service, mais les projets qui sont couronnés de succès peuvent plus que compenser ces échecs. La gestion intervient en orientant les investissements là où ils rapporteront le plus et en mettant en place les processus qui permettront de dégager les revenus escomptés. Sur un plan général, beaucoup d'entreprises sont mal gérées, et ce sont les entreprises bien gérées qui se montrent les plus performantes sur le plan de la productivité, de la rentabilité et de la croissance du chiffre d'affaires.

Par ailleurs, les pratiques de gestion contribuent largement à améliorer la rentabilité de l'investissement dans le savoir. Les entreprises de pointe ont accru l'efficacité de leurs processus de R-D en faisant mieux concorder leurs activités internes de R-D avec leurs objectifs stratégiques et en mobilisant des sources externes pour avoir accès à des connaissances complémentaires et étoffer leur portefeuille de technologies. Aujourd'hui, les dirigeants d'entreprise utilisent de nouvelles techniques de gestion de la propriété intellectuelle. Le but est de valoriser au maximum les inventions brevetées grâce à des licences et des cessions, de transférer les brevets de faible valeur à des organismes de capital-risque et de rattacher davantage les brevets à l'innovation par incorporation dans des produits et services améliorés. Ces techniques sont particulièrement importantes dans les secteurs très concurrentiels où l'innovation induite et l'imitation banalisent rapidement les produits innovants.

Encadré 1.

LE CAPITAL IMMATÉRIEL DEVIENT UN DÉTERMINANT ESSENTIEL DE LA CROISSANCE

Soucieux de combler les lacunes des statistiques officielles de l'investissement à l'échelle nationale, des économistes du Federal Reserve Board des États-Unis ont estimé que, à la fin des années 90, l'investissement annuel dans l'immatériel des entreprises américaines était d'environ 800 milliards USD, montant qui correspond *grosso modo* au chiffre de leur investissement dans des biens matériels. D'après les calculs de ces économistes, le PIB nominal des États-Unis à la fin des années 90 serait plus élevé (de 10 % environ) si cet investissement dans l'immatériel était pris en compte. Pour les besoins de la présente analyse, les auteurs ont élaboré une mesure élargie du PIB des États-Unis qui prend en compte non seulement les dépenses en capital mais aussi les dépenses en biens immatériels destinés à augmenter la production future, comme les dépenses en information numérisée (principalement des logiciels), en biens liés à l'innovation (R-D scientifique et non scientifique) et en compétences économiques (capital marque et ressources spécifiques à l'entreprise). Ensemble, ces catégories non traditionnelles de capital immatériel telles que la R-D non scientifique, le capital marque et les ressources spécifiques aux entreprises représentent près de 60 % de l'accroissement des investissements dans les biens immatériels depuis 1995. Les logiciels sont la seule catégorie de capital immatériel actuellement capitalisée dans les comptes nationaux des États-Unis (et ce, depuis 1999). Vraisemblablement, la R-D scientifique sera elle aussi capitalisée dans les années à venir mais, pour le moment, il n'est pas prévu d'inclure d'autres catégories de capital immatériel dans les comptes nationaux de ce pays.

Utilisant cette mesure élargie du PIB, les auteurs analysent la contribution de différentes composantes à l'augmentation de la productivité du travail et constatent que l'investissement dans l'immatériel a autant contribué que l'investissement dans des biens matériels à cette augmentation entre 1995 et 2005. Parmi les actifs immatériels

Préserver les actifs développés ou acquis par l'entreprise est un élément clé de la gestion du patrimoine intellectuel, qui est bien plus mobile que le capital fixe. À titre d'exemple, les salariés peuvent quitter l'entreprise, et les connaissances se diffusent par divers canaux, notamment les publications, l'ingénierie inverse et les conversations. L'entreprise doit gérer et préserver ses actifs intellectuels, qui revêtent de plus en plus d'importance dans la création de valeur. Pour conserver leurs ressources humaines, les entreprises introduisent dans leurs contrats de travail des clauses de non-concurrence et de confidentialité, elles attribuent des stocks-options et consentent à leurs salariés des avantages très substantiels. Pour protéger leur savoir, elles s'appuient sur les droits de propriété intellectuelle (découlant, par exemple, d'un brevet, de droits d'auteur ou d'une marque de commerce ou de fabrique) et sur le secret. En outre, une licence permet au titulaire d'un brevet de partager son invention ou d'autres biens intellectuels d'une façon qui est contrôlée, en percevant à cette occasion des revenus (des redevances, par exemple) ou en obtenant d'autres contreparties (comme l'accès au savoir d'une autre entreprise). ■

Comment diffuser les meilleures pratiques ?

La gestion étant essentielle pour valoriser au maximum les actifs intellectuels d'une entreprise, les gouvernements ne peuvent influencer directement sur le processus de création de valeur qu'à un degré limité. Un certain nombre d'instruments d'action peuvent être utilisés pour favoriser l'investissement dans certains actifs intellectuels, mais les moyens sont plus restreints lorsqu'on veut influencer sur les pratiques de gestion des entreprises. Toutefois, les travaux de l'OCDE ont montré que les pouvoirs publics peuvent encourager l'innovation et l'entrepreneuriat. Toute stratégie en ce sens doit nécessairement favoriser la diffusion des pratiques optimales déjà adoptées par les entreprises les plus avancées.

Comme l'illustrent plusieurs études, la diffusion des bonnes pratiques de gestion dépend dans une large mesure de l'intensité de la concurrence et des possibilités

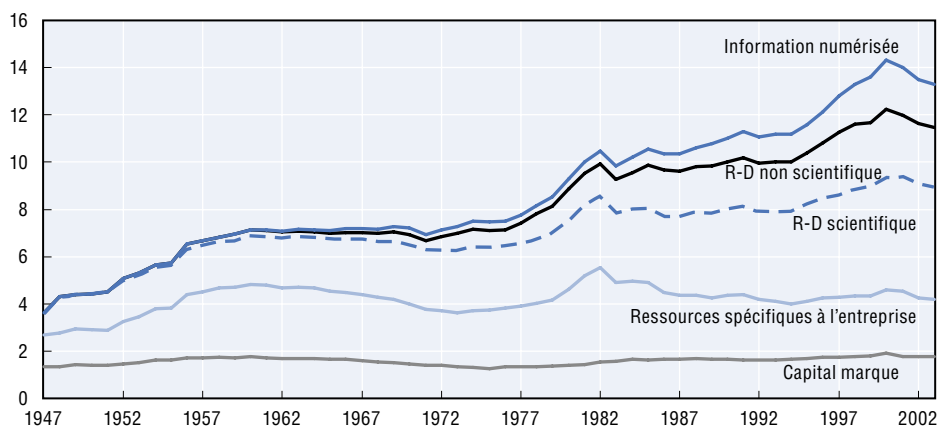
Encadré 1. (suite)

considérés, ce sont l'information numérisée (principalement les logiciels) et les ressources spécifiques à l'entreprise (formation des salariés et coûts de planification stratégique et de restructuration) qui contribuent le plus à l'augmentation de la productivité. Avec les actifs immatériels, le rythme de progression de la productivité du travail est aussi plus élevé, ce qui modifie l'image que nous nous faisons de la croissance, des variations conjoncturelles et de la relation épargne/consommation, en un mot de la performance économique.

Graphique.

ESTIMATION DES INVESTISSEMENTS DANS LES ACTIFS IMMATÉRIELS AUX ÉTATS-UNIS, 1974-2003

(en pourcentage de la production des entreprises)



Source : Corrado, C., C. Hulten et D. Sichel (2006), « The contribution of intangible investments to US economic growth : A sources-of-growth analysis », NBER, document de travail n° 11948.

qui s'offrent aux entreprises d'entrer sur un marché ou d'en sortir. Un moyen de diffuser les meilleures pratiques consiste à fournir aux marchés financiers des informations non financières suffisantes et pertinentes concernant les actifs intellectuels. Ainsi, on améliore l'exercice des droits de propriété et on rend plus rigoureuse la discipline financière des gestionnaires et des conseils d'administration, ce qui a un impact favorable sur l'économie. La gestion, la mesure et la divulgation des actifs intellectuels sont intimement liées à des aspects clés du gouvernement d'entreprise comme la surveillance des dirigeants de l'entreprise et la surveillance stratégique incombant au conseil d'administration, les instruments d'information et l'obligation de rendre des comptes aux actionnaires, ainsi que le contrôle interne et la gestion des risques.

En règle générale, les actifs intellectuels ne sont pas pris en compte dans les états financiers des entreprises. Les seuls actifs immatériels qui y figurent sont les titres de propriété intellectuelle comme les brevets et les marques, et certains éléments acquis comme la survalueur, ce qui exclut les dépenses de R-D, par exemple. En dépit d'efforts renouvelés pour proposer des normes comptables tenant compte d'un plus large éventail d'actifs immatériels, il est difficile de déterminer et de s'assurer de la valeur monétaire de ces actifs, qui sont souvent risqués et qui se déprécient rapidement, ce qui entraîne une forte incertitude. Sous l'effet conjugué de l'absence relative de prise en compte des actifs immatériels dans la comptabilité et de leur importance croissante dans le processus de création de valeur, les états financiers ont perdu une partie de leur valeur aux yeux des actionnaires. Si ce vide n'est pas comblé par d'autres informations, on risque d'observer une mauvaise affectation des ressources sur les marchés financiers. ■

Comment les entreprises peuvent-elles divulguer l'information sur les actifs intellectuels ?

L'intensité des pressions du marché encourage déjà un nombre croissant d'entreprises à améliorer leurs méthodes de divulgation d'informations. À cet égard, pourtant, les entreprises varient considérablement. Certaines expérimentent la divulgation d'informations non financières sur leurs actifs intellectuels mais pas de manière systématique. Sur ce plan, on observe des disparités considérables selon les entreprises, les secteurs et les pays. D'après les observations, une information plus complète du public améliorerait l'efficacité des marchés. De surcroît, la valorisation boursière est influencée par la portée et la nature de l'information sur les actifs intellectuels communiquée au public. La douloureuse expérience de la bulle Internet est là pour nous rappeler les difficultés que l'on rencontre pour valoriser les entreprises, évaluer leurs modèles économiques et recenser les déterminants de la valeur. La structure actionnariale d'une entreprise offre un moyen d'améliorer l'information et la transparence.

Dans le cas des entreprises non cotées, il peut être relativement facile d'obtenir des informations sur leurs actifs intellectuels et leur stratégie car, souvent, la gestion et la propriété se recoupent largement. Mais lorsque l'actionnariat est plus diffus, avec la présence d'organismes de capital-risque, par exemple, ce sont des dispositifs contractuels privés qui permettront de répondre le mieux aux besoins en information si le cadre juridique ménage aux parties suffisamment de flexibilité.

Dans le cas des sociétés cotées, qui représentent l'essentiel des actifs intellectuels dans les économies de l'OCDE, ce problème est bien plus complexe et fait intervenir non seulement les normes et pratiques de comptabilité et d'information (financière et non financière), mais aussi les procédures et obligations d'information sur la stratégie de l'entreprise et son modèle économique. Bon nombre de ces normes et procédures ont un caractère facultatif et sont souvent élaborées par le secteur privé. ■

Quel rôle pour les pouvoirs publics ?

Même si l'innovation et la création de valeur grâce à une utilisation efficiente des actifs intellectuels relèvent essentiellement de la direction d'une entreprise et de son conseil d'administration, les pouvoirs publics n'en ont pas moins un rôle à jouer. Comme le souligne le Projet de l'OCDE sur la croissance (qui analyse les facteurs à l'origine des disparités de performance en matière de croissance des économies de l'Organisation,) « il se passe quelque chose de nouveau dans la structure des économies de l'OCDE [...] et cette transformation pourrait expliquer la forte croissance intervenue dans certains pays de l'OCDE. Les politiques visant à intégrer les TIC, le capital humain, l'innovation et la création d'entreprises dans le processus de croissance, associées à des actions destinées à maîtriser l'inflation et à renforcer la concurrence, tout en contrôlant les finances publiques, sont vraisemblablement celles qui se révéleront les plus payantes à long terme ».

Puisque, d'une manière générale, les dépenses consacrées aux actifs intellectuels ne cessent d'augmenter, les inclure dans les indicateurs économiques peut modifier l'image des performances économiques. Il conviendrait donc que les pouvoirs publics réfléchissent aux possibilités d'améliorer l'information sur les actifs intellectuels présentée dans le cadre des comptes nationaux. On pourrait, par exemple, expérimenter des comptes satellites pour certains de ces actifs, et l'on obtiendrait ainsi une image plus fidèle de la croissance économique, ce qui permettrait d'élaborer des mesures de stimulation de cette croissance.

L'innovation supposant une collaboration de plus en plus étroite à l'intérieur des entreprises et entre elles, et le rythme de l'innovation s'accéléralant, les politiques mises en œuvre doivent instaurer un juste équilibre entre les objectifs privés et les objectifs publics. Les pouvoirs publics doivent veiller en particulier à ce que les entreprises disposent des instruments nécessaires pour préserver leurs actifs intellectuels, et en tirer le meilleur parti, sans compromettre la concurrence. Dans le même temps, ils doivent favoriser la mobilité des ressources humaines et la diffusion du savoir. Pour trouver un juste équilibre, il peut être nécessaire de réévaluer les politiques en matière de droits de propriété intellectuelle, de marchés technologiques, ainsi que la législation de protection de l'emploi.

L'amélioration et l'actualisation des connaissances et des compétences des adultes sont fortement axées sur les travailleurs hautement qualifiés, ce qui donne à cette catégorie un avantage par rapport aux travailleurs peu qualifiés, qu'il s'agisse de la rémunération, de l'employabilité ou de la probabilité de poursuivre leur formation. Les pouvoirs publics devront veiller à ce que ceux qui n'y ont pas accès par le biais de leur travail bénéficient d'opportunités de formation adéquates.

La concurrence sur les marchés financiers encourage déjà les entreprises à améliorer leurs pratiques d'information et de gestion de leurs actifs intellectuels. Faute de large diffusion des pratiques optimales dans l'ensemble des entreprises et des pays, il appartient aux pouvoirs publics de favoriser la diffusion de ces pratiques, déjà adoptées par les entreprises les plus avancées. Puisque l'éventail d'actifs intellectuels détenus par les entreprises dans les différents secteurs est très large et que les dispositifs d'information ne sont pas encore très développés, l'approche à adopter pour améliorer la divulgation de l'information devrait rester fondée sur de grands principes. ■

Pour plus d'informations

Pour plus d'informations sur cette Synthèse et sur le projet de l'OCDE sur les actifs intellectuels et la création de valeur, s'adresser à Marcos Bonturi, courriel : marcos.bonturi@oecd.org, tél. : +33 1 45 24 19 59, ou consulter le site : www.oecd.org/sti/ipr/iauc.

Références

OCDE (2006), **Actifs immatériels et création de valeur**, ouvrage préparé pour la réunion 2006 du Conseil de l'OCDE au niveau des ministres, disponible à l'adresse suivante : www.oecd.org/dataoecd/53/18/36701585.pdf.

Bismuth, A. (2006), « **Intellectual Assets and Value Creation: Implications for Corporate Reporting** », disponible à l'adresse suivante : www.oecd.org/dataoecd/2/40/37811196.pdf.

Bassi, L., B. Hansson, R. Frederick et G. Wurzburg (2006), « **Human Capital and Value Creation: Evidence and Issues** », à paraître.

Colecchia, A. (2006), « **A World of Heterogeneous Workers. What Implications for Human Capital and Productivity in the G7 Countries?** », à paraître.

Kamiyama, S., J. Sheehan et C. Martinez (2006), « **Valuation and Exploitation of Intellectual Property: Synthesis Report** », DSTI/DOC(2006)5, disponible (en anglais seulement) à l'adresse suivante : www.oecd.org/sti/working-papers.

Luintel, K.B. et M. Khan (2006), « **Sources of Knowledge and Productivity: How Robust is the Relationship?** », DSTI/DOC(2006)6, disponible (en anglais seulement) à l'adresse suivante : www.oecd.org/sti/working-papers.

Corrado, C., C. Hulten et D. Sichel (2006), « **The Contribution of Intangible Investments to US Economic Growth: A Sources-of-growth Analysis** », document de travail NBER n° 11948.

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.