

Éviter que la corruption et la fraude n'entachent les contrats publics

Quelle est l'ampleur de la corruption ?

Comment améliorer la gestion des ressources publiques ?

Comment garantir la transparence lors de la passation de marchés publics ?

Comment assurer une gestion efficace des ressources ?

Comment améliorer la résistance à la fraude et à la corruption ?

Comment garantir le respect des règles ?

Quelles sont les perspectives ?

Pour plus d'informations

Références

Où nous contacter ?

Introduction

Les pays peuvent-ils faire davantage pour empêcher le gaspillage, la fraude et la corruption dans les marchés publics ? Les administrations et les entreprises publiques se tournent de plus en plus vers le secteur privé pour acheter un large éventail de biens, de services et de travaux d'intérêt public, allant des équipements informatiques de base à la construction de routes et de barrages. Les marchés publics représentent une activité économique fondamentale des administrations publiques qui génère d'importants flux financiers.

En partie en raison de leur taille et de leur complexité, les marchés publics sont l'une des activités des administrations les plus exposées au risque de corruption. Les pots-de-vin des entreprises internationales dans les pays de l'OCDE sont plus fréquents dans les marchés publics que dans les services d'utilité publique, l'administration fiscale et l'appareil judiciaire. La corruption empêche la concurrence sur les marchés, ce qui conduit les administrations à payer des prix artificiellement élevés pour les biens et services. À l'échelle mondiale, la corruption dans la passation des marchés publics comme la construction d'écoles, de centrales électriques ou de stades pour de grands événements sportifs, engloutit des millions en derniers publics.

Les pouvoirs publics ont compris qu'adopter une démarche anticipative porte ses fruits et agissent en ce sens. Ainsi, les pays de l'OCDE ont approuvé les *Principes pour renforcer l'intégrité dans les marchés publics* sous la forme d'une Recommandation de l'OCDE en octobre 2008, ce qui témoigne de leur engagement politique sur cette question. Les Principes soulignent que les efforts visant à améliorer l'utilisation des ressources allouées aux marchés publics doivent s'accompagner de mesures en faveur de la bonne gouvernance afin d'améliorer la transparence, l'obligation de rendre compte et la résistance à la fraude et à la corruption.

Les Principes constituent un instrument novateur au plan international qui aide les administrations à prévenir les risques pour l'intégrité à toutes les étapes du cycle de passation des marchés publics, depuis l'évaluation des besoins jusqu'à la gestion des marchés et à leur paiement. Une Liste de vérification a été élaborée afin de donner des indications sur la mise en œuvre des Principes à chaque étape du cycle de passation. Les Principes fournissent des orientations sur la mise en œuvre des instruments juridiques internationaux élaborés dans le cadre de l'OCDE, ainsi que par d'autres organisations comme les Nations Unies, l'Organisation mondiale du commerce et l'Union européenne. Les Principes et la Liste de vérification sont le fruit d'une démarche pluridisciplinaire de l'OCDE. Cette *Synthèse* examine ce que les pouvoirs publics pourraient mieux faire pour lutter contre la mauvaise gestion, la fraude et la corruption, dans les marchés publics. ■

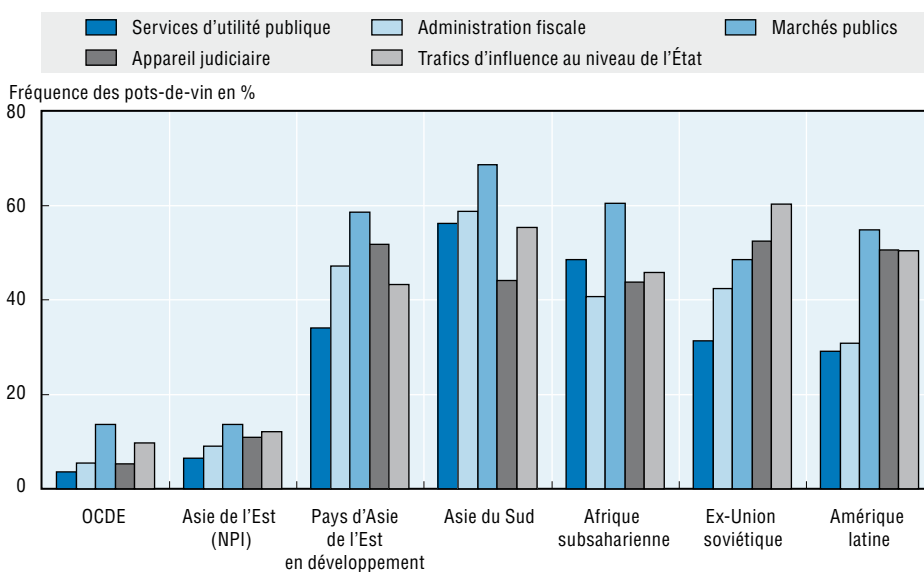
Quelle est l'ampleur de la corruption ?

Ces dernières années, beaucoup d'efforts ont été déployés au plan international en vue d'améliorer le processus de sélection des fournisseurs pour les marchés publics afin de promouvoir une passation des marchés fondée sur la concurrence. Néanmoins, d'autres domaines tout aussi vulnérables aux abus, mais qui sont moins visibles, ont été négligés. Le processus d'appel d'offres et d'évaluation des offres de différents fournisseurs constitue la phase la plus réglementée et la plus transparente de la procédure, mais n'est que la « **partie émergée de l'iceberg** » ; toutes les étapes du cycle de passation des marchés sont exposées à des risques de gaspillage et de corruption (voir le graphique 1).

La corruption peut survenir avant même **le début du processus d'appel d'offres**. Lorsqu'ils évaluent la nécessité de construire une nouvelle route ou un aéroport, par exemple, les responsables politiques font souvent passer leurs propres priorités en premier. **Une fois le marché attribué**, les adjudicataires peuvent se servir des sous-traitants et des intermédiaires participant à la gestion du marché pour dissimuler des cas de corruption, car ils échappent beaucoup plus facilement au contrôle des pouvoirs publics.

Les efforts de réforme ont souvent négligé de prendre en compte les **dérogations aux règles de l'appel à la concurrence**, comme la passation de marchés dans l'urgence et les achats dans le domaine de la défense. Sous couvert d'intérêts en termes de sécurité nationale, de nombreux pays continuent de contourner les règles de transparence dans l'attribution des marchés pour acheter des vêtements, bottes, aliments et articles quotidiens destinés à l'armée. Sans mentionner le piège que constitue la passation de marché dans l'urgence par des organismes publics souvent mal préparés, source de gaspillage et de corruption à grande échelle. ■

Graphique 1.
FRÉQUENCE DES POTS-DE-VIN DANS LES MARCHÉS PUBLICS



Source : Daniel Kaufmann, Banque mondiale (2006), sur la base de l'enquête d'opinion menée auprès de chefs d'entreprises en 2005 du Forum économique mondial couvrant 117 pays. La question posée aux entreprises était la suivante : dans votre secteur, à quelle fréquence les entreprises procèdent-elles à des paiements supplémentaires non documentés ou versent-elles des pots-de-vin dans les domaines suivants : permis/services d'utilité publique/administration fiscale/octroi de marchés publics/appareil judiciaire ?

Comment améliorer la gestion des ressources publiques ?

En 2008, les pays de l'OCDE ont adopté une **démarche anticipative** pour prévenir le gaspillage et la corruption dans ce domaine à haut risque en approuvant les Principes sous la forme d'une *Recommandation de l'OCDE sur le renforcement de l'intégrité dans les marchés publics*. Ces Principes reconnaissent que les efforts déployés pour améliorer la bonne gouvernance et l'intégrité dans les marchés publics font partie intégrante d'une gestion efficace et efficiente des deniers publics.

Les Principes et la Liste de vérification pour leur mise en œuvre adoptent une **vision holistique** en traitant les différents risques pour l'intégrité à toutes les étapes du cycle de passation de marchés, depuis l'évaluation des besoins jusqu'à l'attribution de l'offre, la gestion des marchés et leur paiement final. Leur objectif ultime est d'aider les hauts responsables à garantir l'intégrité des marchés publics tout au long du processus. Les Principes s'adressent principalement aux responsables des administrations nationales, mais peuvent aussi fournir des orientations générales aux administrations infranationales et aux entreprises publiques.

Les Principes reflètent une **vision globale** des pratiques et politiques d'achat qui se sont avérées efficaces dans différentes régions du monde. Ils s'inspirent des bonnes pratiques, recensées au moyen d'une enquête, au sein des administrations des pays de l'OCDE et d'Afrique du Sud, du Brésil, du Chili, de Dubaï, d'Inde, du Pakistan, de Roumanie et de Slovénie. En s'appuyant sur les bonnes pratiques ainsi définies, la Liste de vérification a été établie afin de fournir des orientations à chaque étape du cycle de passation des marchés.

Les Principes et la Liste de vérification reflètent la **démarche pluridisciplinaire** de l'OCDE en matière de passation de marchés publics. Cette démarche consiste à encourager le dialogue entre différents ministères afin de prévenir les risques pour l'intégrité à ce niveau. Ils tiennent également compte des points de vue de diverses parties prenantes (voir l'encadré 1).

Encadré 1. CONSULTATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

Les Principes et la Liste de vérification ont fait l'objet d'une série de consultations avec des représentants gouvernementaux de pays de l'OCDE. Ces consultations reflètent la démarche pluridisciplinaire de l'OCDE qui analyse la passation des marchés publics sous différents angles : la bonne gouvernance, l'efficacité de l'aide, la lutte contre la corruption internationale et la concurrence.

Ils tiennent également compte des vues de différents représentants des administrations, du secteur privé, de la société civile, d'organismes d'aide bilatérale et d'organisations internationales. En outre, les discussions avec des représentants d'organisations internationales ont confirmé que les Principes complètent utilement les instruments juridiques existants au niveau international en matière de marchés publics et de lutte contre la corruption élaborés par les Nations Unies, l'Organisation mondiale du commerce ou l'Union européenne.

Les Principes couvrent quatre aspects de la bonne gouvernance : **transparence, gestion efficace des ressources, résistance à la fraude et à la corruption ; obligation de rendre compte et contrôle.** ■

Comment garantir la transparence lors de la passation de marchés publics ?

Le secret est le terreau sur lequel la corruption prospère. Un grand défi que rencontrent de nombreux pays est de veiller à la transparence à toutes les étapes du cycle de passation des marchés publics, quelle que soit la phase du processus ou la méthode d'achat utilisée.

Le premier Principe visant à renforcer l'intégrité dans les marchés publics demande aux pouvoirs publics **d'instaurer une transparence suffisante pour que l'égalité de traitement soit assurée aux fournisseurs potentiels à toutes les étapes du cycle de passation des marchés publics.** Les pouvoirs publics peuvent agir à plusieurs niveaux pour s'en assurer. Si, par exemple, les principales décisions en matière d'attribution des marchés sont bien documentées et facilement accessibles, les inspecteurs peuvent vérifier que les spécifications sont formulées de manière à éviter toute forme de partialité ou que les décisions d'attribution s'appuient sur des critères équitables. Ils doivent également adapter le degré de transparence en fonction du destinataire des informations et de l'étape du cycle. En particulier, ils doivent protéger les informations confidentielles comme les secrets commerciaux des adjudicataires de manière à garantir des règles du jeu équitables aux fournisseurs potentiels.

Le deuxième Principe souligne que les pouvoirs publics devraient **s'efforcer d'assurer une transparence maximale dans les appels d'offres et prendre des mesures de précaution pour renforcer l'intégrité, en particulier en cas de dérogation aux règles d'appel à la concurrence,** par exemple en cas d'extrême urgence ou pour des raisons de sécurité nationale. Pour assurer la qualité de la mise en concurrence, les administrations devraient communiquer des règles claires et, si possible, des orientations sur le choix de la méthode de passation du marché retenue. Quelle que soit la procédure suivie, il est essentiel d'assurer une transparence maximale, par exemple en publiant des avis en ligne pour les marchés de faible valeur. Les autorités publiques pourraient aussi mettre en place les procédures propres à réduire les risques pour l'intégrité. En cas d'ouragan ou d'inondation, on pourrait instituer un comité de réduction des risques qui réunirait les principales parties prenantes en vue de définir une ligne d'action précise et d'améliorer la communication pendant la crise. ■

Comment assurer une gestion efficace des ressources ?

Une mauvaise estimation des besoins, des budgets irréalistes ou des fonctionnaires insuffisamment formés, sont des lacunes fréquentes dans la planification et la gestion des marchés publics. Les pouvoirs publics comprennent que les achats doivent être intégrés à une vision plus stratégique des actions à mener pour améliorer l'emploi des ressources.

Le troisième Principe dispose que les pouvoirs publics doivent **s'assurer, lors de la passation de marchés, que l'usage des deniers publics est conforme à leur destination.** Les plans de marchés publics peuvent comprendre la programmation budgétaire associée, à horizon annuel ou pluriannuel, avec description détaillée et objective des moyens humains et financiers nécessaires. La gestion des deniers publics doit être contrôlée par des organes de contrôle interne ou de contrôle de gestion, ainsi que par des institutions supérieures de contrôle des finances publiques et/ou des commissions parlementaires. Pour la construction d'un pont par exemple, la Cour

des comptes peut vérifier non seulement la légalité d'une décision de dépense, mais aussi son adéquation avec les besoins réels.

Le quatrième Principe demande aux autorités publiques **d'assurer que les fonctionnaires chargés de la passation des marchés publics satisfont à des normes professionnelles élevées en termes de savoir, de compétences et d'intégrité.**

Reconnaître que les agents qui s'occupent des marchés publics exercent une profession est essentiel pour mieux résister à la mauvaise gestion, au gaspillage et à la corruption. Comme dans les professions médicales ou juridiques, les responsables chargés des marchés publics auraient tout à gagner à bénéficier de programmes de formation bien définis, de connaissances spécialisées, d'une certification professionnelle et de normes sur l'intégrité. Si, par exemple, un fonctionnaire membre d'une commission d'adjudication découvre que l'un des adjudicataires est une personne avec qui il entretient une relation privée, il doit être capable de percevoir le risque de conflit d'intérêts et d'agir en conséquence. ■

Comment améliorer la résistance à la fraude et à la corruption ?

On reconnaît de plus en plus que des mesures spécifiques sont nécessaires, dans les secteurs public et privé, pour déceler et combattre les risques de fraude et de corruption dans les marchés publics.

Le cinquième Principe demande aux pouvoirs publics de **mettre en place des mécanismes de prévention des risques pesant sur l'intégrité dans les marchés publics.**

Les risques pour l'intégrité peuvent concerner des postes, des activités et des projets, potentiellement vulnérables. Par exemple, les organismes de lutte contre la corruption pourraient dresser une « carte des risques » pour recenser les postes dans lesquels les agents sont exposés, les activités liées à la passation des marchés publics où naissent des risques et les projets à risque du fait de la valeur et de la complexité des marchés en jeu. Les autorités peuvent prévenir ces risques par des mécanismes de prévention qui favorisent une culture de l'intégrité dans le service public, par exemple la formation à l'intégrité, la divulgation d'informations financières, ainsi que la gestion des conflits d'intérêts.

Le sixième Principe **encourage une coopération étroite entre les pouvoirs publics et le secteur privé pour préserver des normes d'intégrité élevées, en particulier dans la gestion des contrats.** Les pouvoirs publics devraient fixer des normes claires en matière d'intégrité du secteur privé et veiller à ce qu'elles soient respectées. Par exemple, les fonctionnaires qui enregistrent systématiquement les enseignements tirés par l'administration des rapports avec les différents fournisseurs, sont mieux à même d'évaluer les offres ultérieures. Les fournisseurs potentiels devraient eux aussi être encouragés à prendre des mesures volontaires pour renforcer l'intégrité dans leurs relations avec les administrations. Ces mesures incluent les codes de conduite, programmes de formation des employés au respect des normes d'intégrité, procédures adoptées dans les entreprises afin de signaler les cas de fraude et de corruption, contrôles internes, procédures de certification et audits conduits par des tiers indépendants.

Le septième Principe demande aux pouvoirs publics de **prévoir des mécanismes spécialement conçus pour surveiller les marchés publics, ainsi que déceler les fautes commises et les sanctionner.** Par exemple, l'organisme chargé de la passation des marchés publics pourrait établir des « clignotants » pour suivre les décisions et déceler les irrégularités potentielles en signalant les transactions qui paraissent s'écarter des normes établies pour un projet donné. Les pouvoirs publics peuvent aussi établir des procédures pour signaler les comportements fautifs, par exemple un bureau des réclamations, une ligne d'appel directe, un médiateur extérieur ou

un système de déclaration électronique protégeant l'anonymat de la personne qui signale une anomalie. Les pouvoirs publics devraient non seulement définir les sanctions dans la loi, mais également faire en sorte que ces sanctions puissent, en cas d'infraction, être appliquées de manière efficace, proportionnée et dans les délais voulus. ■

Comment garantir le respect des règles ?

Des mécanismes de responsabilité et de contrôle efficaces doivent être au centre de tout système de passation de marchés publics fondé sur l'intégrité.

Le huitième Principe souligne l'importance pour les pouvoirs publics de **définir clairement la chaîne des responsabilités et mettre en place des mécanismes de contrôle efficaces**. Il est essentiel de définir clairement toutes les responsabilités et pour cela, de déterminer à qui appartient le pouvoir d'approbation d'un marché public, en procédant à une séparation adéquate des tâches, et quelles sont les obligations de communication interne. De plus, la régularité et l'exhaustivité des contrôles doivent être proportionnelles aux risques encourus. Par exemple, on pourrait envisager de faire appel à un conseiller en matière de probité pour les achats complexes, sensibles ou dont la valeur et le volume sont élevés afin de conseiller l'autorité de passation des marchés aux principales étapes du processus et garantir en toute indépendance l'équité du processus.

Le neuvième Principe souligne que la capacité des pouvoirs publics de **traiter les réclamations des fournisseurs potentiels de manière équitable et dans les délais prévus** est la pierre angulaire de tout système de passation de marchés publics. Pour garantir un réexamen impartial, un organisme indépendant et ayant le pouvoir de faire appliquer ses décisions devrait rendre un avis sur les décisions d'attribution des marchés publics, et proposer le cas échéant des moyens de recours. En particulier, les fournisseurs potentiels devraient avoir la possibilité

Encadré 2. L'INTÉGRITÉ EN PRATIQUE

Il est de plus en plus admis que fournir aux responsables des achats des orientations professionnelles est un facteur décisif de renforcement de l'intégrité des marchés publics, comme au Royaume-Uni et en Italie.

L'*Office of Government Commerce* (OGC), bureau indépendant du ministère des Finances britannique, a élaboré des recommandations, orientations et bonnes pratiques qui couvrent un large éventail de pratiques de gestion, notamment :

- la trousse à outils pour une mise en œuvre efficace – guide en ligne qui réunit les principes, instruments et bonnes pratiques en matière d'achats, de gestion de projet et de gestion des risques ;
- la promotion de centres d'excellence – au sein des services afin de soutenir des programmes et des projets spécifiques en jouant un rôle de supervision et de conseil, et en œuvrant à améliorer les compétences et les capacités ;
- l'examen dit « passerelle » – examen d'un projet d'achat mené aux principales phases de décisions du cycle de vie d'un projet par une équipe expérimentée et indépendante des acheteurs.

Consip, entreprise responsable du système d'achats électroniques pour le ministère italien de l'Économie et des Finances, a adopté un code de déontologie. Ce code établit des règles générales de comportement non seulement pour le personnel de Consip, mais aussi pour quiconque coopère avec l'entreprise, y compris les employés, consultants, fournisseurs, le ministère de l'Économie et des Finances et autres parties prenantes. Il régit les domaines suivants : les règles générales d'intégrité et de comportement en lien avec les fournisseurs et les parties prenantes, les conflits d'intérêts, les gratifications, les relations avec l'administration publique, la société civile, les milieux politiques et les médias, la confidentialité des informations.

de s'adresser à un organe d'appel. En outre, mettre en place d'autres mécanismes de règlement peut être un moyen d'éviter les actions en justice et de réduire le délai de traitement des plaintes. Par exemple, les pouvoirs publics pourraient instituer une commission consultative chargée des plaintes ou un point de contact chargé de conseiller les entreprises connaissant des problèmes dans des affaires transnationales.

Enfin, le dixième Principe demande aux pouvoirs publics de **permettre aux organisations de la société civile, aux médias et au grand public de suivre de près la passation des marchés publics**. Les organisations de la société civile, les médias et le grand public, devraient avoir accès aux informations relatives aux principales dispositions des grands contrats. Les rapports des organismes de surveillance devraient eux aussi être mis à la disposition du plus grand nombre afin de renforcer la vigilance du public. On pourrait aussi envisager un réexamen des activités de passation de marchés. Par exemple, une commission parlementaire *ad hoc* pourrait étudier les grands projets d'infrastructures. Le contrôle direct des citoyens peut compléter ces mécanismes de responsabilité traditionnels, par exemple en confiant à un représentant d'une organisation de la société civile le suivi de marchés complexes ou de grande valeur. ■

Quelles sont les perspectives ?

Les Principes de l'OCDE constituent un cadre d'action permettant de renforcer l'intégrité à toutes les étapes du cycle de passation des marchés publics. Néanmoins, l'application de ces principes dans la pratique peut poser problème. C'est pourquoi la Liste de vérification contient des **conseils de mise en œuvre**. Elle propose aux responsables des options de réforme et des solutions concrètes sur les actions à mener à chaque étape du cycle de passation des marchés publics. Les pays peuvent également se référer à l'ensemble de bonnes pratiques identifiées au sein des administrations de différentes régions du monde (voir les exemples de bonnes pratiques à l'encadré 2).

Les Principes constituent un **point de référence** que les responsables de l'élaboration des politiques peuvent utiliser pour examiner, évaluer et perfectionner leurs pratiques existantes. Les pays peuvent y confronter leurs systèmes de passation de marchés. Les pays de l'OCDE se sont engagés à rendre compte des **progrès accomplis dans la mise en œuvre de la Recommandation** en 2011. En outre, les Principes sont déjà utilisés pour réaliser des études d'apprentissage mutuel et établir des plans de renforcement des capacités dans différentes régions du monde, comme le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, l'Europe du Sud-Est et la région Asie-Pacifique. Enfin, les Principes seront appliqués aux pays en voie d'adhésion à l'OCDE pour déterminer s'ils se conforment aux normes de l'OCDE. ■

Pour plus d'informations

Pour de plus amples informations sur cette Synthèse, veuillez prendre contact avec Elodie Beth, tél. : +33 1 45 24 96 29, courriel : elodie.beth@oecd.org ou consultez l'adresse : www.oecd.org/gov/ethics/procurement.

Références

OCDE (à paraître en 2008), **Les Principes de l'OCDE pour renforcer l'intégrité dans les marchés publics**, voir www.oecd.org/gov/ethics.

OCDE (2008), **Compendium of Country Examples and Lessons Learned from Applying the Methodology for Assessment of National Procurement Systems**, volume I – sharing experiences, *Journal on Development* 2008, Volume 9 No. 2, voir www.oecd.org/dac/effectiveness.



Références (suite)

BAD/OCDE (2008), **Anti-Corruption Initiative for Asia and the Pacific : Fighting Bribery in Public Procurement in Asia and the Pacific**, ISBN 978-92-64-04694-8, 248 pages, voir www.oecd.org/corruption/asiapacific/publications.

OCDE (2007), **L'intégrité dans les marchés publics : Les bonnes pratiques de A à Z**, ISBN 978-92-64-02751-0, 21 €, 171 pages, voir www.oecd.org/gov/ethics/procurement.

OCDE (2007), **Corruption dans les marchés publics : Méthodes, acteurs et contre-mesures**, ISBN 978-92-64-01394-0, 30 €, 103 pages.

OCDE/SIGMA (2007), **Public Procurement Review and Remedies Systems in the European Union**, voir [www.ois.oecd.org/olis/2007doc.nsf/linkto/gov-sigma\(2007\)5](http://www.ois.oecd.org/olis/2007doc.nsf/linkto/gov-sigma(2007)5).

OCDE/SIGMA (2007), **Central Public Procurement Structures and Capacity in Member States of the European Union**, disponible à l'adresse : [www.ois.oecd.org/olis/2007doc.nsf/linkto/gov-sigma\(2007\)4](http://www.ois.oecd.org/olis/2007doc.nsf/linkto/gov-sigma(2007)4).

OCDE (2007), **Public Procurement : The Role of Competition Authorities in Promoting Competition**, disponible à l'adresse : www.oecd.org/dataoecd/25/48/39891049.pdf.

OCDE/CAD (2006), **Harmoniser l'aide pour renforcer son efficacité. Volume 3 : Le renforcement des capacités de passation des marchés dans les pays en développement**, disponible à l'adresse : www.oecd.org/dataoecd/12/14/34336126.pdf.

BAD/OCDE (2006), **Anti-Corruption Initiative for Asia and the Pacific : Curbing Corruption in Public Procurement in Asia and the Pacific**, ISBN 978-971-561-615-7, 111 pages, disponible à l'adresse : www.oecd.org/corruption/asiapacific/publications.

OCDE (2005), **Fighting Corruption and Promoting Integrity in Public Procurement**, ISBN 978-92-64-01399-7, 50 €, 198 pages.

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.centre@oecd.org
Internet : www.oecd.org/berlin

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@oecdtkyoo.org
Internet : www.oecdtkyoo.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.