

Internationalisation de la recherche et du développement

Quel est l'impact de la mondialisation sur la R-D ?

Quel rôle jouent les multinationales ?

Quels sont les pays bénéficiaires des investissements en R-D ?

De nouveaux facteurs entrent-ils en jeu dans l'internationalisation de la R-D ?

Pourquoi implanter des centres de R-D dans des pays émergents ?

Quelles perspectives pour l'avenir ?

Pour plus d'informations

Références

Où nous contacter ?

Introduction

Le rythme et l'ampleur sans précédent du processus de mondialisation actuel ont suscité un vif intérêt au cours des dernières années. La mondialisation a des conséquences particulièrement marquées sur l'innovation. La collaboration s'étend à l'échelle internationale au fur et à mesure qu'un nombre croissant de pays se dotent de capacités importantes en matière de recherche et d'innovation. Si les États-Unis, l'Union européenne et le Japon ont jusqu'à présent dominé le secteur de l'innovation, de nouveaux pays comme la Chine et l'Inde s'efforcent désormais de se hisser à leur niveau.

C'est pourquoi nombre d'entreprises choisissent aujourd'hui d'implanter leurs activités de recherche et développement (R-D) à l'étranger. Si les entreprises continuent de mener à bien leur R-D dans leur pays d'origine, on assiste à un changement dans leurs politiques d'innovation et à la création de réseaux d'envergure mondiale spécialisés dans la R-D (et l'innovation). Les stratégies d'innovation des entreprises dépendent de plus en plus d'un approvisionnement mondial afin d'appréhender les nouvelles tendances en matière de marchés et de technologies au niveau international, dans la mesure où la concurrence contraint désormais les entreprises à innover en permanence et à concevoir plus rapidement des produits et services viables sur le plan commercial. Les connaissances nécessaires pour y parvenir étant de plus en plus multidisciplinaires et dispersées au niveau géographique, l'innovation se révèle aujourd'hui plus coûteuse et plus risquée.

L'internationalisation de la R-D n'est pas un phénomène totalement inédit : au cours des années 80, les investissements en R-D étaient principalement réalisés entre pays développés, souvent au moyen de fusions-acquisitions. Le processus d'internationalisation actuel se distingue par trois caractéristiques : il s'accélère sous l'effet des investissements entièrement nouveaux fréquemment consentis par les multinationales, il s'étend à un nombre croissant de pays, y compris aux pays en développement, et il va au-delà de la simple adaptation d'une technologie aux conditions locales. Généralement, l'internationalisation de la R-D et la redistribution des capacités de recherche s'inscrivent dans le cadre de stratégies globales adoptées par les entreprises en matière de production, de marketing et de croissance externe. La présente *Synthèse* a pour objectif d'analyser l'évolution de la R-D et ses implications à la fois au niveau des entreprises et de l'action publique. ■

Quel est l'impact de la mondialisation sur la R-D ?

Traditionnellement, la R-D était l'une des activités les moins mobiles des multinationales, en raison principalement de la nature complexe et informelle d'une grande partie du savoir technologique : le savoir et l'expérience d'un individu lui sont propres et il est difficile de les transférer à un tiers. Certaines connaissances sont donc difficiles à transmettre et restent localisées au même endroit. Compte tenu des économies d'échelle et de l'ampleur des activités de R-D, leur distribution entre différents sites a également empêché les laboratoires de recherche d'atteindre la masse critique et a limité les synergies entre les différents projets de R-D d'une même entreprise. Enfin, l'avantage concurrentiel d'une entreprise est souvent directement lié à celui de son pays d'origine et, à ce titre, fortement influencé par la spécialisation industrielle et le système d'innovation de ce pays, y compris par les compétences acquises par ses chercheurs et travailleurs.

De plus en plus, ces forces centripètes semblent contrebalancées par les forces centrifuges qui favorisent la décentralisation de la R-D sur le plan géographique. Les coûts et risques croissants de la R-D (imputables à un caractère de plus en plus multidisciplinaire et complexe), couplées au renforcement de la concurrence mondiale en matière d'innovation, ont contraint les entreprises à tenter de réduire les coûts liés à la R-D tout en accélérant le processus de développement. Elles se sont donc tournées vers l'étranger pour acquérir technologies et savoir et ont davantage recours à des sources externes d'innovation. L'internationalisation croissante des ressources scientifiques et technologiques et le nombre de plus en plus important de sites dotés de centres scientifiques et technologiques attractifs ont élargi le champ des possibilités dans le domaine des investissements en R-D à l'étranger.

Les nouvelles possibilités offertes par la technologie, et notamment les TIC, ont joué un rôle moteur dans le processus d'internationalisation, en contribuant à la mise en place de nouvelles formes de collaboration et à une spécialisation plus poussée au sein du système d'innovation mondial. Les progrès accomplis dans les TIC ont également facilité la gestion d'activités d'innovation dispersées du point de vue géographique et ont permis l'externalisation de certaines fonctions de R-D. Ainsi, l'évolution de la codification et de la normalisation des processus de R-D a ouvert de nouvelles possibilités pour la segmentation des activités de R-D et la répartition des différentes étapes du processus entre différents sites. ■

Quel rôle jouent les multinationales ?

Les investissements directs étrangers (IDE) jouent un rôle fondamental dans l'internationalisation de la R-D et les multinationales en sont les principaux acteurs. Plus de 95 % des 700 entreprises mondiales qui affichent le budget de R-D le plus élevé sont des multinationales : elles contribuent à près de la moitié des dépenses mondiales totales en R-D et à plus des 2/3 des activités de R-D des entreprises à l'échelle internationale. Les multinationales les plus performantes en matière de R-D investissent souvent davantage dans la recherche et le développement que de nombreux états et leur présence est visible par le biais de leurs activités non seulement dans leur pays d'origine mais également à l'étranger.

Les informations récentes montrent que les entreprises qui dépensent le plus en R-D consentent des investissements de plus en plus importants à l'étranger. Suite à la fragmentation de la chaîne de valeur et à l'internationalisation de la production qu'elle a entraîné, les multinationales tendent de plus en plus à répartir leurs centres de R-D dans plusieurs sites à l'échelle mondiale. Selon une enquête réalisée par la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) auprès des principaux investisseurs en R-D, le rythme de l'internationalisation de la R-D s'accélère : pas moins de 69 % des entreprises ayant participé à l'enquête ont en effet indiqué que la part de leurs activités de R-D réalisées à l'étranger allait augmenter (contre 2 % seulement faisant état d'une baisse et 29 % anticipant une stagnation du rythme de l'internationalisation).

Ces résultats sont confirmés par des données recueillies de manière plus systématique sur les investissements en R-D des multinationales à l'étranger. Dans les pays pour lesquels on dispose d'informations, les activités de R-D réalisées à l'étranger ont augmenté depuis 1995 par rapport aux travaux de R-D menés dans le pays d'origine (graphique 1). La Suisse fait figure d'exception puisqu'elle enregistre

une légère baisse mais les filiales suisses installées à l'étranger continuent de réaliser autant de recherche que les autres entreprises en Suisse. Si la part des investissements en R-D à l'étranger est plus limitée dans d'autres pays, elle reste supérieure à 20 % en Allemagne, en Finlande et en Suède. Cependant, certains auteurs font remarquer que les laboratoires de R-D à l'étranger peuvent être acquis de manière « accidentelle » par le biais de rachats n'ayant pas pour objectif premier d'accéder à de nouvelles ressources de R-D. Or il est difficile d'évaluer l'ampleur de l'internationalisation « accidentelle » de la R-D, dans la mesure où les données établissant une distinction entre les investissements relatifs à des fusions-acquisitions et les investissements de création sont difficilement accessibles. ■

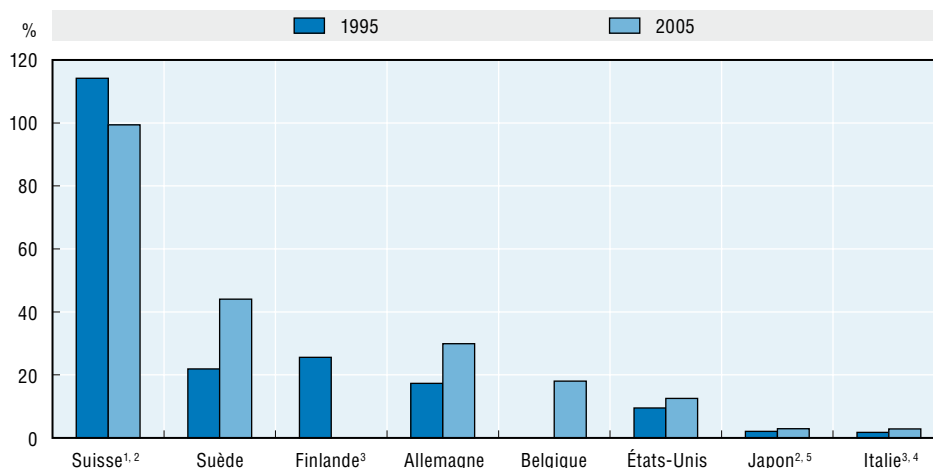
Quels sont les pays bénéficiaires des investissements en R-D ?

La plus grande partie des investissements en R-D reste destinée aux pays de l'OCDE, les États-Unis en étant le principal bénéficiaire. Dans les pays de la zone OCDE, les flux internationaux de R-D les plus importants couvrent trois grandes régions : les États-Unis, l'Union européenne et le Japon. En 2005, les multinationales américaines ont consacré plus de 17 milliards USD de leurs investissements à l'étranger en R-D à l'Union européenne, contre 1.7 milliard USD au Japon. L'Union européenne a investi 19.1 milliards USD aux États-Unis et 3.9 milliards USD au Japon. À la fin des années 90, les États-Unis étaient exportateurs nets de R-D vers l'UE mais, au début des années 2000, les entreprises européennes ont créé davantage de filiales étrangères spécialisées dans la R-D aux États-Unis. Le Japon n'a investi qu'1.1 milliard USD aux États-Unis et 0.7 milliard USD dans l'UE.

Si la plus grande partie de l'internationalisation de la R-D par les multinationales se déroule encore dans les principales régions de l'OCDE, les pays émergents attirent de plus en plus d'investissements en R-D, même si leurs volumes paraissent relativement limités à l'échelle mondiale. Selon une enquête réalisée en 2007 par le centre de recherche *Economist Intelligence Unit* auprès de plus de 300 cadres supérieurs, l'Inde (26 % des personnes interrogées), les États-Unis (22 %) et la Chine (14 %) se classent en tête des destinations privilégiées pour l'implantation d'activités de R-D à l'étranger. La région Asie-Pacifique devrait notamment voir son attractivité se renforcer au cours des trois prochaines années : 30 % des personnes interrogées ont en effet indiqué prévoir une augmentation sensible de leurs investissements dans cette région du monde.

Graphique 1.

DÉPENSES EN R-D DES ENTREPRISES PAR FILIALE À L'ÉTRANGER, EN % DE LA R-D NATIONALE



1. 1996.
2. 2004.
3. 1998.
4. 2003.
5. 1997.

Source : OCDE, base de données AFA, janvier 2008.

L'augmentation marquée des investissements étrangers en R-D dans les pays asiatiques en développement, et plus particulièrement en Chine et en Inde, a fait couler beaucoup d'encre ces dernières années. Selon des statistiques chinoises officielles, 1 160 centres de R-D étrangers avaient été créés en Chine fin 2007, pour la plupart après 2001. D'autres enquêtes et études, y compris de l'OCDE, font état de chiffres moins élevés. Les groupes industriels japonais tendent de plus en plus fréquemment à installer leurs centres de R-D étrangers en Chine, comme en témoigne une hausse supérieure à 400 % entre 2000 et 2004, contre 36 % dans l'UE15 et 23 % en Amérique du Nord. En valeur absolue, la Chine comptait 67 centres japonais de R-D en 2004, contre 60 pour l'UE15.

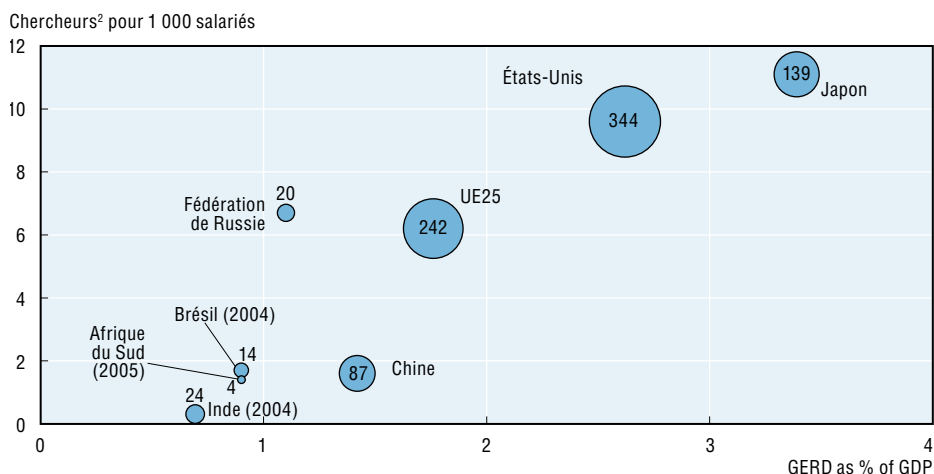
Cette tendance favorable aux pays émergents devrait se poursuivre, comme le confirment les conclusions d'une enquête du CNUCED sur les perspectives des investissements en R-D : la Chine est en effet la destination la plus fréquemment citée, suivie par les États-Unis. L'Inde se classe à la troisième place, tandis que la Russie fait partie des 10 premières destinations. Parmi les autres pays émergents mentionnés figurent Singapour, le Taipei chinois et la Thaïlande.

Toutefois, la tendance ne concerne pas uniquement les investissements des pays développés à destination des pays en développement : les multinationales dont le siège est implanté dans des pays en développement ont récemment commencé à installer des filiales de R-D à l'étranger. Pour les seules entreprises chinoises, 37 centres de R-D étaient situés à l'étranger en 2006, dont 26 dans des pays développés (11 aux États-Unis et 11 en Europe). Les entreprises issues de pays en développement commencent également à racheter des entreprises occidentales, souvent en vue d'accéder à des actifs de propriété intellectuelle ou à de nouveaux marchés. ■

De nouveaux facteurs entrent-ils en jeu dans l'internationalisation de la R-D ?

Traditionnellement, la logique des investissements directs étrangers en R-D consiste à mettre en place des plates-formes pour l'exploitation des actifs de propriété intellectuelle développés dans le pays d'origine de la multinationale. Dans ces conditions, les travaux de R-D réalisés dans les filiales à l'étranger visent à adapter les technologies développées dans le pays d'origine aux conditions locales. La décentralisation de ce type de R-D est principalement fondée sur la demande et liée à la proximité du marché. Le savoir technologique tend à circuler du laboratoire de la maison mère vers le centre étranger, ce qui signifie que les avantages technologiques de la filiale dépendent en premier lieu de ceux du pays d'origine (où restent concentrées les réelles activités d'innovation), les centres de R-D installés à l'étranger ne faisant qu'utiliser les technologies développées par leur maison mère.

Graphique 2.
OFFRE MONDIALE DE CAPACITÉS EN SCIENCE ET TECHNOLOGIE
Investissements internationaux en R-D, 2006¹



1. La taille de la bulle représente les dépenses en R-D en milliards USD courants en PPA.
2. Pour les chercheurs, pour 1 000 salariés : Inde 2000 et Brésil, États-Unis et Afrique du Sud 2005.

Ces dernières années, suite aux changements intervenus dans l'environnement concurrentiel, international et technologique, les multinationales ont accompagné cette recherche adaptative à l'étranger par des activités de R-D plus innovantes. Les stratégies d'innovation dépendent de plus en plus d'un approvisionnement mondial pour exploiter les nouvelles tendances en matière de marchés et de technologies au niveau international, ainsi que pour développer de nouvelles idées mises en œuvre à l'échelle internationale. Le savoir est davantage susceptible de remonter des filiales étrangères vers la maison mère si les premières s'engagent dans des activités de R-D génératrices d'actifs et de savoir exploitables par l'ensemble du groupe. Pour absorber les sources de savoir locales, les filiales étrangères doivent faire partie intégrante du système d'innovation du pays d'accueil mais aussi du réseau organisationnel de l'entreprise.

La transition des filiales de la recherche adaptative à l'innovation radicale témoigne de l'importance croissante des facteurs de localisation liés à l'offre et de la présence de compétences scientifiques et technologiques. Les décisions d'installation pour ce type de centres de recherche sont fondées sur l'infrastructure technologique du pays d'accueil, ainsi que sur la présence d'autres entreprises et institutions susceptibles de créer des avantages pouvant être absorbés par les entreprises qui investissent, sur l'accès à du personnel qualifié, sur les liens noués avec des universités ou des établissements publics, sur l'existence d'une infrastructure adaptée à des types de recherche spécifiques, etc.

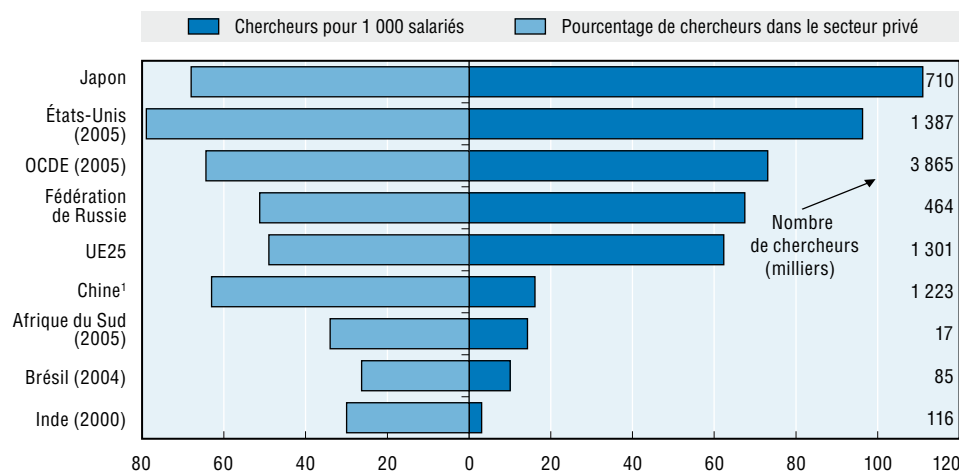
Si la distinction entre recherche adaptative et innovation radicale semble claire en théorie, elle l'est moins dans la pratique. Un vaste éventail d'études empiriques indique que la décentralisation des centres de R-D à l'étranger est justifiée par des facteurs liés à la fois à la demande et à l'offre, mais que les raisons relatives à l'acquisition de technologies jouent un rôle de plus en plus important. ■

Pourquoi implanter des centres de R-D dans des pays émergents ?

Selon les enquêtes, la Chine et l'Inde figurent désormais parmi les destinations les plus attractives pour les investissements futurs, compte tenu des marchés vastes et dynamiques qu'ils représentent et de leurs vastes réservoirs de travailleurs qualifiés aux salaires relativement bas (bien qu'orientés à la hausse). Ils associent faibles niveaux de salaires, système éducatif performant et grandes quantités de chercheurs compétents. Bien que le nombre de chercheurs et d'investissements en R-D dans les pays émergents puisse paraître limité en valeur relative, les chiffres absolus offrent un constat différent (graphique 2). En Chine par exemple, seule une faible part de la population est titulaire d'un diplôme de l'enseignement supérieur. Toutefois, en valeur absolue, le nombre d'inscrits dans l'enseignement supérieur

Graphique 2. (suite)

OFFRE MONDIALE DE CAPACITÉS EN SCIENCE ET TECHNOLOGIE Chercheurs, 2006



1. Données relatives aux scientifiques et aux ingénieurs plutôt qu'aux chercheurs, surestimation possible.

et de diplômés correspond aux chiffres enregistrés aux États-Unis et dans l'Union européenne. En revanche, le niveau des inscriptions et des diplômes obtenus en Chine dans le cadre de programmes de recherche avancés comme le « PhD » reste faible par rapport à d'autres pays. Certains éléments récents témoignent cependant de la capacité des nouveaux diplômés de Chine et d'Inde à travailler dans des multinationales aux activités internationales. D'après des entretiens conduits avec des responsables des ressources humaines, 13 % seulement en moyenne des réservoirs de compétences des pays à faibles salaires disposent des qualifications nécessaires pour travailler auprès de multinationales.

Le coût et la disponibilité attractifs des chercheurs des pays émergents constituent sans aucun doute de nouveaux facteurs déterminants dans l'internationalisation de la R-D. Tout comme l'internationalisation de l'industrie manufacturière avait eu des avantages économiques majeurs, l'internationalisation de la R-D trouve également son origine dans une volonté de réduction des coûts, ce qui explique l'externalisation des activités de R-D dans des pays à moindre coût. Toutefois, la raison principale ne semble pas être le faible niveau des salaires en soi mais plutôt la disponibilité d'un vaste réservoir de scientifiques et d'ingénieurs qualifiés. Une enquête menée sur les facteurs justifiant l'implantation des activités de R-D des multinationales dans les pays développés ou dans les pays émergents (Thursby et Thursby, 2006) confirme la nature complexe des décisions dans ce domaine. Les conclusions de l'enquête révèlent que le potentiel de croissance, les compétences des chercheurs et la collaboration avec des universités constituent des facteurs déterminants dans la décision d'implanter des centres de R-D dans des pays développés. Ce sont ces mêmes facteurs et non pas le faible niveau des coûts qui ont pesé dans le choix des pays émergents.

Les pays émergents se caractérisent également par certains inconvénients majeurs, comme un respect insuffisant des droits de propriété intellectuelle (DPI). Si la Chine a renforcé son régime de propriété intellectuelle au moyen de lois et réglementations plus strictes, leur mise en œuvre demeure problématique (*Examens de l'OCDE des politiques de l'innovation : la Chine* (à venir en 2008)). L'Inde a également amélioré son régime de propriété intellectuelle mais la protection des DPI demeure insuffisante dans certains domaines, en raison d'une législation inappropriée et d'une application inefficace. De précédents travaux de l'OCDE ont montré qu'un renforcement du régime de propriété intellectuelle contribue à attirer des multinationales étrangères, ce qui permet de renforcer les ressources nationales. En tentant d'expliquer pourquoi les multinationales implantent leurs filiales de R-D étrangères dans des pays émergents dotés de régimes défaillants en matière de propriété intellectuelle, les enquêtes du CNUCED et de l'OCDE ont montré que ces activités concernent fréquemment des technologies traditionnellement utilisées en association avec d'autres technologies complémentaires. En l'absence de ces technologies complémentaires, la fuite de technologies au niveau local ne constitue pas une menace grave. ■

Quelles perspectives pour l'avenir ?

Les modifications du comportement des multinationales en matière d'investissement reflètent l'évolution de l'environnement de l'innovation et l'internationalisation croissante de l'offre de ressources et de capacités en science et en technologie. L'internationalisation de la R-D des entreprises s'inscrit dans le cadre d'un processus plus vaste d'internationalisation de l'innovation, de la science, des ressources humaines et de la coopération technologique. Un tel phénomène fait apparaître de nouveaux enjeux complexes du point de vue de l'action publique, dans la mesure où les instruments de la politique de l'innovation, comme les politiques de soutien, de formation et de sensibilisation à la R-D et les politiques d'infrastructure, sont principalement de portée nationale. Pour les pouvoirs publics, le défi consiste donc à adapter les politiques nationales à l'internationalisation croissante des réseaux d'innovation.

L'internationalisation des activités d'innovation peut apporter des avantages considérables, comme une rationalisation des coûts relatifs au processus d'innovation, une meilleure diffusion des informations sur les innovations

des autres entreprises/établissements, un délai réduit avant la commercialisation et un impact positif sur la capacité d'innovation de l'entreprise elle-même. Parallèlement, ce phénomène suscite des inquiétudes dans de nombreux pays, notamment quant à une éventuelle érosion des activités d'innovation nationales sous l'effet de la délocalisation et de l'externalisation à l'étranger, qui pourraient limiter la capacité du pays à absorber le savoir et les technologies développés à l'étranger. Cette préoccupation est plus particulièrement marquée dans les petits pays qui ne disposent pas de la taille critique nécessaire à la recherche et représentent des marchés trop restreints. Certains pays de l'OCDE et de nombreux pays en développement craignent donc d'être marginalisés par ce processus.

La réaction des pouvoirs publics confrontés à ce défi consiste généralement à adapter le système national d'innovation à la division mondiale du travail dans la R-D et à se concentrer sur les points forts existant au niveau local. Une telle réforme peut être réalisée en renforçant le système d'innovation local et en favorisant les capacités permettant d'acquérir et d'assimiler le savoir et les technologies développés dans le reste du monde.

L'action publique entreprise pour relever ces défis doit tenir compte de la nature actuelle du processus de mondialisation, tout en s'appuyant sur les compétences de chaque pays. Les principaux piliers de cette action sont les suivants :

- **Conditions-cadres solides.** Stabilité politique, infrastructure publique, taille et croissance du marché, taux d'imposition et conditions du marché du travail sont autant de facteurs clés dans le choix de l'implantation des activités de R-D.
- **Système d'innovation performant fondé sur les points forts au niveau local.** Un vaste réservoir de chercheurs dynamiques, une protection efficace des droits de propriété intellectuelle et une main-d'œuvre qualifiée influent de manière sensible sur l'investissement des multinationales en R-D et sur la croissance des entreprises locales.
- **Des relations internationales plus étroites.** Il s'agit de soutenir l'internationalisation des organismes de recherche publics, d'encourager la mobilité internationale des chercheurs et d'établir des liens entre les entreprises nationales et les sources d'innovation à l'étranger. Il peut également s'avérer nécessaire d'ouvrir le financement et les programmes de R-D des pays de l'OCDE à des entreprises et à des instituts de recherche étrangers.
- **Cohérence des politiques.** Coordination entre divers domaines politiques (éducation, science et innovation, mais également politiques macroéconomique, commerciale, budgétaire, de la concurrence, du développement et de l'emploi) et coordination verticale aux niveaux régional, national et international.

Des politiques efficaces doivent répondre non seulement aux préoccupations nationales en termes de compétitivité mais également aux défis internationaux. Pour que l'internationalisation de la R-D ait un impact positif pour tous, les pouvoirs publics devront se concentrer sur les questions suivantes :

- Encourager la circulation et la connexion des ressources intellectuelles afin de favoriser la mobilité des chercheurs et leur collaboration.
- Intégrer les investissements directs de l'étranger et à l'étranger dans le domaine de la R-D à l'environnement local, pour favoriser les retombées au niveau local et international.
- Optimiser l'utilisation du savoir local dans les pays en développement afin de relever les défis mondiaux et d'atteindre les objectifs de développement.
- Améliorer la pertinence de la collaboration internationale en se concentrant sur des thèmes prioritaires dans les domaines qui revêtent une importance mondiale. ■

Pour plus
d'informations

Pour de plus amples informations sur les travaux de l'OCDE sur l'internationalisation de la R-D, veuillez contacter :
Koen De Backer, tél. : + 33 1 45 24 76 61, courriel : koen.debacker@oecd.org.



Références

OCDE (2006), **Science, technologie et industrie – Perspectives de l'OCDE**, chapitre 4 « L'internationalisation de la R-D », ISBN 978-92-64-02848-7, 80 €, 250 pages.

OCDE (2007), **Science, technologie et industrie – Tableau de bord 2007**, disponible sur le site www.oecd.org/sti/tableaubord.

OCDE (2007), **Comment rester compétitif dans l'économie mondiale : Progresser dans la chaîne de valeur**, ISBN 978-92-64-03365-8, 35 €, 126 pages.

OCDE (2008), **The Internationalisation of Business R&D: Evidence, Impacts and Implications**, ISBN 978-92-64-04404-3, 35 €, 108 pages.

Ou consulter le site : www.oecd.org/sti/stpolicy.

Thursby, J. et M. Thursby (2006), « **Here or There? A Survey of Factors in Multinational R-D Location and IP Protection** », Marion Ewing Kauffman Foundation, Washington, DC.

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@oecdtkyo.org
Internet : www.oecdtkyo.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.