

Examen territorial de l'OCDE de Montréal

**Quels sont les atouts et
les enjeux auxquels
Montréal se trouve
confrontée ?**

**Quelles ont été
les retombées
de la réforme ?**

**Comment consolider
la nouvelle autorité
métropolitaine ?**

**Quel avenir pour
les municipalités ?**

**Comment renforcer
les finances urbaines ?**

**Comment améliorer
les relations
intergouvernementales ?**

**Comment développer
un système régional
d'innovation ?**

**Comment coordonner
les initiatives
de développement
économique ?**

Pour plus d'information

Résumé

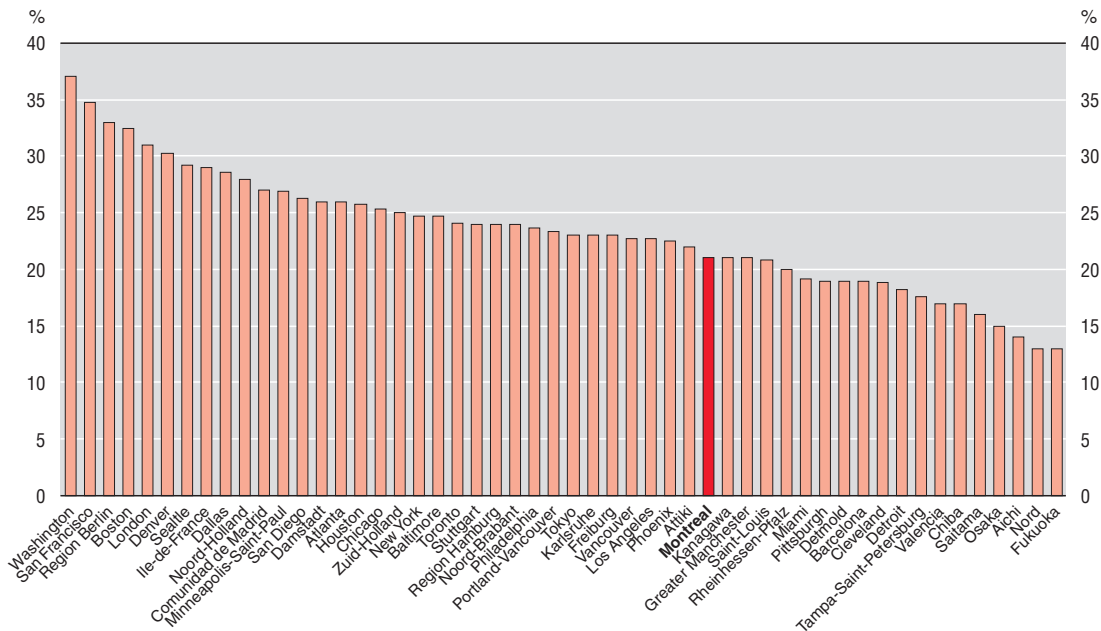
Avec une population de 3.43 millions d'habitants, la région métropolitaine de Montréal est la deuxième région la plus peuplée du Canada après Toronto. Dotée de faibles coûts, d'une grande qualité de vie et de nombreux points forts dans le domaine industriel, culturel, éducatif et social, Montréal dispose d'une économie trépidante et dynamique mais, ce sont justement cette diversité et cette complexité qui nuisent au dynamisme économique de la région lorsqu'elles ouvrent la voie à l'isolement institutionnel et à la fragmentation des décisions.

Si Montréal veut poursuivre son expansion sur les marchés à l'étranger et continuer à générer une croissance économique et des créations d'emplois, elle doit accroître sa productivité, et renforcer les grappes d'entreprises régionales existantes en prenant des mesures qui soutiennent l'innovation et attirent des travailleurs hautement qualifiés. La mise en œuvre d'un plan économique coordonné pour toute la région métropolitaine sera primordiale pour l'amélioration de la compétitivité.

Les réformes institutionnelles récentes, qu'il s'agisse des « fusions » de municipalités à Montréal et à Longueuil ou de la création d'une Communauté métropolitaine, ont apporté une première réponse aux problèmes d'étalement urbain, de disparités fiscales, du manque de services publics adéquats ou de coordination régionale. La consolidation de la gouvernance locale et métropolitaine doit constituer une priorité à très court terme car les incertitudes liées au cadre actuel finiront par ébranler la confiance des entreprises.

La rationalisation des structures institutionnelles et des ressources fiscales n'est cependant pas suffisante. Le plus grand défi pour Montréal dans les prochaines années sera de mettre en place, et pas seulement de concevoir, une stratégie économique pour l'ensemble de la région métropolitaine. Cette Synthèse de l'OCDE examine certains de ces enjeux et les solutions proposées dans l'*Examen territorial de Montréal*. ■

Graphique 2. Pourcentage de population ayant un haut niveau de formation supérieure, 2001



Source : Base de données territoriale.

Un facteur de compétitivité essentiel pour Montréal est son fort taux d'activité. Il faut cependant s'attendre à une augmentation considérable du pourcentage de personnes âgées de la région au cours des prochaines décennies, ce qui fera régresser la proportion d'actifs. Compte tenu du degré d'éducation relativement moins élevé de la population et de son vieillissement, une solution qui permettrait à Montréal de conserver une proportion importante d'actifs serait d'accroître les flux migratoires. Actuellement, l'immigration internationale représente plus de la moitié de l'augmentation de la population dans la région, mais ne représente que 18 % de la population totale de la région contre 42 % à Toronto et 35 % à Vancouver. Le pourcentage d'immigrants titulaires d'un diplôme universitaire (33 %) demeure sensiblement plus faible à Montréal qu'à Toronto (49 %) ou Vancouver (47 %). Afin de contribuer à rehausser le niveau de qualification de la population active, donc à augmenter la productivité, il conviendrait d'attirer des immigrants hautement qualifiés.

Au cours des dix dernières années, l'économie de Montréal a bénéficié d'une croissance considérable des exportations internationales. Dans une certaine mesure, l'évolution du taux de change a favorisé la compétitivité de Montréal à l'exportation, mais quelque peu occulté son déficit en termes de productivité. Trois objectifs devraient être pris en compte pour renforcer son potentiel sur les marchés étrangers. Le

premier objectif consiste à exploiter davantage le marché des États-Unis auquel Montréal a déjà largement accès, en ciblant de nouveaux créneaux d'exportation dans les domaines où la demande des États-Unis est relativement forte et où les avantages de Montréal sont les plus importants (matériel aéronautique et aérospatial, matériel ferroviaire, biens d'équipement et matériel de télécommunications). En second lieu, Montréal devrait diversifier ses marchés à l'exportation en augmentant ses échanges internationaux avec d'autres pays que les États-Unis (qui sont actuellement la destination de 84,8 % des exportations internationales de la province du Québec). Enfin, Montréal devrait renforcer sa position à l'exportation sur les marchés de produits de haute technologie à forte valeur ajoutée. ■

Quelles ont été les retombées de la réforme ?

Afin de relever les défis précédemment exposés, il convient de mettre en place une stratégie de développement économique globale pour toute la région métropolitaine. Un cadre de gouvernance métropolitain approprié s'avère alors indispensable. Face à la fragmentation territoriale et à l'absence de coordination régionale qui caractérisent la plupart des régions métropolitaines, la province du Québec a entrepris

une des plus audacieuses réformes institutionnelles parmi les pays de l'OCDE. Cette réforme s'appuie sur deux piliers principaux : *i*) la création en 2000 d'une nouvelle autorité métropolitaine, qui couvre la zone fonctionnelle de Montréal y compris la périphérie urbaine : la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM); et *ii*) la réorganisation municipale de la région métropolitaine en 2002 avec la fusion de vingt-huit municipalités à Montréal et celle de sept municipalités à Longueuil.

La création de CMM a apporté l'une des premières réponses au phénomène d'extension de la zone fonctionnelle au-delà des frontières administratives. A la différence des municipalités ou organismes provinciaux qui sont dotés de pouvoirs de décision, la CMM est un organisme de coordination, de planification et de financement doté de fonctions stratégiques, telles que l'aménagement du territoire, le développement économique, le logement social, le transport en commun et les infrastructures, l'environnement et la culture. Sa dimension métropolitaine assure la cohérence entre les mesures dont le champ d'application dépasse la limite des municipalités, et favorise une orientation des investissements vers les domaines jugés les plus utiles pour la région dans son ensemble. Elle perçoit des revenus sous forme de contributions versées par les municipalités et de subventions provinciales, mais n'est pas habilitée à lever d'impôts. La CMM offre un exemple intéressant d'organisme métropolitain qui tente de surmonter la fragmentation et d'harmoniser les zones fonctionnelle et administrative. Contrairement à une agence métropolitaine à mandat unique, la CMM a la possibilité de poursuivre une stratégie intégrée et multisectorielle à l'échelle de la région métropolitaine tout entière. ■

Comment consolider la nouvelle autorité métropolitaine ?

L'un des principaux obstacles qui empêche la CMM de remplir convenablement son mandat est lié au cadre institutionnel de la région métropolitaine. L'absence d'une répartition claire des compétences et le manque d'harmonisation des territoires couverts par les différentes structures institutionnelles existantes risquent d'entraver le bon fonctionnement de la gouvernance métropolitaine à Montréal. C'est le cas par exemple du maintien de cinq régions administratives et des municipalités régionales de comté (MRC) quatorze structures supra-municipales, qui font partie, entièrement ou partiellement, du territoire de la CMM. Lorsqu'elles ne sont que partiellement englobées dans le territoire de la CMM, il devient alors difficile d'arrimer les compétences de ces structures avec celles de la CMM.

La région métropolitaine a également besoin que les fonctions métropolitaines soient concentrées au sein d'une structure globale et unique. Or, actuellement, la gestion des transports en commun demeure sous la responsabilité de l'Agence métropolitaine de transports (AMT) du gouvernement provincial, alors même qu'il s'agit d'une responsabilité de la CMM. C'est pourquoi il serait plus efficace de confier à une seule entité métropolitaine la responsabilité de la planification et de la coordination des transports publics.

Par ailleurs, il appartient à la CMM d'élaborer une stratégie de développement économique pour toute la région métropolitaine. Or, celle-ci rencontre des difficultés pour garantir la cohérence de l'action menée et la coordination avec les autres entités infranationales, qui sont de leur côté chargées de définir une stratégie de développement économique pour leur territoire respectif. La simplification des structures institutionnelles infra-métropolitaines et la clarification des compétences contribueraient certes à relever ce défi. La coordination avec les autorités locales pourrait être facilitée par le recours à des mécanismes appropriés d'incitation. Un Fonds de développement métropolitain pourrait être utilisé à cet effet grâce à des mécanismes conditionnels et fondés sur les performances.

La question des ressources fiscales de la CMM doit être analysée en tenant compte de ses responsabilités croissantes. Le programme de partage de la croissance de l'assiette foncière qui a été adopté permettra de consolider ses ressources financières à l'avenir, puisque les municipalités ont approuvé la mise en place d'un mécanisme qui prend en compte une fraction spécifique à la fois de la croissance de l'assiette de l'impôt foncier et du patrimoine foncier de chaque municipalité. Dans le cas où la CMM absorberait l'AMT, il serait également pertinent de lui transférer les recettes supplémentaires de la taxe provinciale sur l'essence, versée actuellement à l'AMT pour financer les transports publics. Si le rôle de la CMM en tant qu'organisme de financement des infrastructures métropolitaines est renforcé, il sera alors approprié de recourir à de nouvelles ressources fiscales. A plus long terme, si la CMM venait à s'établir comme un organisme prestataire de services régional, il faudrait alors réexaminer son mode de financement, avec notamment la possibilité d'instaurer un impôt métropolitain.

Enfin, un enjeu majeur pour la CMM consiste à renforcer sa légitimité vis-à-vis de la population de la région métropolitaine. Si des responsabilités plus étendues devaient lui être attribuées en matière de financement, ou si elle est appelée à devenir un prestataire de services régional, il faudra alors réviser les modes de représentation de la population. Développer une stratégie de communication métropolitaine s'avère

également indispensable pour renforcer la nouvelle autorité métropolitaine. La participation mutuelle aux organes respectifs pourrait aussi permettre de développer une collaboration plus étroite entre les acteurs du secteur non public et la CMM. ■

Quel avenir pour les municipalités ?

Le second pilier de la réforme, à savoir les fusions des municipalités qui ont conduit à la création des nouvelles villes de Montréal et de Longueuil, a été mené sur la base de trois arguments majeurs. Premièrement, la réorganisation des services publics et l'exploitation d'économies d'échelle sont censées réduire les dépenses publiques par habitant. Ensuite, la fusion devrait réduire à la fois le fardeau fiscal de l'ancienne ville de Montréal et les disparités fiscales entre les municipalités. A ce propos, on peut s'attendre à ce que l'équité fiscale s'accroisse avec un budget à l'échelle de la nouvelle ville au fur et à mesure que les taux d'imposition convergent vers un même niveau au sein des municipalités fusionnées. Enfin, la fusion doit favoriser une plus grande coordination des politiques au sein des espaces urbains de Montréal et de Longueuil. Cet avantage devrait cependant rester limité dans le cas de Montréal, puisque plusieurs services avaient déjà fait l'objet d'une gestion au niveau de l'île de Montréal depuis les années 70.

Les fusions ont transformé les anciennes municipalités en des arrondissements, dont les responsabilités demeurent limitées. En raison de leur rôle purement exécutif, certains citoyens ont soulevé la question du coût démocratique de la fusion du fait de l'éloignement de l'instance de décision. Les arrondissements détiennent cependant une certaine autonomie. En effet, la *loi 170* qui a créé les arrondissements leur attribue la compétence de décider du niveau des services assurés tout en respectant une norme minimale. Toutefois, pour que la mise en œuvre de ces dispositions soit efficace, il est nécessaire de poursuivre la réforme de l'administration locale.

Il est possible que d'éventuelles « défusions » actuellement à l'ordre du jour modifient à nouveau le cadre actuel. Dans l'hypothèse où les anciennes municipalités retrouveraient certaines de leurs prérogatives antérieures, essentiellement en matière fiscale, on risquerait d'être confrontée à la situation qui prévalait avant les fusions avec de fortes disparités fiscales. Aussi, sera-t-il important de prévoir le maintien des mesures de péréquation au regard des disparités fiscales qui existent entre les différents secteurs des villes fusionnées. Par ailleurs, si certaines compétences continuent d'être administrées au niveau des villes fusionnées, il serait préférable d'éviter toute création de nouvelles structures supra-municipales, car cela ne viendrait que compliquer la mosaïque ins-

titutionnelle de la région métropolitaine. En revanche, il serait possible de confier certaines responsabilités au niveau métropolitain existant, ce qui présenterait en outre l'avantage de réduire les disparités fiscales et les externalités fiscales, non seulement entre les municipalités regroupées mais aussi entre toutes les municipalités de la région métropolitaine. ■

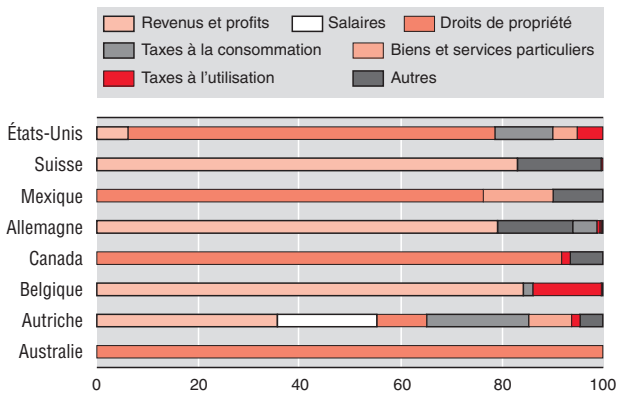
Comment renforcer les finances urbaines ?

Si la réforme a permis d'assurer une répartition plus égale des ressources financières au sein de la région métropolitaine, elle n'a en revanche apporté aucune réponse quant aux questions de la « soutenabilité » fiscale à long terme au niveau local. Les ressources limitées affectées aux municipalités s'inscrivent dans un cadre où la province prend en charge la plupart des responsabilités importantes sur le plan financier telles que l'éducation, la santé et la protection sociale. La part des dépenses publiques des municipalités québécoises (13.7 %) est plus faible que la moyenne canadienne (17.3 %) et tend à diminuer. De même, les transferts intergouvernementaux aussi bien provinciaux que fédéraux ont été réduits au cours des dernières années. Si des accords fiscaux ont permis dans une certaine mesure de rationaliser les relations entre les provinces et les municipalités, ils n'ont toutefois guère allégé les contraintes financières qui pèsent sur les autorités locales.

En fait, la forte dépendance des recettes locales vis-à-vis de l'impôt foncier (76 % du total) a souvent été retenue comme la principale cause de l'incapacité fiscale des municipalités québécoises à répondre aux besoins accrus auxquels elles doivent faire face. Les villes canadiennes sont plus tributaires de ce type de taxes que celles de presque tous les autres pays fédéraux de l'OCDE (graphique 3). L'impôt foncier présente des avantages majeurs en tant qu'impôt infra-national, puisqu'il est immobile et cycliquement stable. Cependant, au cours de la seconde moitié des années 90, la croissance des recettes de l'impôt foncier a été beaucoup plus lente que celle de l'économie. De plus, les taux d'impôt n'ont pas été augmentés depuis 15 ans à Montréal, par crainte de gêner le développement économique et d'inciter les entreprises et les particuliers à partir. En raison de l'obligation des municipalités de maintenir un budget équilibré, les municipalités du Montréal métropolitain se sont vues contraintes de différer certains investissements importants, particulièrement dans le domaine des transports publics et d'autres infrastructures. Une combinaison de plusieurs taxes permettrait donc de se prémunir contre les chocs cycliques tout en disposant d'un dispositif plus réactif et permettant de mieux récompenser les efforts des décideurs

Graphique 3. Structure des taxes locales dans les pays fédéraux, 1999

En % de l'ensemble des revenus des taxes locales



Source : Statistiques des revenus OCDE (2002).

locaux dans le domaine du développement économique local. Toute réaffectation en matière d'impôt local devra toutefois tenir compte des évolutions récentes en matière de responsabilités municipales et être étroitement liée au projet actuel sur la décentralisation. ■

Comment améliorer les relations intergouvernementales ?

Les relations entre les niveaux de gouvernement municipal, supra-municipal et supérieur ont certainement besoin d'évoluer pour prendre en considération les nouveaux acteurs issus de la récente réforme institutionnelle. Les divers projets et accords sectoriels se sont souvent avérés utiles et souples, mais ils prennent rarement en compte les aspects multisectoriels et omettent parfois d'intégrer une vision coordonnée des problèmes urbains et métropolitains à long terme.

Les relations plus formalisées comme les contrats intergouvernementaux ont pour effet de renforcer l'implication des acteurs et l'intégration des projets. A cet égard, le « contrat de ville » signé par le gouvernement du Québec et la ville de Montréal au début de 2003 constitue une première mesure prometteuse. Il représente pour Montréal un soutien financier dans des domaines comme le logement social, la culture et les transports en commun. Il s'agit d'une enveloppe unique de 1.4 milliard CAD accordée pour une période de cinq ans. Une fois les objectifs généraux définis par les deux parties, la ville dispose d'une certaine autonomie pour les mettre en œuvre sur le plan opérationnel et financier. Le contrat présenterait un

intérêt encore plus grand s'il définissait des objectifs précis ainsi que des indicateurs de résultats.

Compte tenu de l'impact de nombreuses politiques au niveau métropolitain, un contrat de ville qui serait étendu à la région métropolitaine permettrait d'encourager la cohérence des politiques mises en œuvre et l'efficacité des services publics, non seulement pour la ville de Montréal mais aussi pour toute la zone fonctionnelle de la région métropolitaine de Montréal. Dans cette perspective, l'accord tripartite mis en œuvre dans plusieurs villes de l'ouest du Canada pourrait servir de modèle de base à ce contrat métropolitain, qui toutefois tiendrait compte des particularités du Québec. Tout contrat de ce type, qu'il soit municipal ou métropolitain, doit être assorti d'un financement adéquat et avoir un caractère contraignant (également applicable aux nouveaux élus). De même, il serait souhaitable que de tels contrats prévoient une participation de la société civile et du secteur privé. ■

Comment développer un système régional d'innovation ?

Outre les chambres de commerce et les organisations non gouvernementales, de nombreux organismes fédéraux, provinciaux, métropolitains et municipaux contribuent actuellement au développement économique de la région métropolitaine de Montréal. Un défi majeur consiste donc à savoir comment coordonner les efforts des différentes institutions. Deux dimensions de l'économie doivent alors être prises en considération : d'une part, les forces et faiblesses verticales/sectorielles, et d'autre part, les forces et faiblesses horizontales ou liées aux facteurs de production.

Sur le plan vertical, l'économie de Montréal repose sur une forte spécialisation dans différentes grappes d'entreprises qui génèrent d'importantes économies externes pour les entreprises locales. L'évaluation comparative de la situation des différentes grappes d'entreprises permet de les classer en trois grandes catégories : les grappes compétitives bien établies (aérospatiale et biotechnologies), les grappes émergentes (industries culturelles ou mode) et des grappes plus diffuses (industries des TI). A l'avenir, le développement de ces grappes d'entreprises va surtout dépendre de la qualité des relations entre les entreprises, du soutien à l'innovation et de la disponibilité de travailleurs hautement qualifiés. Actuellement, il existe un certain nombre d'actions isolées en faveur des grappes d'entreprises dans la région métropolitaine de Montréal, accompagnées le plus souvent d'incitations et d'aides financières spécifiques destinées à une zone ou des entreprises spécifiques. Au fur et à mesure que Montréal s'oriente vers la définition d'une stratégie métropolitaine, il sera impératif d'identifier

les grappes d'entreprises, de fixer des priorités et de renforcer les activités de réseau.

Les mesures liées aux grappes d'entreprises ne suffisent cependant pas à elles seules. En effet, une compétitivité régionale durable repose sur différents facteurs horizontaux qui recoupent de nombreux secteurs. Montréal dispose d'importants atouts en termes d'infrastructures de recherche et d'éducation, mais le cadre institutionnel destiné à mettre en valeur ces atouts de manière permanente et à établir des liens étroits entre la « production » de savoir et les entreprises qui en bénéficient manque parfois de cohérence. Quatre domaines peuvent illustrer ces carences ou l'absence de cohérence des politiques : le rôle du système éducatif pour assurer le lien entre producteurs et utilisateurs de savoir, l'entrepreneuriat et la création d'entreprises dans le but de préserver le dynamisme de l'économie, l'accès au financement permettant de commercialiser l'innovation et un message clair et harmonisé pour promouvoir la région métropolitaine comme site d'investissements de qualité.

Dans le domaine de **l'éducation**, différents programmes mis en œuvre dans les universités encouragent les liens soit entre les entreprises et les initiatives de recherche, soit entre les étudiants et les entreprises. En même temps, le réseau des CEGEP (collèges d'enseignement général et professionnel) ne semble pas exploiter toutes les possibilités pour nouer des relations étroites avec les entreprises locales, notamment les PME.

De nombreux acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux participent à la mise en œuvre de mesures visant à encourager **l'entrepreneuriat**, ce qui pose parfois d'importantes difficultés de coordination. Dans le cas de Montréal, un problème particulièrement important concerne l'absence de mesures vigoureuses visant à développer l'entrepreneuriat dans les principales grappes d'entreprises, qui sont le moteur de l'économie et où les compétences spécialisées, donc les capacités d'innovation, sont les plus abondantes.

L'accès à un **financement** approprié, notamment au capital-risque, a été identifié comme un obstacle au développement économique de la région. Cette pénurie de capitaux privés est compensée en partie par un ensemble de capitaux publics, principalement à travers des subventions aux capitaux privés. À cet égard, il devient crucial d'évaluer si le rôle assumé par le secteur public à travers ses financements n'évince pas le capital-risque du secteur privé. De manière générale, l'action du gouvernement reste très axée sur les subventions fiscales et accorde peu d'importance à la mise en place de réseaux de collaboration ou à l'établissement de relations sectorielles suscepti-

bles de promouvoir le développement de l'innovation et de l'apprentissage mutuel.

Il est bénéfique pour tous les secteurs d'être associés à une région dotée d'une **image** positive, c'est-à-dire une région qui possède l'ensemble des caractéristiques attrayantes et/ou nécessaires aux investisseurs et aux travailleurs qualifiés. Or, au lieu de promouvoir des atouts régionaux, les campagnes de communication et de promotion des investissements dans la région métropolitaine restent municipales et/ou sectorielles. Une stratégie orientée vers les grappes d'entreprises devrait donc s'efforcer de présenter ces grappes comme des atouts régionaux bénéficiant d'un contexte régional privilégié, au lieu de préciser qu'elles sont situées dans telle ou telle ville ou localité. ■

Comment coordonner les initiatives de développement économique ?

La mise en œuvre d'une stratégie précise et cohérente de développement régional s'appliquant à toute la région métropolitaine exige la création d'un cadre de coopération. La mise en réseau des secteurs clés est essentielle à la formation et à la consolidation des relations qui constituent l'avantage comparatif des grappes d'entreprises. En parallèle, développer de manière plus générale la mise en réseau au sein du système d'innovation pris au sens large pourrait consolider les grappes existantes, tout en soutenant les nombreuses grappes émergentes et les grappes plus diffuses au sein de l'économie montréalaise. En tant qu'organisme responsable de la planification, de la coordination et du financement au niveau régional de toute une série de fonctions de développement socioéconomique, la CMM doit certainement assumer une responsabilité majeure de coordination pour l'élaboration d'une stratégie économique régionale. Dans la perspective de l'intégration régionale, il faudrait probablement que la CMM soit clairement reconnue comme l'organisme public pilote. Cependant, compte tenu de la multiplicité des acteurs impliqués dans la mise en œuvre de stratégies de développement économique, parfois avec des chevauchements entre leurs mandats respectifs, des outils permettant une meilleure coordination au niveau opérationnel restent à développer. ■

Pour plus d'information

Pour plus d'informations concernant cette Synthèse de l'OCDE, vous pouvez contacter :
Lamia Kamal-Chaoui, Tél. : (33-1) 45 24 16 73
(email : lamia.kamal-chaoui@oecd.org), et
Soo-Jin Kim, Tél. : (33-1) 45 24 13 13
(email : soo-jin.kim@oecd.org). ■

Références

- OCDE (2004), Examens territoriaux de l'OCDE : Montréal, Publications OCDE, Paris. Aussi disponible en anglais sous le titre OECD Territorial Reviews: Montreal.
- OCDE (2002), Examens territoriaux de l'OCDE : Canada, Publications OCDE, Paris. Aussi disponible en anglais sous le titre OECD Territorial Reviews: Canada. www.oecd.org/bookshop.

Pour plus d'informations : De plus amples renseignements concernant les travaux de la Division des Examens territoriaux et de la Gouvernance, sont disponibles sur le site Internet à l'adresse : www.oecd.org/about/0,2337,en_2649_34415_1_1_1_1_1,00.html.

Vous pouvez acheter en toute sécurité les publications de l'OCDE par l'intermédiaire de la librairie en ligne de l'OCDE

www.oecd.org/bookshop

Les Synthèses de l'OCDE sont préparées par la Division des relations publiques,
Direction des relations publiques et de la Communication.

Elles sont publiées sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE.

Où nous contacter ?

ALLEMAGNE

Centre de l'OCDE de BERLIN
Albrechtstrasse 9/10
D-10117 BERLIN
Tél. : (49-30) 2888353
Fax : (49-30) 28883545
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 D.C. 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

FRANCE

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

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 0036/0035
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) 5281 3810
Fax : (00.52.55) 5280 0480
E-mail : mexico.contact@oecd.org
Internet : www.rtn.net.mx/ocde/

Les Synthèses de l'OCDE sont disponibles sur le site Internet de l'OCDE

www.oecd.org/publications/Pol_brief/index-fr.htm