



**Conférence  
des Nations Unies  
sur le commerce  
et le développement**

Distr.  
GÉNÉRALE

TD/B/COM.3/EM.26/2/Add.3  
28 octobre 2005

FRANÇAIS  
Original: ANGLAIS

---

CONSEIL DU COMMERCE ET DU DÉVELOPPEMENT

Commission des entreprises, de la facilitation  
du commerce et du développement

Réunion d'experts sur le renforcement des capacités productives  
des entreprises des pays en développement par l'internationalisation

Genève, 5-7 décembre 2005

Point 3 de l'ordre du jour provisoire

**Étude de cas sur l'investissement direct à l'étranger des entreprises de Singapour:  
compétitivité et développement des entreprises**

**Résumé**

Singapour est un pays en développement qui investit à l'étranger depuis longtemps et l'aire géographique de ses investissements directs s'étend à de nouvelles régions et à de nouveaux pays. La nécessité d'accéder aux marchés et à la technologie, d'améliorer la compétitivité-coût, de s'implanter dans des pôles de croissance et d'installer des réseaux d'opérations à l'échelle mondiale est parmi les principaux moteurs de ces investissements des entreprises singapouriennes. La pression de la concurrence joue aussi un rôle important, de même que le soutien et les facilités accordés par le Gouvernement de Singapour pour encourager ses entreprises à investir hors des frontières.

Les gros investissements directs à l'étranger sont pour la plupart le fait de grandes sociétés, mais les PME de Singapour investissent de plus en plus à l'étranger, pour des raisons analogues à celles de leurs homologues plus grandes. Cette activité répond au désir d'améliorer la compétitivité des entreprises.

L'expérience montre que, malgré le risque encouru en s'implantant à l'étranger, les entreprises singapouriennes sont devenues plus compétitives grâce à ce genre d'investissement; il leur a permis de se familiariser avec les pratiques du commerce international, de rehausser leur réputation et leur image de marque, de renforcer leurs compétences de gestion et de commercialisation, y compris en élargissant leurs marchés, et d'agrandir leur clientèle.

Le présent document fait partie d'une série de cinq études de cas publiées par le secrétariat de la CNUCED en tant que documents d'information pour la Réunion d'experts, en vue de faciliter le débat sur le renforcement de la compétitivité des entreprises grâce à l'investissement direct à l'étranger. Il examine les tendances, les facteurs déterminants, les motivations, la politique générale et l'incidence de cet investissement sur la compétitivité des entreprises singapouriennes.

\* La présentation du document à la date indiquée plus haut est due aux délais de reproduction.

Le présent texte a été établi et édité par le secrétariat de la CNUCED avec des contributions importantes de Henry Wai-chung Yeung, du Département de géographie de l'Université nationale de Singapour.

## TABLE DES MATIÈRES

	<i>Page</i>
I. Introduction .....	3
II. L'investissement direct à l'étranger de Singapour: tendances et développement.....	4
III. Facteurs déterminants et motivations des investissements directs à l'étranger de Singapour .....	13
IV. Incidence de l'investissement direct à l'étranger sur la compétitivité des entreprises de Singapour.....	17
V. Promotion de l'investissement direct à l'étranger: principaux instruments juridiques.....	19
Principal soutien institutionnel.....	19
Mesures générales de facilitation .....	20
VI. Conclusion.....	22
Bibliographie .....	26

## **Étude de cas sur l'investissement direct à l'étranger des entreprises de Singapour: compétitivité et développement des entreprises**

### **I. Introduction**

1. L'investissement direct à l'étranger des entreprises de Singapour n'est pas un fait nouveau. En tant que port important en Asie du Sud-Est, Singapour s'est toujours placée dans une position favorable vis-à-vis de l'économie mondiale. Depuis que le pays a accédé à l'indépendance, en 1965, le Gouvernement a élaboré et appliqué plusieurs stratégies de développement national visant à créer et soutenir la compétitivité de Singapour face à une concurrence mondiale de plus en plus vive. Au demeurant, l'économie mondiale a toujours été l'arrière-cour de Singapour et le pays a toujours été un protagoniste de premier plan dans la mondialisation de l'économie. Le Gouvernement et les entreprises, petites et grandes, sont vivement désireux d'investir à l'étranger. Les perspectives de l'investissement direct à l'étranger sont brillantes, grâce à un ensemble de facteurs d'incitation et d'attraction, dont le moindre n'est pas la part notable que le Gouvernement prend à l'internationalisation de ses entreprises.

2. Au début de la décennie 90, Singapour était devenue un centre régional de coordination capable d'alimenter des activités de R-D et d'exercer des fonctions de gestion dynamiques. Pour renforcer la compétitivité nationale et permettre l'expansion du capital, le Gouvernement a amorcé un programme de régionalisation qui encourageait explicitement les sociétés singapouriennes à s'expatrier. En janvier 1993, le Ministre Lee Kuan Yew a annoncé le lancement de nouvelles initiatives visant à créer un vivier plus riche d'entreprises locales et à renforcer le «volet extérieur» de l'économie. Cette campagne stratégique nationale est connue sous l'appellation «Régionalisation 2000». Depuis la crise de 1997-1998 en Asie, le Gouvernement a compris qu'il importait plus que jamais de mondialiser l'économie singapourienne.

3. Singapour est un investisseur averti et ses investissements directs à l'étranger ne datent pas d'hier. Certains remontent même aux années 50. L'extension géographique des investissements atteint de plus en plus de régions et de pays. Les principaux sont pour la plupart le fait de grosses sociétés, mais de plus en plus de PME investissent aussi à l'étranger, pour des raisons analogues à celles de leurs homologues plus grandes. Dans la plupart des cas, les PME privilégient les investissements de création et les coentreprises plutôt que les opérations internationales de fusion-acquisition, étant donné leurs moyens financiers et l'échelle de leurs opérations. L'orientation géographique de leurs activités est influencée aussi par la pression de la concurrence, qui les incite à abaisser leurs coûts de production. Les PME investissent généralement en Asie, essentiellement dans des pays où les coûts sont faibles comme la Chine, l'Indonésie, la Malaisie, la Thaïlande et le Viet Nam. Leur orientation commerciale est aussi tout à fait particulière en ce sens que les PME qui investissent à l'étranger, cherchent à produire soit pour l'exportation, soit pour leurs gros clients locaux.

4. Le présent document vise trois objectifs précis:

- Décrire la nature et les tendances de l'investissement direct à l'étranger des entreprises singapouriennes;
- Exposer les raisons principales et l'incidence de cet investissement;

- Examiner les lois et règlements principaux qui favorisent l'investissement direct à l'étranger.

5. Les analyses faites dans le présent document sont fondées en grande partie sur les chiffres d'une étude de 1999 concernant 204 sociétés locales qui ont des activités à l'étranger<sup>1</sup>. Dans tout le document, ces sociétés sont désignées comme sociétés transnationales ayant leur siège à Singapour<sup>2</sup>.

## II. L'investissement direct à l'étranger de Singapour: tendances et développement

6. Le Département de la statistique (1991) estime que le stock d'investissement direct à l'étranger était de 1 milliard de dollars de Singapour à la fin de 1976. En 1991, il était passé à 15 milliards et en 2003 à 150 milliards (tableau 1). Parmi les pays en développement, Singapour est la deuxième source d'investissement direct à l'étranger, après Hong Kong (Chine) (CNUCED, 2004). Toutefois, une part appréciable de cet investissement vient des filiales à Singapour de sociétés transnationales étrangères. En 1996, les sociétés sous contrôle étranger représentaient 46 % des investissements directs à l'étranger; en 2002, la proportion était tombée à 39 %<sup>3</sup>. Les flux d'investissements ont progressé légèrement entre 1976 et 1989 mais ils ont fait un bond depuis 1990, sauf en 1998 et 2002<sup>4</sup>. Cette progression s'explique en partie par l'amélioration des données communiquées depuis 1989, puis en 1994<sup>5</sup>. Les investissements ont enregistré une croissance négative en 1985, 1989, 1998 et 2002. En 1985 et 1998, Singapour a été touchée respectivement par une grande récession et par la crise économique en Asie. Cette croissance négative est imputable aussi au remboursement de prêts intragroupe par les filiales étrangères et/ou à la réduction du capital des filiales étrangères détenu par des sociétés transnationales de Singapour. Ce dernier phénomène correspond à des sorties négatives d'investissements étrangers directs des pays hôtes vers Singapour.

7. L'investissement direct de Singapour à l'étranger a toujours été concentré dans la région asiatique, mais le degré de concentration a baissé avec le temps. Plus de 64 % de cet investissement était réalisé autrefois en Asie. Dans toutes les années 90, l'Asie est restée la cible privilégiée, avec 47 % à 52 % des investissements. La Malaisie a toujours été la principale destination, jusqu'en 1997, année où elle a été supplantée par la Chine. En Malaisie, l'IED est tombé de 60 % en 1981 à 17 % en 1996 et à 8 % en 2003. Cette régression coïncide avec la campagne de régionalisation lancée par les pouvoirs publics en 1993. Elle peut être imputée aussi aux possibilités d'investissement qui apparaissaient en Chine et dans d'autres pays d'Asie du Sud-Est, ainsi qu'à la participation du Gouvernement à la création de grands complexes industriels et à des projets d'infrastructure en Indonésie et en Chine (par exemple le Parc industriel Chine-Singapour de Suzhou). Les investissements en Chine et en Indonésie ont notablement progressé entre 1993 et 2003. Une grande partie des investissements destinés à la Chine ont été acheminés par l'intermédiaire de Hong Kong (Chine) (tableau 1)<sup>6</sup>.

8. D'après les données du tableau 1 sur les sociétés transnationales de Singapour sous contrôle local, la proportion d'IED sous contrôle singapourien en Asie est tombée d'environ 62 % en 1996 à 52 % en 2002, ce qui dénote un détournement progressif des investisseurs au profit de régions développées comme l'Europe (58 % en 2002) et l'Australie (64 % en 2002). Ce glissement géographique s'explique en grande partie par le nombre croissant de fusions-acquisitions réalisées par de grosses STN sous contrôle local (voir ci-après).

9. L'apparition des pays des Antilles et d'Amérique latine comme destination importante de l'investissement direct de Singapour est un autre phénomène intéressant. En 2003, ils ont reçu quelque 28 % de l'IED. Une partie des fonds s'est portée vers le secteur des ressources naturelles mais une proportion non négligeable est allée s'investir dans des zones franches de la région.

10. Le secteur financier reste la source première de l'investissement direct à l'étranger de Singapour. En 1990, il était à l'origine de quelque 47 % de cet investissement et la proportion n'a cessé d'augmenter de 1990 à 2003. En 2002, le secteur financier représentait 62 % du total, témoignant du dynamisme de Singapour comme centre financier international dans l'économie mondiale<sup>7</sup>.

**Tableau 1. Singapour: variation géographique du stock d'investissements directs à l'étranger, 1981-2003**  
(en millions de dollars de Singapour; pourcentage des sociétés sous contrôle local entre parenthèses)

Économie	1981	1985	1990	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003 <sup>1</sup>
Pays d'Asie	1 289,9	1 721,4	7 013,3	27 101,2	31 714,2(62)	37 316,6(60)	42 905,2(65)	46 026,4(64)	57 542,8(59)	68 453,3(51)	70 746,2(52)	72 994,1
ANASE	1 078,5	1 133,3	3 567,1	16 088,2	16 874,2(59)	17 924,8(54)	18 264,8(58)	18 548,2(57)	23 568,8(53)	28 548,1(48)	30 512,5(49)	32 621,6
Brunéi	3,7	52,9	66,2	92,0	89,9(74)	73,9(74)	63,9(81)	81,4(57)	98,1(61)	56,8(79)	51,6(79)	52,8
Indonésie	39,5	65,0	224,8	4 030,9	3 914,3(35)	6 519,0(21)	4 484,7(34)	4 516,9(33)	5 461,8(36)	7 599,9(40)	8 592,9(46)	9 828,4
Malaisie	1 006,9	971,8	2 790,1	9 715,9	9 591,1(69)	8 908,0(72)	8 610,0(70)	7 939,8(67)	9 754,0(66)	11 303,0(57)	12 141,4(56)	12 758,9
Philippines	18,4	22,4	97,7	625,1	1 003,8(63)	934,1(56)	1 297,6(72)	1 480,7(77)	2 555,6(51)	2 741,7(55)	2 693,6(56)	2 779,6
Thaïlande	10,0	21,2	388,4	1 252,8	1 573,0(39)	1 219,0(39)	1 986,4(48)	2 685,7(55)	3 494,4(39)	4 506,0(32)	4 617,7(34)	4 404,0
Viet Nam*	-	-	-	371,3	702,1(86)	1 001,9(84)	1 050,9(53)	895,5(55)	1 069,7(58)	1 067,0(57)	1 149,2(51)	1 396,0
Chine	-	57,6	239,7	2 968,2	6 414,1(73)	10 477,0(64)	12 186,3(79)	12 625,3(78)	15 710,2(69)	17 499,2(50)	17 702,4(50)	17 623,9
Hong Kong, (Chine)	181,8	460,7	2 266,2	6 268,3	5 973,6(64)	8 113,0(54)	7 668,0(67)	8 399,4(67)	8 508,0(70)	11 564,1(64)	12 042,3(62)	11 529,0
Japon	0,3	5,0	51,8	465,8	454,9(13)	535,1(8)	865,5(51)	828,2(73)	993,8(59)	1 468,1(64)	1 548,1(70)	2 051,5
Province chinoise de Taiwan	12,9	32,9	494,8	573,2	570,7(51)	657,7(55)	1 287,6(48)	1 715,0(62)	3 571,4(39)	3 586,3(37)	3 319,1(39)	3 392,1
République de Corée	-	-	-	-	-	-	669,0(3)	1691,1(9)	2 403,3(24)	2 754,0(29)	2 505,3(30)	2 202,1
Autres	16,2	31,9	393,7	737,4	1 426,6(62)	1 981,2(63)	1 648,9(73)	1 812,8(81)	1 902,5(80)	2 266,6(67)	2 234,9(63)	2 509,5
Pays d'Europe	50,7	89,3	1 095,4	5 550,8	8 754,0(30)	11 391,4(30)	9 581,1(40)	12 901,3(33)	8 934,9(75)	12 692,4(55)	14 003,0(58)	12 379,2
Pays-Bas	0,8	12,0	656,3	1 020,8	2 422,6(31)	2 254,0(29)	2 113,6(11)	2 217,3(17)	1 188,0(35)	1 295,9(34)	1 154,0(27)	480,5
Royaume-Uni	49,7	45,9	300,4	3 296,5	5 021,5(27)	7 678,0(29)	3 275,8(87)	3 338,6(88)	4 903,4(89)	6 843,3(56)	6 884,8(54)	7 183,4
Allemagne	-	-	-	-	-	-	-	-	-	156,3(79)	102,5(98)	102,3
Autres	0,2	31,4	138,6	1 233,4	1 309,9(39)	1 457,4(34)	642,0(94)	751,0(88)	1 568,1(94)	1 836,3(93)	2 363,6(95)	2 383,0
Australasie	62,6	176,9	1 889,0	3 566,7	3 226,7(45)	3 205,7(51)	2 348,8(66)	2 355,8(66)	3 352,9(73)	3 031,2(57)	3 965,7(60)	5 586,9
Australie	62,6	176,9	530,5	1 448,3	1 773,1(59)	1 821,2(72)	1 708,7(74)	1 756,1(72)	2 486,9(74)	2 518,6(58)	3 225,1(64)	4 528,3
Nouvelle-Zélande	-	-	1 358,5	2 118,4	1 453,6(28)	1 384,5(23)	640,1(45)	599,7(47)	866,0(69)	512,6(50)	740,6(41)	1 058,6
Canada	-	17,6	-	-	-	-	-	-	-	55,7(78)	26,4(79)	106,0
États-Unis	31,8	66,1	689,7	2 635,2	2 628,9(93)	2 905,0(91)	6 063,9(49)	4 285,1(97)	6 187,5(94)	7 336,0(93)	8 144,3(95)	9 188,0
Caraïbes/Amérique latine	-	-	-	-	-	-	-	-	-	39 982,3(72)	42 154,5(76)	42 569,0
Autres pays n.c.a.	242,9	185,9	2 934,3	7 386,3	9 212,7(43)	15 764,2(36)	17 719,4(37)	18 650,0(41)	22 273,0(39)	8 132,7(22)	9 396,3(32)	7 054,8
<b>Total</b>	<b>1 677,7</b>	<b>2 257,2</b>	<b>13 621,7</b>	<b>46 240,2</b>	<b>55 536,4(54)</b>	<b>70 640,5(51)</b>	<b>75 622,4(56)</b>	<b>84 218,6(56)</b>	<b>98 291,1(58)</b>	<b>139 683,7(58)</b>	<b>148 436,3(61)</b>	<b>149 878,0</b>

**Tableau 1 (suite). Singapour: stock d'investissements directs à l'étranger, 1981-2003**  
(en millions de dollars de Singapour; pourcentage des sociétés sous contrôle local entre parenthèses)

Pays	1981	1985	1990	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003 <sup>1</sup>
Rapport au PIB en prix courants	5,7	5,8	20,4	38,9	42,7	49,9	55,1	60,2	61,6	90,8	93,7	93,1
Pourcentage d'activités autres que manufacturières	-	-	79,6	75,4	79,3	79,1	76,6	72,8	74,6	79,5	80,5	80,2
Total (investissements étrangers)	799,4	585,1	6 674,0	21 982,8	25 362,8	34 998,2	33 042,2	37 068,8	40 872,0	58 476,4	58 649,9	ND
Pourcentage d'investissements étrangers	47,6	25,9	49,0	47,5	45,7	49,5	43,7	44,0	41,6	41,9	39,5	ND
Pourcentage de fonds locaux	52,4	74,1	51,0	52,5	54,3	50,5	56,3	56,0	58,4	58,1	60,5	ND
Sociétés locales à 100 %	298,2	709,9	2 538,9	11 106,3	15 869,9	19 553,4	25 425,3	27 668,3	33 374,1	50 132,6	57 321,1	ND
Sociétés sous contrôle local	580,1	962,2	4 408,9	13 151,2	14 303,8	16 088,8	17 154,9	19 481,5	24 045,0	31 074,8	32 465,3	ND
Sociétés étrangères à 100 %	292,9	384,2	5 347,9	16 290,0	19 224,3	26 633,0	21 600,2	23 623,6	26 812,6	41 104,1	41 916,9	ND
Sociétés sous contrôle étranger	506,5	200,9	1 326,1	5 692,8	6 138,5	8 365,2	11 442,0	13 445,2	14 059,4	17 372,3	16 733,0	ND

*Note:* Les données pour 1981-1985 concernent les investissements directs à l'étranger (D1), qui sont constitués par le montant du capital entièrement versé détenu par des sociétés de Singapour dans des filiales et des entreprises liées à l'étranger. Les données pour 1990-1995 concernent les investissements directs sous forme de parts du capital social (D2), qui sont constitués par les investissements directs (D1), auxquels s'ajoutent les réserves des filiales et des entreprises liées à l'étranger imputables à ces sociétés. Pour les succursales à l'étranger, les sommes nettes dues à la société mère locale servent à mesurer approximativement l'ampleur de l'investissement direct. Les données pour 1996-2002 concernent le total des investissements directs à l'étranger (D3), qui sont constitués par D2, auquel s'ajoutent les prêts accordés aux sociétés liées. À partir de 1994, les établissements financiers tels que banques, sociétés de financement et compagnies d'assurance, ont été inclus dans les statistiques.

<sup>1</sup> Les données pour 2003 sont des chiffres préliminaires.

*Source:* Département de la statistique, Singapour, *Singapore's Investment Abroad* (différentes années).

11. Malgré la compétitivité de Singapour dans le secteur manufacturier, celui-ci n'a représenté que 20 % de l'investissement direct à l'étranger en 1990, et 8,5 % en 2002 (tableau 2). Cette baisse résulte du recul de la contribution des activités manufacturières au PIB de Singapour au cours de la même période. Dans les activités à l'étranger, la part du secteur manufacturier est restée assez stable, se maintenant entre 18 % et 25 % au cours de la période. Cette différence dans la part du secteur manufacturier traduit un changement de l'origine industrielle des entreprises de Singapour qui se lancent dans des investissements directs à l'étranger et l'importance persistante du secteur manufacturier comme activité industrielle privilégiée à l'étranger. Autrement dit, on ne peut pas dire que les investisseurs de Singapour soient des entreprises manufacturières, bien qu'ils investissent dans ce genre d'activité à l'étranger. Les trois principaux investisseurs de Singapour sont les sociétés financières, les entreprises de transport et les entreprises manufacturières. À la fin de l'année 2002, elles totalisaient 86 % des investissements directs à l'étranger.

**Tableau 2. Singapour: stock d'investissements directs à l'étranger, ventilés par branche d'activité et par activité à l'étranger, 1990, 1995, 2000, 2002, 1990-2002 (en millions de dollars de Singapour; pourcentage)**

Secteur industriel	1990		1995		2000		2002		Augmentation en pourcentage (1990-2002)
	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%	
Secteur manufacturier	2 779,8	20,4	15 241,2	30,7	10 103,0	10,3	12 603,0	8,5	353,4
Bâtiment	251,3	1,8	837,5	1,7	792,0	0,8	818,0	0,6	225,5
Commerce	993,5	7,3	4 746,5	9,6	10 179,0	10,4	10 258,0	6,9	932,5
Transport	825,1	6,1	2 435,9	4,9	7 334,0	7,5	23 953,0	16,1	2 803,0
Finances	6 362,9	46,7	20 546,1	41,4	59 770,0	60,8	91 777,0	61,8	1 342,4
Immobilier	1 140,9	8,4	2 939,7	5,9	5 493,0	5,6	2 917,0	2,0	155,7
Services aux entreprises	1 246,6	9,2	2 744,3	5,5	4 480,0	4,6	5 839,0	3,9	368,4
Divers	21,7	0,2	79,7	0,2	140,0	0,1	272,0	0,2	1 153,5
Total	13 621,8	100,0	49 570,9	100,0	98 291,0	100,0	148 437,0	100,0	989,7
<b>Activités à l'étranger</b>									
Secteur manufacturier	2 395,0	17,6	12 418,9	25,1	24 969,0	25,4	28 925,0	19,5	1 107,7
Bâtiment	69,5	0,5	597,7	1,2	780,0	0,8	638,0	0,4	818,0
Commerce	1 504,3	11,0	5 092,0	10,3	8 126,0	8,3	10 149,0	6,8	574,7
Transport	347,2	2,5	2 097,8	4,2	6 185,0	6,3	12 503,0	8,4	3 501,1
Finances	7 301,2	53,6	23 845,7	48,1	47 437,0	48,3	84 691,0	57,1	1 060,0
Immobilier	1 213,1	8,9	3 610,4	7,3	7 019,0	7,1	7 282,0	4,9	500,3
Services aux entreprises	511,6	3,8	1 359,4	2,7	2 251,0	2,3	2 529,0	1,7	394,3
Divers	279,8	2,1	548,8	1,1	1 525,0	1,6	1 720,0	1,2	514,7
Total	13 621,7	100,0	49 570,7	100,0	98 292,0	100,0	148 437,0	100,0	989,7

Notes et source: voir tableau 1.

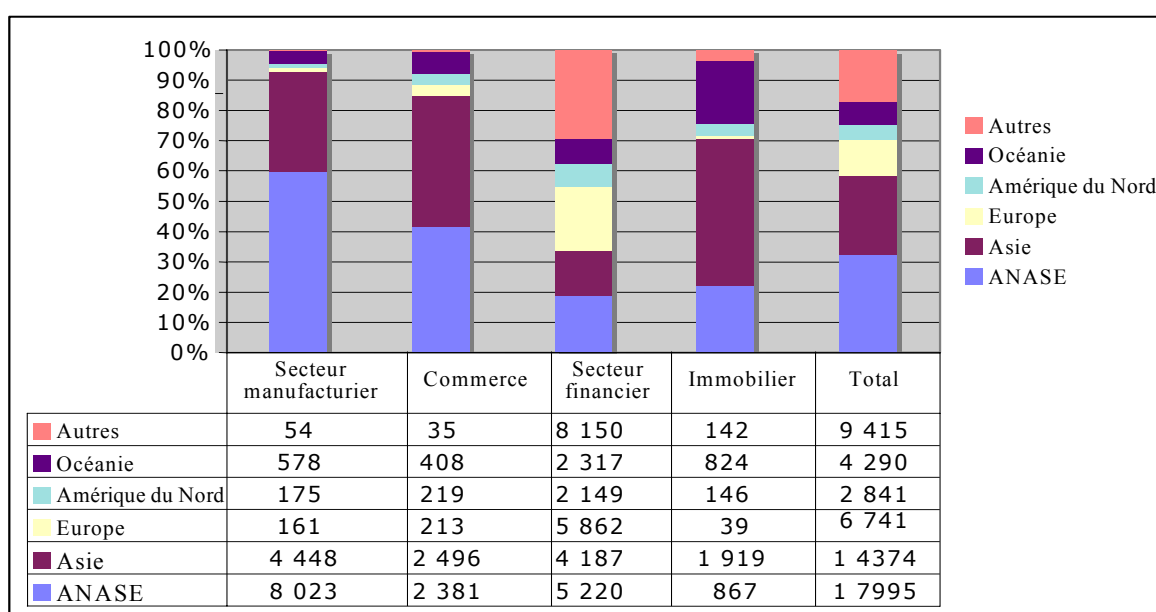


12. En 1996, l'écrasante majorité des investissements de Singapour dans le secteur manufacturier, le commerce et l'immobilier se portait vers l'Asie, en particulier la Chine et les pays d'Asie du Sud-Est (fig. 1). En 2002, 45 % seulement de ces investissements ont été consacrés à l'Asie, contre 93 % en 1996. L'Océanie a reçu 20 % et l'Europe 16 % du stock d'investissements directs de Singapour en 2002. Une forte proportion des investissements dans l'immobilier ont été effectués en Europe (environ 60 %), sous forme de gros investissements réalisés dans l'hôtellerie et l'immobilier par des entreprises singapouriennes de premier plan.

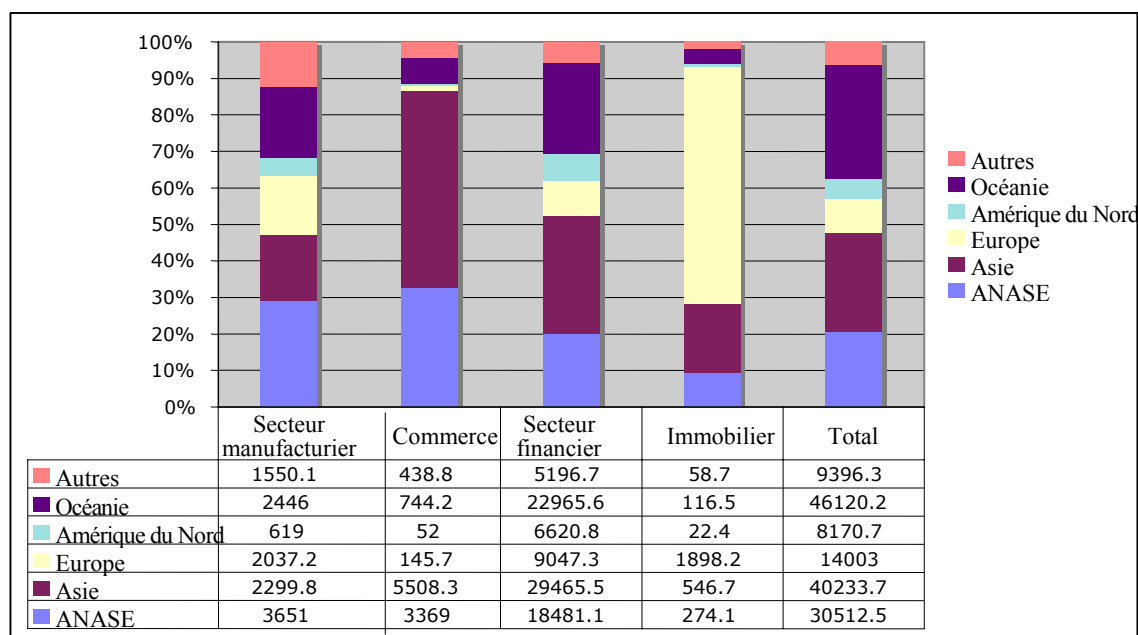
13. Dans le secteur financier, l'Europe (Royaume-Uni, Pays-Bas et Belgique) et d'autres économies telles que les Antilles néerlandaises, le Libéria et d'autres paradis fiscaux, sont apparues comme les principales destinations des investissements directs à l'étranger en 1996. La part de l'Asie dans les services financiers est passée à plus de 50 % en 2002, à la suite des récentes vagues de fusions-acquisitions réalisées par des établissements financiers singapouriens en Indonésie, à Hong Kong (Chine), aux Philippines et en Thaïlande.

**Figure 1. Singapour: stock d'investissements directs à l'étranger, ventilé par destination géographique et par branche d'activité, 1996 et 2002 (en millions de dollars de Singapour)**

1996



2002



Notes et source: Voir tableau 1.

14. La campagne de régionalisation de 1993 s'est répercutée sur l'investissement direct de Singapour en Chine. À peu près 151 des 204 sociétés transnationales de l'échantillon ont ouvert 365 filiales en Chine. En moyenne, chacune d'elles a plus de deux filiales dans ce pays. Mais l'année moyenne d'établissement se situe seulement en 1992, ce qui veut dire qu'au moins la moitié de ces filiales ont dû être créées après 1992. À part la Chine, la Malaisie a enregistré une forte concentration de filiales de STN singapouriennes: 119 des 204 entreprises de l'échantillon y ont établi 273 filiales. En revanche, les STN ne sont pas aussi actives en Europe et en Amérique du Nord. Moins de 20 % d'entre elles sont représentées dans ces deux grandes régions et chacune d'elles n'y possède guère plus d'une filiale. Cette concentration géographique donne à penser que si l'investissement direct à l'étranger des entreprises singapouriennes affiche un fort lien historique, il ne concerne qu'un petit nombre d'entreprises. La plupart des STN de l'échantillon continuent à privilégier l'Asie de l'Est et du Sud-Est comme centre de leurs activités commerciales, phénomène qui concorde avec les statistiques de l'investissement direct à l'étranger.

15. On peut mesurer l'étendue de la transnationalisation opérée par les sociétés de Singapour à partir d'une étude récente faite par International Enterprise Singapore (IE Singapore, 2005), qui a classé les 100 premières sociétés internationales de Singapour<sup>8</sup>. Parmi les 12 premières STN figurent des sociétés publiques ou semi-publiques (tableau 3). En fait, les cinq premières STN sont des entreprises publiques ou semi-publiques de premier plan qui investissent dans des secteurs stratégiques tels que le transport aérien, le transport maritime, les télécommunications, les chantiers maritimes et la construction navale, et l'immobilier. Un certain nombre sont des entreprises appartenant à une seule famille, par exemple Pacific International Lines (transport maritime), Hong Leong Asia (secteur industriel) et City Developments Ltd (promotion immobilière et hôtellerie). Le degré de transnationalité n'est pas le même chez les 12 sociétés.

Ainsi, Neptune Orient Lines, SingTel et Hong Leong Asia réalisent une grande partie de leurs ventes et possèdent une grande partie de leurs actifs en dehors de Singapour, en raison de l'importance de leurs filiales à l'étranger.

16. Environ les deux tiers des opérations internationales de fusion-acquisition des compagnies des sociétés singapouriennes en 1995-2004 concernaient l'Asie. Sur les 883 opérations réalisées au cours de la période, 13 % l'ont été en Malaisie, 13 % à Hong Kong (Chine), 10 % en Chine et en Australie, respectivement, et 8 % aux États-Unis. Les activités de service représentaient 70 % des fusions-acquisitions dans la même période. Les activités financières viennent en première place, suivies par des activités commerciales dans des domaines comme l'immobilier et les services aux entreprises. Sur les 15 principales fusions-acquisitions réalisées entre 1997 et 2004, la plupart ont été faites depuis 2001; elles intéressent le secteur de l'électricité et de l'électronique, les transports et les finances (tableau 4). La concentration industrielle des opérations internationales de fusion-acquisition est le reflet de la compétitivité des sociétés singapouriennes dans ces secteurs et de la préférence croissante de ces sociétés pour les fusions-acquisitions comme mode d'insertion dans l'internationalisation.

**Tableau 3. Singapour: 12 premières sociétés transnationales, 2004  
(en millions de dollars de Singapour; en pourcentage; par unité)**

Rang	Nom de la société	Actifs à l'étranger	Actifs totaux	Actifs à l'étranger en pourcentage du total	Ventes à l'étranger	Ventes totales	Ventes à l'étranger en pourcentage du total
1	Singapore Airlines <sup>a</sup>	ND	19 990	ND	ND	9 762	ND
2	Neptune Orient Lines <sup>b, c</sup>	ND	<u>4 064</u>	ND	4 595	<u>5 523</u>	<u>83</u>
3	SingTel <sup>a</sup>	31 736	36 857	86,1	8 221	11 995	69
4	Keppel Corporation <sup>d</sup>	2 315	10 083	23,0	1 528	5 947	28
5	CapitaLand <sup>d</sup>	6 695	17 558	38,1	2 465	3 830	64
6	Pacific International Lines	ND	ND	n/d	2 396	2 495	96
7	Fraser & Neave <sup>e</sup>	2 765	7 374	37,5	2 242	3 446	65
8	SembCorp Industries <sup>d</sup>	ND	6 622	n/d	2 111	4 795	45
9	Olam International <sup>f</sup>	ND	1 242	n/d	ND	2 610	ND
10	Hong Leong Asia <sup>d</sup>	1 271	1 554	81,8	1 636	1 883	87
11	City Developments Ltd	ND	13 059	ND	1 419	2 326	61
12	DBS Group Holdings <sup>d</sup>	61 940	159 595	38,8	1 386	3 310	42

<sup>a</sup> 1<sup>er</sup> avril 2003-31 mars 2004.

<sup>b</sup> 1<sup>er</sup> janvier 2003-26 décembre 2003.

<sup>c</sup> En millions de dollars É.-U.

<sup>d</sup> 1<sup>er</sup> janvier 2003-31 décembre 2003.

<sup>e</sup> 1<sup>er</sup> octobre 2003-30 septembre 2004.

<sup>f</sup> 1<sup>er</sup> juillet 2003-30 juin 2004.

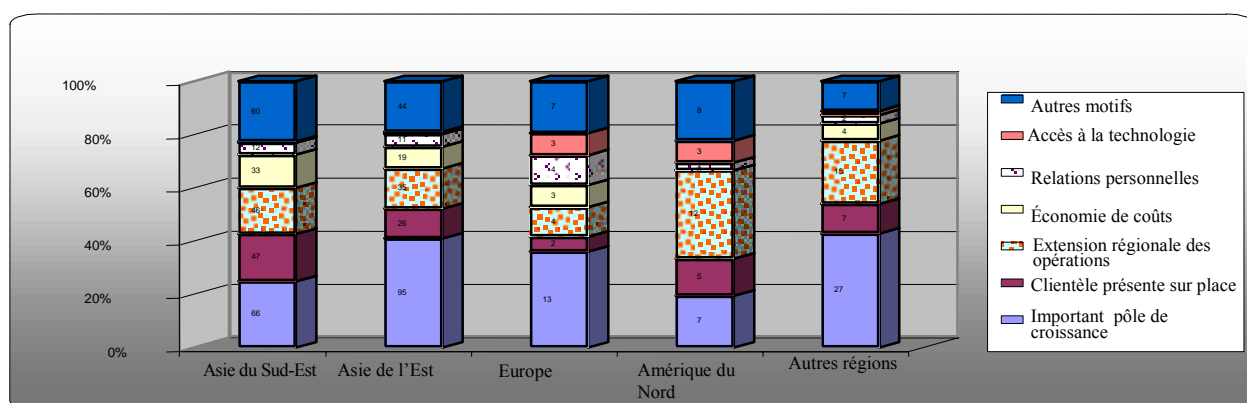
*Source:* Rapports annuels des sociétés.

17. Contrairement aux grosses sociétés, les PME de Singapour investissent souvent dans les pays voisins. Elles privilégient la création de capacités, à cause de leurs moyens financiers et de l'échelle de leurs opérations à l'étranger, qui sont relativement modestes. Elles ne cherchent pas habituellement à s'internationaliser par voie de fusions-acquisitions. Elles s'engagent essentiellement dans des coentreprises avec leurs partenaires du pays hôte et choisissent d'établir leurs propres installations et services de production et de maintenance. La préférence pour les coentreprises et la création de capacités tient pour beaucoup au fait que les PME de Singapour sont dépourvues d'avantages propres à l'entreprise. Leur préférence géographique s'explique aussi par la faiblesse relative de leurs systèmes de coordination et de gestion internes. Autrement dit, les PME de Singapour s'intéressent aux marchés régionaux plutôt qu'au marché mondial.

### III. Facteurs déterminants et motivations des investissements directs à l'étranger de Singapour

18. La figure 2 présente un résumé des facteurs déterminants et des raisons d'être des investissements directs à l'étranger de Singapour, à partir des réponses des 204 STN interrogées. Celles-ci se tournent vers des régions et des pays hôtes différents pour des raisons variables mais la présence sur le marché est le principal motif de leurs investissements à l'étranger<sup>9</sup>. Ce facteur de préférence peut se subdiviser en trois motivations spécifiques.

Figure 2. Motifs des investissements directs à l'étranger des STN de Singapour, par région



Source: Étude faite par Henry Wai-chung Yeung.

19. Premièrement, la plupart des STN se sont implantées à l'étranger parce qu'elles estimaient que le pays hôte était situé dans une région à forte croissance industrielle, notamment en Asie de l'Est. Beaucoup d'entreprises ont choisi la Chine parce qu'elle pouvait devenir l'un des plus grands marchés au monde et que ce marché était appelé à se développer le plus rapidement.

20. Deuxièmement, certaines STN de l'échantillon étaient incitées par leur clientèle régionale ou mondiale à s'installer dans le pays hôte afin de lui fournir des produits ou des services de qualité et adaptés à ses besoins. Cette motivation est importante autant pour les entreprises du secteur manufacturier que pour celles du secteur des services. Pour une industrie manufacturière, disposer d'une présence dans le pays hôte accroît notablement les chances d'obtenir des contrats en tant que fournisseur privilégié. Dans les industries de service (par exemple services aux

producteurs), les fournisseurs doivent se mondialiser en même temps que leur clientèle afin de lui offrir de meilleures prestations. Sur ce plan, la taille paraît être un facteur opposé pour les deux types d'entreprise. Habituellement, les PME de service n'ont pas assez de moyens financiers et de compétences de gestion pour développer leurs activités largement sur le marché régional. À l'inverse, le facteur d'entraînement par la clientèle est plus important pour les grosses STN qui sont à l'étroit dans le carcan du marché intérieur de Singapour et qui ont accumulé assez de ressources et de savoir-faire pour s'étendre à l'échelle régionale ou mondiale.

**Tableau 4. Singapour: 15 plus grandes fusions-acquisitions internationales, 1997-2004  
(en millions de dollars)**

Rang	Société cible	Branche d'activité visée	Économie visée	Acquéreur	Branche d'activité de l'acquéreur	Valeur	Année
1	Cable & Wireless Optus Lt (C&W)	Communications téléphoniques	Australie	SingTel (Singapore)	Communications par radiotéléphonie	8 491,12	2001
2	Dao Heng Bank Group (Guoco)	Banques, non agréées aux États-Unis	Hong Kong (Chine)	DBS Group Holdings Ltd	Banques, non agréées aux États-Unis	5 679,70	2001
3	TXU Australia Ltd	Services électriques	Australie	Singapore Power Pte Ltd	Services électriques	3 720,00	2004
4	DII Group	Composants électroniques, nda	États-Unis	Flextronics International Ltd	Circuits imprimés	2 591,00	2000
5	DBS Diamond Holdings Ltd	Investisseurs, nra	Hong Kong (Chine)	DBS Bank	Banques, non agréées aux États-Unis	1 964,93	2003
6	US Premium Office Properties	Exploitation d'immeubles (immobilier d'entreprise)	États-Unis	Investor Group	Investisseurs, nra	1 852,00	2004
7	ChipPAC Inc	Semi-conducteurs et dispositifs connexes	États-Unis	ST Assembly Test Services Ltd	Instruments de mesure de l'électricité	1 458,68	2004
8	GPU PowerNet Pty Ltd	Services publics, nda	Australie	Singapore Power Pte Ltd	Services électriques	1 264,00	2000
9	Virgin Atlantic Airways Ltd	Transport aérien lignes, régulières	Royaume-Uni	Singapore Airlines Ltd	Transport aérien, lignes régulières	884,00	2000
10	APL Ltd	Transport de marchandises par mer (navigation au long cours)	États-Unis	Neptune Orient Lines Ltd	Transport	878,50	1997
11	Gotass-Larsen Shipping Corp	Transport de marchandises par mer (navigation au long cours)	Monaco	Osprey Maritime Ltd	Transport	749,90	1997
12	Nortel-Mnfg Facilities (5)	Équipements de communication, nda	Canada	Flextronics International Ltd	Circuits imprimés	725,00	2004
13	Indosat	Communications téléphoniques	Indonésie	Singapore Technologies Telemed	Services de communication, nra	635,06	2002
14	Telkomsel	Communications téléphoniques	Indonésie	SingTel (Singapore)	Communications par radiotéléphonie	627,00	2001
15	Hessenatie	Transport de marchandises par eau, nra	Belgique	PSA Corp Ltd	Services portuaires	605,48	2002

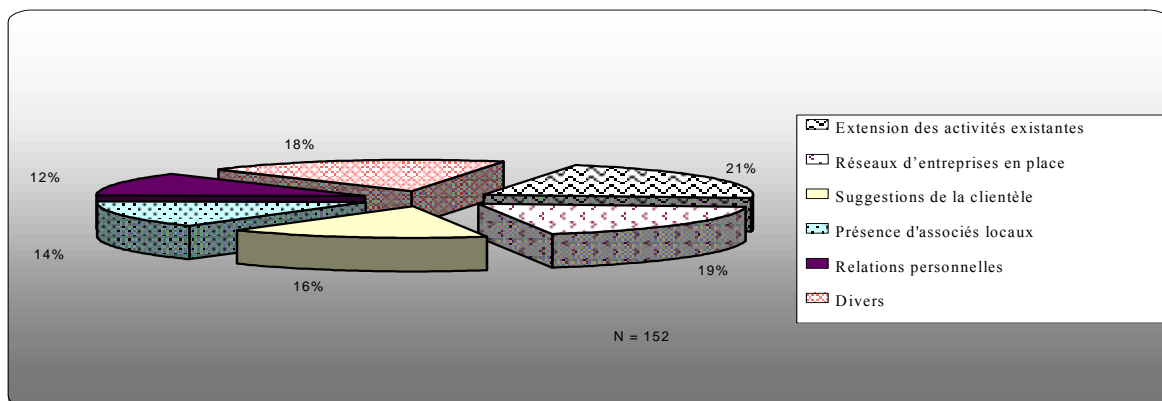
*Source:* CNUCED, base de données sur les fusions-acquisitions internationales.

21. Troisièmement, les STN de Singapour se sont installées à l'étranger pour donner une envergure régionale et même mondiale à leurs activités. Elles devaient prendre pied dans les pays hôtes pour compléter leur réseau d'opérations mondiales. Ce facteur est particulièrement important pour les grosses sociétés qui visent le marché international. La mise en place de réseaux est le principal motif qui pousse les TNC à investir en Amérique du Nord. Pour les entreprises manufacturières, la pénétration dans cette région leur a permis d'acquérir une ampleur véritablement planétaire dans leur secteur d'activité respectif. L'accès à la technologie est aussi un facteur important qui pousse les STN de haute technicité à s'implanter en Europe et en Amérique du Nord.

22. D'autre part, il est impératif pour les STN orientées vers les services d'être présentes en Amérique du Nord, à cause du caractère mondial de leur activité. On peut citer comme exemple l'acquisition par Singapore Airlines d'une part stratégique du capital de Virgin Atlantic Ltd en décembre 1999 pour grossir sa part du marché des transports aériens transatlantiques. Une tentative analogue, faite en 1995 par City Developments Ltd pour acquérir la société britannique Millenium & Cophorne Hotels Plc, a permis à la première de se doter d'une stature mondiale dans l'hôtellerie.

23. L'élément coût, sans être négligeable, n'est pas le principal facteur qui stimule l'investissement direct à l'étranger de Singapour. La plupart des STN de l'échantillon ne sont pas de grosses entreprises manufacturières à proprement parler. Ce sont plutôt des fabricants de produits ou des fournisseurs de services à forte valeur ajoutée et les coûts de production ou de main-d'œuvre ne constituent qu'une part assez faible de leurs frais d'exploitation. En revanche, certaines STN sont incitées à investir en Asie de l'Est et du Sud-Est en raison des relations personnelles qu'elles entretiennent avec leurs associés et clients locaux. Dans certains pays hôtes (comme la Chine et la Malaisie), l'origine ethnique et les relations sociales contribuent à attirer les investissements singapouriens<sup>10</sup>. Cette série de motivations (coûts, relations personnelles, facteur ethnique et liens sociaux) est particulièrement importante pour les PME; elle l'est peut-être moins pour les grosses sociétés. En raison de cet ensemble de motivations, les PME de Singapour ont tendance à investir sur le plan régional dans des pays voisins qui sont meilleur marché quant aux coûts de production, et dont elles sont plus proches par la culture et l'origine ethnique (par exemple Chine et Malaisie).

**Figure 3. Mécanismes des activités à l'étranger des STN de Singapour**



Source: Étude faite par Henry Wai-chung Yeung.



24. Environ 21 % des STN de Singapour ont créé leurs filiales à l'étranger en développant leurs activités ou leurs relations commerciales existantes pour ouvrir une filiale de fabrication ou de service dans le pays hôte (fig. 3). Elles connaissaient déjà le pays par leurs relations commerciales avec leur clientèle locale et par les voyages fréquents effectués par leur personnel dans le pays. Il convient de noter une autre série intéressante de mécanismes, c'est le rôle des associés locaux et celui des relations personnelles dans les activités à l'étranger.

#### IV. Incidence de l'investissement direct à l'étranger sur la compétitivité des entreprises de Singapour

25. L'investissement direct à l'étranger a contribué de plusieurs façons à renforcer la compétitivité des entreprises singapouriennes (tableau 5). Les deux tiers environ des STN de l'étude ont reconnu que cet investissement avait rehaussé leur avantage compétitif. Le principal avantage qui ressort de l'étude est l'acquisition d'expérience et de savoir-faire dans le commerce international (contact avec des cultures et des pratiques commerciales étrangères), élément qui devient un atout spécifique pour l'entreprise<sup>11</sup>. Ce gain d'expérience est particulièrement utile pour les PME car elles ont généralement peu l'habitude de cultures et de pratiques commerciales différentes. À mesure qu'elles apprennent à mieux connaître les marchés extérieurs, ces entreprises sont mieux armées pour réussir dans les pays où elles ont établi une présence directe. Autrement dit, la relation entre l'internationalisation et la compétitivité des entreprises est une relation de réciprocité en ce sens que la première améliore la deuxième et que la deuxième facilite la première.

**Tableau 5. Incidence de l'investissement direct à l'étranger sur les avantages compétitifs des STN de Singapour**

Avantages compétitifs après investissement	Total	Pourcentage
Oui	123	65,8
Non	64	34,2
Total	187	100,0
Gain de connaissances et d'expérience	67	54,5
Meilleure réputation	50	40,7
Meilleures compétences de gestion	34	27,6
Meilleure qualité des produits et des services	30	24,4
Meilleures compétences de commercialisation	24	19,5
Contacts et relations spéciaux	24	19,5
Possession de matériels et de ressources spécialisés	19	15,5
Meilleurs actifs financiers	17	13,8
Meilleure avance technologique	14	11,4
Divers	31	25,2
Total	123	100,0

Source: Étude faite par Henry Wai-chung Yeung.

26. Un autre élément de l'investissement direct à l'étranger qui améliore la compétitivité d'une entreprise est la réputation et éventuellement l'image de marque. La réputation grandissante d'une entreprise singapourienne aussi bien sur le plan local qu'à l'étranger peut rehausser sa compétitivité. Environ 41 % des entreprises interrogées ont indiqué une meilleure réputation comme résultat du gain de compétitivité associé à l'investissement. Dans le secteur manufacturier, cette réputation est tout aussi importante pour les STN dans un contexte de négociation. Les clients éventuels des entreprises singapouriennes leur demandent souvent si elles ont des activités en dehors de Singapour. Ils considèrent une présence à l'étranger comme étant un signe de compétitivité.

27. L'amélioration des compétences de gestion et de commercialisation est une autre source d'avantages compétitifs. Un cinquième des entreprises interrogées ont désigné ce facteur comme résultat de leurs investissements directs à l'étranger. Là encore, ce résultat n'est pas tout à fait inattendu. Il faut avoir de bonnes capacités d'organisation pour investir directement à l'étranger, mais ces capacités peuvent elles-mêmes être améliorées grâce à des activités à l'étranger. Le gain de compétitivité résulte des connaissances et du savoir-faire acquis dans des cultures différentes. Les filiales de STN sont elles aussi en mesure d'acquérir une expérience et des compétences différenciées qui ne seraient normalement pas à leur portée<sup>12</sup>.

28. L'investissement direct à l'étranger débouche aussi sur une meilleure qualité des produits et des services et sur des progrès techniques. Le gain de compétitivité dans les produits et les procédés est particulièrement lié aux investissements réalisés dans des économies développées industrialisées comme celles des États-Unis et de l'Europe occidentale. Dans le secteur manufacturier, certaines STN de premier plan et axées sur la technologie telles que Creative Technology (cartes son pour ordinateurs personnels), Aztech Systems (produits ADSL) et Singapore Technologies Engineering, ont tiré un énorme avantage de leurs activités aux États-Unis, qui leur donnent la possibilité d'accéder à des techniques de pointe. Ces activités leur servent aussi de postes d'écoute avancés qui leur permettent d'améliorer plus facilement leurs techniques de production et leurs procédés de fabrication parce qu'elles sont proches de leur clientèle.

29. L'étude n'a pas fait ressortir d'indicateur de rentabilité, mais il convient de mentionner l'augmentation des revenus enregistrée par les entreprises du tableau 3 après leurs investissements directs à l'étranger. Nombre des grandes STN singapouriennes ont beaucoup investi dans une seule filiale, à la suite de grosses acquisitions réalisées depuis le milieu de la décennie 90. La filiale de Neptune Orient Lines' (NOL) aux États-Unis, American President Lines, a fourni respectivement 61 % et 22 % des revenus de NOL en provenance des Amériques et de l'Europe, en 2004, ce qui fait de celle-ci la première STN de Singapour en termes de revenus issus de ces deux régions. SingTel, le principe groupe de télécommunications, a déclaré, pour 2004, un chiffre global de ventes de 12 milliards de dollars de Singapour, dont environ les deux tiers en provenance de sa filiale australienne SingTel Optus (acquise en 2001). On peut citer aussi l'exemple de City Developments Ltd (CDL). Sa filiale Millennium & Copthorne Hotels Plc., établie au Royaume-Uni et achetée en 1995, est à l'origine d'une grande part de ses revenus en provenance des Amériques (510,8 millions de dollars de Singapour) et de l'Europe (454 millions de dollars de Singapour) pour 2004. Ces deux marchés représentaient à eux seuls 68 % des ventes totales de CDL à l'étranger.

30. La série d'acquisitions internationales à grande échelle par des STN de premier plan enregistrée après 1995 a marqué un important jalon dans l'internationalisation des entreprises singapouriennes (tableau 4). Elle témoignait de la volonté délibérée de ces entreprises, notamment des principales STN, de mondialiser leurs activités et d'exploiter des marchés extérieurs pour gagner de l'argent à l'étranger. Elle dénotait aussi la tendance croissante des principales STN à se développer par voie d'acquisitions plutôt que par la création de filiales. Par ce biais, ces entreprises cherchaient à accéder aux compétences que possédaient en propre les entreprises cibles, compétences qui sont souvent longues à mettre au point dans l'entreprise d'origine. Ces acquisitions témoignent aussi de la compétitivité croissante de ces STN et de leur aptitude à gérer des montages financiers complexes pour réaliser ces acquisitions.

31. Dans le secteur des services, le gain de compétitivité résulte d'une bien meilleure connaissance des marchés étrangers et par conséquent de la possibilité de mieux adapter les produits et les services à la clientèle. Ce service axé sur les besoins du client est particulièrement important sur de grands marchés comme l'Amérique du Nord et l'Europe occidentale. Même en Asie, on demande aujourd'hui davantage de services de ce genre. L'investissement direct à l'étranger permet à de nombreuses STN de service de consolider leurs liens avec leurs clients et de trouver de nouveaux débouchés dans le pays hôte.

## **V. Promotion de l'investissement direct à l'étranger: principaux instruments juridiques**

### **Principal soutien institutionnel**

32. Il n'existe pas de loi destinée spécifiquement à promouvoir l'investissement direct à l'étranger, mais depuis 1993 le Gouvernement de Singapour ne cesse d'encourager les entreprises locales dans ce sens, dans le cadre d'une grande stratégie visant à diversifier son économie orientée vers l'exportation. Un facteur très important de l'investissement direct à l'étranger est constitué par les sociétés publiques ou semi-publiques qui étaient à l'origine des entreprises d'État créées à des fins de développement particulières. Depuis les dernières années 80, beaucoup de grandes entreprises d'État sont entrées à la Bourse de Singapour à la suite d'une privatisation (par exemple Singapore Airlines, Keppel Corporation, Sembawang Holdings). Ces entreprises demeurent des entreprises publiques ou semi-publiques parce que l'État conserve une influence non négligeable sur leur contrôle de gestion, essentiellement par l'intermédiaire de quatre sociétés holding – Temasek Holdings, Singapore Technologies, MinCom Holdings et MND Holdings. Dans les premières années 90 jusqu'au milieu de la décennie, le secteur public et les sociétés publiques ou semi-publiques contribuaient pour quelque 60 % au PIB de Singapour<sup>13</sup>.

33. Outre ces sociétés publiques ou semi-publiques qui, sous la conduite de Temasek Holdings, sont le fer de lance de l'investissement direct à l'étranger, trois organismes gouvernementaux ont une importance stratégique pour la promotion de cet investissement:

- International Enterprise Singapore (IE Singapore);
- Economic Development Board (EDB);
- Standards, Productivity and Innovation Board (SPRING).

34. IE Singapore est l'ex-Trade Development Board (TDB) (Office du commerce extérieur), qui était chargé de promouvoir le commerce extérieur de Singapour jusqu'à son changement de nom en 2002. Le TDB avait été créé en 1965. IE Singapore a pour mission d'aider les entreprises de Singapour à s'internationaliser<sup>14</sup>.

35. En 1961 a été créé l'Economic Development Board (EDB) (Office de l'économie), organisme polyvalent de promotion des investissements chargé d'aider les entreprises étrangères dans leurs activités à Singapour. En étroite coopération avec le Ministère du commerce et de l'industrie, l'EDB a contribué de façon déterminante à façonner l'économie de Singapour en s'attachant à résoudre les problèmes de chômage, à promouvoir les investissements, à former la main-d'œuvre et à développer le secteur industriel<sup>15</sup>. Le souci principal de l'EDB était et demeure d'attirer des entreprises étrangères (de préférence mondiales) à Singapour pour y investir. Depuis 1993, l'EDB a opéré de grands changements dans son orientation stratégique et ses perspectives économiques. Il ne se contente plus uniquement d'attirer des entreprises manufacturières d'envergure mondiale à Singapour; il a créé une division expressément chargée de promouvoir la régionalisation des entreprises singapouriennes (annexe).

36. En tant que l'ex-Productivity and Standards Board (PSB) (Office de la productivité et de la normalisation), SPRING a pour mission d'améliorer la compétitivité des entreprises locales pour doter Singapour d'une économie florissante. Elle cultive un climat propice au commerce qui encourage la création d'entreprises et leur développement, facilite la croissance des industries, accroît la productivité, l'innovation et les capacités des entreprises et contribue à élargir l'accès aux marchés et les débouchés. Son objectif ultime est de faire prospérer une myriade d'entreprises dynamiques et novatrices qui puissent desservir le marché local, mais aussi investir sur le marché régional et le marché mondial.

### **Mesures générales de facilitation**

37. Le Gouvernement prend différentes mesures de facilitation pour promouvoir l'investissement direct à l'étranger:

- La régionalisation des sociétés publiques ou semi-publiques et des sociétés créées par des organismes officiels;
- Un «entreprenariat politique» par lequel l'État ouvre des possibilités d'investissement à l'étranger aux capitaux privés et négocie le cadre institutionnel permettant aux entreprises de Singapour d'exploiter ces possibilités;
- Des mécanismes de soutien généreux allant des encouragements fiscaux au renforcement des capacités.

38. L'intervention de l'État dans la régionalisation par l'intermédiaire des sociétés publiques ou semi-publiques et des autres sociétés créées par des organismes officiels fonctionne selon des modalités commerciales. Grâce à des compétences spécialisées et à une expérience commerciale, ces diverses sociétés peuvent conclure des partenariats avec des sociétés privées et même prendre la direction de grands projets. Toutefois, l'État n'assume pas une part de risque supérieure à celle que les investisseurs privés sont disposés à prendre dans un projet. Les sociétés publiques ou semi-publiques et les sociétés issues des organismes officiels n'acceptent de prendre la direction des opérations que pour les grands projets d'infrastructure. Dans la plupart

des autres projets, les investisseurs privés sont censés assumer le risque principal et prendre une participation majoritaire.

39. En 2005, il existe une gamme étendue de mesures de facilitation et de types spécifiques d'encouragement offerts essentiellement par EDB, IE Singapore et SPRING pour encourager l'investissement direct à l'étranger. Le Gouvernement s'est attaché à conclure des accords de libre-échange avec différents pays pour supprimer les obstacles au commerce et aux investissements. D'après le Ministère du commerce et de l'industrie, on peut mettre en place un réseau d'accords de libre-échange conçu pour aider les entreprises à s'élever dans l'échelle de la valeur ajoutée et à progresser dans la chaîne des connaissances. Singapour a signé aussi des accords bilatéraux d'investissement et des conventions de double imposition avec différents pays.

40. Plusieurs organismes s'emploient à promouvoir l'investissement direct à l'étranger par d'autres mesures de facilitation: subventions, prêts, encouragements fiscaux et participation en capital. L'EDB et l'IE offrent à toutes les sociétés locales différents types d'aide. Par exemple, en matière de financement du capital, le Growth Financing Program de l'EDB accorde aux entreprises désireuses de se développer à l'étranger un financement de capital à raison de 1 dollar de Singapour pour 2 dollars apportés par des tierces parties. Le programme SEEDS de l'EDB fournit un financement analogue pour encourager la mise au point de produits ou de procédés nouveaux/améliorés qui sont novateurs, évolutifs et qui peuvent être écoulés sur le marché mondial.

41. En matière de prêt, l'EDB a un programme d'aide, Approved Foreign Loan Incentive (AFL), qui permet, avec un minimum de 200 000 dollars de Singapour, d'aider les sociétés à trouver plus facilement du financement extérieur pour investir. Son programme Local Industry Upgrading Program (LIUP) continue à aider les chefs d'entreprise à développer leurs affaires par la collaboration avec des entreprises étrangères. Le Regionalization Finance Scheme (RFS) d'IE Singapore aide les PME (dont l'actif total est inférieur à 30 millions de dollars de Singapour) à installer des antennes à l'étranger. D'autres programmes d'IE Singapore comme l'Overseas Investment Incentive (OII) fournit une aide pendant trois ans aux sociétés locales pour les encourager à faire des investissements à l'étranger qui aient des retombées pour Singapour, par exemple le développement des activités à Singapour et la création ou l'acquisition à l'étranger de marchés capables de faire augmenter la production, les exportations et les services des entreprises singapouriennes.

42. En matière d'encouragements fiscaux, les programmes administrés par IE Singapore, tels que Double Deduction for Overseas Investment Development Expenditure (DD), autorisent la double déduction, à concurrence de 200 000 dollars de Singapour par opération approuvée, au titre du revenu des dépenses consacrées au lancement et à la réalisation d'une opération d'investissement en dehors de Singapour. Cette facilité encourage les sociétés locales à explorer les possibilités d'investissement à l'extérieur qui leur permettront de devenir plus compétitives, de s'agrandir et de se développer. Un programme de l'EDB tel que l'Expansion Incentive for Partnerships (EIP) accorde une exonération d'impôt sur 50 % du revenu acquis à l'étranger au-dessus d'un plafond déterminé, exonération qui aide les sociétés singapouriennes à affirmer leurs compétences et à mener un volume substantiel d'activités régionales. Enfin, l'Integrated Industrial Capital Allowance (IICA) permet aux entreprises de demander une déduction pour

amortissement au titre des dépenses approuvées consacrées aux installations et aux équipements utilisés dans leurs filiales à l'étranger.

43. En général, SPRING s'adresse aux PME car plusieurs de ses formules d'aide (par exemple LEFS, V-Loan, LETAS) ont un plafond d'actifs fixes de 15 millions de dollars de Singapour et un plancher de 10 millions (jusqu'à 200 millions pour les activités de services). Par ailleurs, de nombreux programmes d'IE, EDB et SPRING sont destinés aux secteurs de l'information ou de la technologie (haute technologie et biotechnologie). Aucune restriction explicite n'est imposée à l'utilisation de ces aides financières pour des activités à l'étranger ou pour élargir un marché, dès lors que les activités principales et les activités ayant la plus forte valeur demeurent à Singapour. L'EDB possède aussi un organe d'investissement qui est le «bras visible» du Gouvernement, chargé de promouvoir la productivité, l'inventivité et la compétitivité des entreprises de Singapour par différents moyens.

## VI. Conclusion

44. Singapour est parmi les économies en développement un investisseur extérieur expérimenté. C'est le deuxième investisseur direct à l'étranger après Hong Kong (Chine). L'aire géographique de ses investissements atteint de plus en plus de régions et de pays. Si la plupart des grands investissements sont le fait de grosses sociétés, de plus en plus de PME investissent aussi à l'étranger, pour des raisons analogues à celles des grosses sociétés. Le plus souvent, les PME investissent dans la création d'activités nouvelles et dans des coentreprises plutôt que dans des fusions-acquisitions internationales, conformément à leurs moyens financiers et à l'échelle de leurs opérations. Les PME de Singapour demeurent intéressées par les marchés régionaux plutôt que par le marché mondial. En revanche, les grandes entreprises vont plus loin, par exemple jusqu'en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique.

45. Il est évident que les entreprises de Singapour se rendent compte de plus en plus que pour soutenir la concurrence dans l'économie mondiale elles doivent établir une présence directe dans les pays hôtes. Singapour s'est lancée, plus que d'autres pays en développement, dans des investissements à l'étranger par l'intermédiaire de ses entreprises locales. Le phénomène s'explique par plusieurs facteurs. Premièrement, l'étroitesse du marché intérieur est un facteur d'incitation puissant qui pousse les entreprises à chercher de nouveaux débouchés. Deuxièmement, en tant que centre financier international, Singapour dispose de capitaux pour l'internationalisation, et l'accès à une bonne information concernant les marchés extérieurs s'est révélé déterminant pour le succès de l'investissement direct à l'étranger. Troisièmement, cet investissement bénéficie de l'intervention énergique du Gouvernement.

46. La présence directe de plusieurs organismes officiels (par exemple EDB et IE Singapore) sur des marchés de première importance offre une aide et une assurance supplémentaires aux investisseurs singapouriens et ces appuis institutionnels sont peut-être plus utiles à l'investissement direct à l'étranger que les mesures incitatives en tant que telles. Autrement dit, il ne suffit pas d'offrir des allègements fiscaux ou des prêts aux entreprises, en espérant qu'elles vont investir à l'étranger. La prestation d'un service «après-vente» aux investisseurs est peut-être bien plus efficace pour résoudre les difficultés quotidiennes qu'ils éprouvent sur les marchés étrangers.

47. Depuis 1993, un volume substantiel d'investissement direct à l'étranger a contribué à relever la compétitivité des entreprises et de l'économie singapouriennes. Les sociétés de Singapour ont ainsi un meilleur accès aux marchés concurrentiels, mais tout aussi importante est la possibilité d'accéder aux connaissances techniques et aux techniques de gestion perfectionnées qui sont nécessaires pour être compétitif.

48. Une étude de cas sur certaines entreprises de Singapour a révélé qu'une part appréciable de leurs revenus et de leurs actifs avait un lien avec l'investissement direct à l'étranger. Les deux tiers des entreprises étudiées ont confirmé que cet investissement les avait rendues plus compétitives. Il avait contribué à les familiariser avec le commerce international, ce qui avait amélioré leurs atouts spécifiques, notamment en rehaussant la réputation et l'image de marque de l'entreprise. Cette internationalisation avait contribué aussi à renforcer les compétences de gestion et de commercialisation et l'accès aux marchés.

49. Comme les grandes entreprises, les PME de Singapour ont tiré profit de la régionalisation de leurs activités. Les entreprises, particulièrement les PME, peuvent conserver leur compétitivité-coûts en implantant des activités manufacturières dans des pays de la région proches. Elles sont enclines à investir en Asie, essentiellement dans des pays bon marché comme la Chine, l'Indonésie, la Malaisie, la Thaïlande et le Viet Nam. Par ailleurs, l'investissement direct à l'étranger a été déterminant pour que les PME continuent à fournir leurs prestations à leurs principaux clients étrangers. Il a permis à certaines d'entre elles de trouver de nouveaux marchés dans les pays hôtes. Comme les PME éprouvent de plus en plus de difficultés à étendre leur marché à Singapour, elles commencent à chercher d'autres débouchés en Asie. Elles ont parfois un objectif tout à fait précis en ce sens qu'elles investissent à l'étranger afin de produire pour l'exportation ou pour leurs gros clients sur place. Mais avec le temps elles se sont diversifiées et tournées vers d'autres activités telles que la promotion et les transactions immobilières. Cette diversification inattendue des activités commerciales donne aux PME de Singapour de nouveaux moyens d'étendre et de développer leurs affaires.

### Notes

- <sup>1</sup> On trouvera une analyse complète de ces chiffres chez Henry Wai-chung Yeung (2002).
- <sup>2</sup> Des entretiens ont été réalisés avec des dirigeants de 204 sociétés mères ayant leur siège à Singapour et de 56 filiales à Hong Kong (Chine) et en Chine. Au moins 76 % des personnes interrogées étaient des hauts dirigeants, et des cadres supérieurs d'entreprises. Des données sur les investissements directs de Singapour à l'étranger et sur 100 sociétés transnationales de premier plan ont été fournies par le Département de la statistique, le Ministère du commerce et de l'industrie, et par International Enterprise Singapore, organisme officiel qui aide les entreprises à s'internationaliser. Le texte des lois et règlements a été consulté sur le site Web des grandes institutions gouvernementales.
- <sup>3</sup> Il convient de noter que le Département de la statistique définit les sociétés sous contrôle étranger comme étant étrangères à 100 % ou en majorité (au moins 50 % du capital versé). Ce pourcentage relativement élevé signifie que beaucoup de sociétés transnationales de Singapour peuvent être considérées comme étant sous contrôle local même si un seul investisseur étranger détient 20 à 49 % de leur capital action. Depuis 1996, les données du Département de la statistique comprennent des chiffres sur les sociétés sous contrôle local concernant certaines variables (pays hôte et activité à l'étranger).
- <sup>4</sup> Le Département de la statistique ne publie pas de statistique sur le flux annuel d'investissements étrangers directs en provenance de Singapour. Il ne publie que des données sur les stocks. On calcule tous les chiffres concernant les flux à partir de ces données sur les stocks en soustrayant les chiffres de l'année précédente de ceux de l'année en cours.
- <sup>5</sup> Depuis 1994, les séries statistiques sur les investissements directs à l'étranger comprennent les prêts accordés aux filiales à l'étranger.
- <sup>6</sup> Il est difficile d'estimer le pourcentage exact de l'IED qui est acheminé par Hong Kong (Chine). Lors de mes entretiens avec les représentants de nombreuses filiales de sociétés transnationales de Singapour à Hong Kong (Chine), j'ai appris que de grandes banques et des grands promoteurs immobiliers de Singapour ont investi en Chine à partir de leur antenne de Hong Kong (Chine). Ces investissements à grande échelle constituent peut-être une part notable de l'IED de Singapour à Hong Kong (Chine). La principale raison de ce mode d'opération est peut-être qu'il permet de mieux maîtriser et de mieux gérer les investissements destinés à la Chine à partir des bureaux que les sociétés transnationales singapouriennes possèdent à Hong Kong.
- <sup>7</sup> En termes d'activités des entreprises singapouriennes à l'étranger, la part du secteur financier s'est maintenue en permanence entre 54 % et 56 % dans la période 1990-2003.
- <sup>8</sup> D'après les revenus encaissés à l'étranger et la ventilation régionale de ces revenus. Voir *The Straits Times* du 3 février 2005, qui donne un compte rendu détaillé du rapport du IE Singapour. Le classement figure sur le site Web de IE Singapour, <http://www.iesingapore.gov.sg>, consulté à la date du 23 mars 2005.



<sup>9</sup> Cette variation s'explique par la différence des stratégies d'investissement appliquées par les différentes STN. On trouvera d'autres arguments théoriques dans John H. Dunning (1998) et Grazia Ietto-Gillies (2005).

<sup>10</sup> On trouvera une analyse approfondie de ce facteur chez Henry Wai-chung Yeung (2004)

<sup>11</sup> Athanassiou, Nicholas and Nigh, Douglas (2000), et Blomstermo, Anders and Sharma, D. Deo (eds.) (2000).

<sup>12</sup> Voir Nohria, Nitin and Ghoshal, Sumantra (1997).

<sup>13</sup> Voir Ministère des finances (1993) et Kulwant Singh et Ang Siah Hwee (1998).

<sup>14</sup> <http://www.iesingapore.gov.sg>, site consulté le 23 mars 2005.

<sup>15</sup> Voir deux ouvrages d'analyse de l'EDB: Linda Low, Toh Mun Heng, Soon Teck Wong, Tan Kong Yam et Helen Hughes (1993).

### Bibliographic

Athanassiou, Nicholas and Nigh, Douglas (2000). «Internationalization, tacit knowledge and the top management teams of MNCs», *Journal of International Business Studies*, vol. 31, n° 3, p. 471-87.

Blomstermo, Anders and Sharma, D. Deo (eds.) (2002). *Learning in the Internationalization Process of Firms*, Cheltenham: Edward Elgar.

Dunning, John H. (1998). «Location and the multinational enterprise: a neglected factor?», *Journal of International Business Studies*, vol. 29, n° 1, p. 45 et 66.

Grazia, Ietto-Gillies (2005). *Transnational Corporations and International Production: Concepts, Theories and Effects*, Cheltenham: Edward Elgar.

IE Singapore, site Web: <http://www.iesingapore.gov.sg>.

Koh Buck Song (ed.) (2002). *Heart Work: Stories of How EDB Steered the Singapore Economy from 1961 into the 21st Century*, Singapore: EDB.

Kulwant Singh and Ang Siah Hwee (1998). *The Strategies and Success of Government Linked Corporations in Singapore*, Research Paper Series #98-06, Faculty of Business Administration, National University of Singapore, Singapore.

Linda Low, Toh Mun Heng, Soon Teck Wong, Tan Kong Yam and Helen Hughes (1993). *Challenge and Response: Thirty Years of the Economic Development Board*, Singapore: Times Academic Press.

Ministère des finances (1993). *Interim Report of the Committee to Promote Enterprise Overseas*, mai, Singapour, Ministère des finances.

Nohria, Nitin and Ghoshal, Sumantra (1997). *The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

CNUCED (2004). *World Investment Report 2004: The Shift Towards Services*. New York et Genève: Nations Unies.

Yeung, Henry Wai-chung (2002). *Entrepreneurship and the Internationalisation of Asian Firms: An Institutional Perspective*, Cheltenham: Edward Elgar.

Yeung, Henry Wai-chung (2004). *Chinese Capitalism in a Global Era: Towards Hybrid Capitalism*, London: Routledge.

## Annexe

### Programmes de facilitation de l'investissement direct à l'étranger par des organismes officiels du Gouvernement de Singapour, 2004

Programme	Nature de l'aide	Organisme	Vise spécifiquement l'investissement direct à l'étranger	Objectif	Mode de propriété des entreprises bénéficiaires	Conditions particulières
Growth Financing Program	1 million \$\$ maximum	EDB	Oui; fonctions à plus haute valeur ajoutée implantées à Singapour	Participation au capital pour des activités sérieuses d'expansion à l'étranger; 1 \$\$ d'EDB pour 2 \$\$ versés par des investisseurs tiers	Immatriculées à Singapour et activités principales à Singapour	-
SPRING SEEDS	300 000 \$\$ maximum	SPRING	Oui; fonctions à plus haute valeur ajoutée implantées à Singapour	1 dollar versé pour chaque dollar apporté à une jeune entreprise par un investisseur tiers, à concurrence de 300 000 \$\$; améliorer l'accès de l'entreprise à des capitaux extérieurs pour investir	Immatriculées à Singapour et activités principales à Singapour	-
Approved Foreign Loan Incentive (AFL)	Prêt: 200 000 \$\$ minimum	EDB	Oui		-	-
Expansion Incentive for Partnerships (EIP)	Encouragements fiscaux	EDB	Oui	Établissement d'un centre régional de compétence;	Au moins 50 % du capital doit être détenu par des personnes ayant statut de résident fiscal à Singapour (cabinets d'experts-comptables/de juristes légalement constitués en sociétés de personnes)	

Programme	Nature de l'aide	Organisme	Vise spécifiquement l'investissement direct à l'étranger	Objectif	Mode de propriété des entreprises bénéficiaires	Conditions particulières
Integrated Industrial Capital Allowance (IICA)	Encouragements fiscaux	EDB	Oui	permettre aux sociétés de demander des déductions pour amortissement au titre des dépenses approuvées consacrées aux installations et équipements utilisés dans les filiales à l'étranger;	Les installations ou équipements doivent appartenir à Singapour	-
Regionalization Finance Scheme (Indonésie) (RFS-I)	Prêts à taux fixe	EDB	Oui	investissement dans des activités manufacturières ou dans la création/le développement d'activités en Indonésie	Toutes les sociétés de Singapour	-
Startup Enterprise Development Scheme (SEEDS)	Capital social: versement aux petites entreprises d'un montant équivalant au capital apporté par des investisseurs tiers	EDB	Oui	Encourager l'esprit d'entreprise (aptitude à évoluer en direction du marché international)	Entreprises novatrices; entreprises/sociétés immatriculées à Singapour et ayant des activités à Singapour (30 % de ressortissants ou de résidents permanents de Singapour)	-
Double déduction au titre des dépenses d'investissement à l'étranger (DD)	200 000 \$\$ maximum	IE	Oui	Encourager les entreprises locales à explorer les possibilités d'investir à l'étranger		-
Overseas Investment Incentive	Trois ans à compter de la date d'approbation	IE	Oui	Encourager les sociétés de Singapour à faire à l'étranger des investissements ayant des retombées pour Singapour (par exemple améliorer les opérations, les productions, les exportations, etc.)	50 % minimum du capital versé doit appartenir à des ressortissants ou résidents permanents de Singapour	>10 employés; 5 millions \$\$ minimum de chiffre d'affaires; nouvelle implantation ou nouvelle production ou nouvelle technologie en dehors de Singapour

Programme	Nature de l'aide	Organisme	Vise spécifiquement l'investissement direct à l'étranger	Objectif	Mode de propriété des entreprises bénéficiaires	Conditions particulières
Regionalization Finance Scheme (RFS)	10 millions \$\$ maximum	IE	Oui	Aider les entreprises locales à s'installer à l'étranger (achat de biens de capital fixe, achat ou construction d'usines ou de bâtiments)	Sociétés établies à Singapour ou cotées en bourse à Singapour (51 % minimum de capital local)	<200 employés dans le secteur des services et <30 millions \$ de chiffre d'affaires
Double Tax Deduction for Market Development Scheme		STB	Oui	Encourager les sociétés de Singapour à se développer à l'étranger	Sociétés immatriculées à Singapour ou ayant un établissement permanent à Singapour	-
EDBV Management Pte Ltd (EDBVM)	Gère le capital-risque et les investissements en capital privé de l'EDB	EDB	Oui, en partie (61 % investis à Singapour par les sociétés d'investissement de portefeuille, 29 % d'autres fonds)	Commercialiser les technologies novatrices et les technologies expérimentales, élaborer de nouveaux modèles d'activité et réunir de nouveaux talents pour créer des possibilités de transformation ayant un impact/marché mondial	-	-
TIF Ventures Pte Ltd	Société publique gérant des fonds de fonds	EDB	En partie	Encourager les sociétés singapouriennes de haute technologie et à fort potentiel de croissance	-	-
Loan Insurance Scheme II (LIS II)		IE	En partie	Offrir aux sociétés établies à Singapour une source supplémentaire de financement pour leurs projets de développement	PME: 30 % d'actionnariat local	<200 employés dans les services et <15 millions \$\$ de chiffre d'affaires
Loan Insurance Scheme II (LIS II)	Une année	IE	En partie	Offrir aux sociétés établies à Singapour une source supplémentaire de financement pour leurs projets de développement	ISC: 30 % d'actionnariat local	200 à 500 employés dans les services; 15 à 50 millions \$\$ de chiffre d'affaires

Programme	Nature de l'aide	Organisme	Visé spécifiquement l'investissement direct à l'étranger	Objectif	Mode de propriété des entreprises bénéficiaires	Conditions particulières
Enterprise Investment Incentive Scheme (EII)	3 millions \$\$ maximum	SPRING	Probablement pas, car activités débutantes à Singapour	Essentiellement pour les jeunes entreprises non cotées en bourse dans leurs premières années, dotées d'un capital entièrement versé d'au moins 10 000 \$\$	-	-
Innovation Development Scheme (IDS)	Subventions	EDB	Pas certain	Soutenir les activités fondées sur l'innovation (dépenses)	Toutes les sociétés de Singapour	-
Investment Allowance (IA)	Encouragements fiscaux	EDB	Pas certain	Introduire de nouvelles technologies dans l'industrie	-	-
Resource Productivity Scheme (RPS)	Prêts à taux fixe	EDB	Pas certain	-	Sociétés établies à Singapour	-
Local Industry Upgrading Program (LIUP)	Subventions	EDB	Peut-être	Aider les industries locales à se développer grâce à la collaboration avec des entreprises étrangères	-	-
Local Enterprise Finance Scheme (LEFS)	15 millions \$\$ maximum	SPRING	Peut-être	Programme de financement à taux d'intérêt fixe	Au moins 30 % de capital local	<200 employés dans le secteur non manufacturier et <15 millions \$\$ de chiffre d'affaires
Micro Loan Program	50 000 \$\$	SPRING	Peut-être	Programme de financement à taux d'intérêt fixe	Au moins 30 % de capital local	<10, <200 employés dans les services et <15 millions \$\$ de chiffre d'affaires
Variable Interest Loan Scheme (V-Loan)	Comme LEFS et Micro Loan	SPRING	Peut-être	Complète le LEFS	Au moins 30 % de capital local	<10, <200 employés dans les services et <15 millions \$\$ de chiffre d'affaires

Programme	Nature de l'aide	Organisme	Vise spécifiquement l'investissement direct à l'étranger	Objectif	Mode de propriété des entreprises bénéficiaires	Conditions particulières
Bio*One Capital	Gère des fonds d'investissement dans les biotechnologies, l'industrie pharmaceutique et la technologie médicale	EDB	Peut-être	Relever le niveau des activités des industries biomédicales à Singapour	-	-
Loan Insurance Scheme (LIS)	-	SPRING	-	Même objectif que le LIS II d'IE	-	-
Local Enterprise Technical Assistance Scheme (LETAS)	-	SPRING	-	-	Au moins 30 % de capital local	<10, <200 employés dans les services et <15 millions \$\$ de chiffre d'affaires

Source: Site Web de plusieurs organismes officiels.

-----