Le modèle du siège régional

Dr Alexander Ressos, TEP
Attorney-at-Law (Switzerland and Germany),
Solicitor (England & Wales and Hong Kong)
Of Counsel, KGP Legal LLC
alexander.ressos@kgplegal.com.sg
www.ressos.com.sg

La fonction d'un siège régional

Un siège régional se situe entre le siège mondial d'un groupe et ses filiales opérationnelles dans les différents pays. Il définit la stratégie pour la région, alloue le capital, gère la trésorerie, coordonne les achats et la logistique et supervise la conformité. Il fournit souvent aux sociétés nationales des services partagés tels que la comptabilité, les ressources humaines et l'informatique. Dans de nombreux groupes, il détient aussi les actions de ces sociétés, de sorte que le siège régional devient la société holding de la région.

Lorsque le gouvernement a remis les distinctions accordées aux sièges (headquarters awards) à un groupe de sociétés en juin 2006, il a décrit ces fonctions en des termes qui restent valables. Les sièges assuraient le contrôle stratégique, la prise de décision et les services partagés, et beaucoup d'entre eux exerçaient aussi des activités à plus forte valeur ajoutée, telles que la recherche et le développement, la gestion de la propriété intellectuelle et la définition de normes mondiales.[1] Cette définition importe pour la suite. Un siège régional est le lieu où les décisions sont prises, où vivent les personnes qui les prennent et où les bénéfices de la région sont souvent comptabilisés.

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

Les origines de la politique

L'Economic Development Board, créé le 1er août 1961 et examiné au chapitre C.III, a commencé à courtiser les fonctions de siège après que la récession du milieu des années 1980 eut montré les limites d'une stratégie fondée sur la seule industrie manufacturière.[2] Une incitation pour les sièges opérationnels (Operational Headquarters), introduite en 1986, offrait un taux d'imposition réduit de 10 pour cent sur les revenus tirés des services éligibles qu'un bureau régional fournissait à des sociétés liées dans la région.[3] En 2003, le Board a introduit deux autres régimes, le statut de siège régional (Regional Headquarters award), assorti d'un taux réduit de 15 pour cent, et le statut de siège international (International Headquarters award).[4] Leurs avantages étaient modulés selon l'étendue des fonctions et le nombre de cadres supérieurs basés à Singapour. Les statuts de siège ont ensuite été intégrés dans le Development and Expansion Incentive.[5]

La stratégie fixait des objectifs chiffrés. En 2006, plus de 60 pour cent des quelque 7 000 sociétés multinationales présentes à Singapour y avaient établi des fonctions de siège pour leurs opérations régionales ou mondiales. Le Board visait à attirer 500 sièges régionaux et internationaux de premier plan d'ici 2010. Environ 385 sociétés participaient alors déjà à son programme.[6] Ces chiffres montrent que la politique des sièges était déjà arrivée à maturité il y a vingt ans. Ils montrent aussi sa méthode, qui consistait à sélectionner les sociétés une à une et à négocier l'incitation avec chacune d'elles.

Combien de sièges ?

Aucun registre officiel ne recense les sièges régionaux, car la notion n'a pas de définition juridique en dehors des régimes d'incitation. Le chiffre le plus souvent cité provient d'une étude d'EY de 2019, qui estimait que Singapour accueillait environ 4 200 sièges régionaux. L'Economic Development Board a repris ce chiffre dans ses propres publications.[7] Des déclarations plus récentes du Board utilisent une autre mesure. Elles indiquent que Singapour a enregistré le plus grand nombre de

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

projets de sièges régionaux réalisés dans la région Asie-Pacifique entre 2013 et 2023.[8] Le Board présente aussi la ville comme la destination la plus prisée d'Asie pour les sièges régionaux.[9]

Il convient de garder à l'esprit la différence entre les deux mesures. Un recensement des sièges à une date donnée inclut des bureaux qui existent depuis des décennies. Un décompte des projets réalisés mesure les nouvelles implantations et les extensions au cours d'une période. Aucun des deux chiffres n'indique combien de personnes travaillent dans ces bureaux ni quelle part des bénéfices de la région ils comptabilisent. L'ordre de grandeur est néanmoins clair : plusieurs milliers de bureaux régionaux, dont ceux d'Amazon, de 3M, de Dyson et d'Unilever, dont le Board cite la présence comme preuve de l'attractivité de la ville.[10]

Pourquoi Singapour ?

Les enquêtes auprès des dirigeants et les déclarations officielles donnent pour l'essentiel la même liste de raisons. La première est la connectivité. Le Board fait état de liaisons avec plus de 170 villes par une centaine de compagnies aériennes, ce qui permet à un responsable régional de se rendre dans la plupart des capitales d'Asie du Sud-Est et d'en revenir le même jour.[11] La deuxième est le talent. Un siège régional a besoin de personnes capables de travailler dans plusieurs pays et plusieurs langues. Singapour combine une main-d'œuvre locale formée en anglais et un régime d'immigration qui admet les spécialistes étrangers, comme l'explique le chapitre J.IV. La troisième est la sécurité juridique. Un groupe qui détient ses filiales régionales par l'intermédiaire d'une société singapourienne peut compter sur des tribunaux et des institutions arbitrales qui appliquent en anglais un droit d'inspiration anglaise, sujet de la partie F.

La quatrième raison est la fiscalité. Singapour impose les sociétés au taux uniforme de 17 pour cent du revenu imposable, applicable aux sociétés locales comme étrangères.[12] Les plus-values ne sont en principe pas imposées, tandis que les dividendes reçus de l'étranger peuvent être exonérés lorsque les conditions de l'Income Tax Act sont remplies.[13] De nombreux sièges bénéficiaient en outre de taux réduits au titre des régimes d'incitation. La cinquième raison est moins tangible.

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

Singapour est perçue comme stable, propre et sûre. Dans l'indice de perception de la corruption 2025, elle s'est classée troisième sur 182 pays, avec un score de 84.[14] Pour une société qui doit gérer des activités dans des pays aux scores bien plus faibles, installer sa direction régionale dans une juridiction réputée pour son intégrité constitue en soi une forme de gestion des risques.

L'impôt minimum mondial et la fin de la concurrence par les taux

L'accord international sur un impôt minimum mondial a modifié l'économie du modèle des sièges. Le 8 octobre 2021, 136 membres du Cadre inclusif OCDE/G20 ont approuvé une déclaration sur une solution reposant sur deux piliers, dont le second fixe un taux effectif minimum de 15 pour cent pour les grands groupes multinationaux. Un autre membre s'y est joint par la suite, portant à 137 le nombre de juridictions l'ayant approuvée.[15] Singapour a mis en œuvre ces règles à compter du 1er janvier 2025, au moyen d'une règle d'inclusion du revenu pour les groupes dont la société mère se trouve à Singapour et d'un impôt complémentaire national qui perçoit localement tout écart en dessous de 15 pour cent.[16]

Pour les grands groupes, l'impôt complémentaire national neutralise les taux réduits inférieurs à 15 pour cent. Singapour perçoit elle-même la différence, de sorte qu'un groupe ne gagne rien à déplacer le bénéfice ailleurs et ne perd rien à le conserver à Singapour. Le gouvernement a réagi par des incitations que les nouvelles règles traitent plus favorablement. Le Refundable Investment Credit (crédit d'investissement remboursable), annoncé dans le budget de février 2024, soutient les dépenses éligibles consacrées à de nouvelles activités et est versé en espèces s'il ne peut être imputé sur l'impôt dans un délai déterminé.[17] L'accord de janvier 2026 qui exempte de certaines parties du régime les groupes dont la société mère se trouve aux États-Unis a ajouté de l'incertitude, car les groupes américains représentent une grande part des sièges régionaux à Singapour. L'effet à long terme est néanmoins clair. La concurrence entre les lieux d'implantation des sièges s'est déplacée des taux d'imposition vers les talents, les infrastructures, la réglementation et les subventions.

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

Notes

1. Lee Yi Shyan, ministre d'État au Commerce et à l'Industrie, discours lors de l'EDB Combined Headquarters Award Ceremony, The Arts House, 1er juin 2006 (archivé sur le site du Ministry of Energy, Trade and Industry, anciennement Ministry of Trade and Industry) : les sièges assurent le contrôle stratégique, la prise de décision et les services partagés, et beaucoup exercent aussi des « higher value-added activities » telles que la recherche et le développement, la gestion de la propriété intellectuelle et la définition de normes mondiales. ↩
2. Wikipedia, « Economic Development Board » (consulté en novembre 2026) : l'ordonnance est entrée en vigueur le 1er août 1961, reprenant les fonctions du Singapore Industrial Promotion Board ; agence constituée le 1er août 1961. ↩
3. Incitation Operational Headquarters (OHQ), généralement datée de 1986, avec un taux réduit de 10 pour cent sur les revenus de siège éligibles (Income Tax Act, section 43E, dans sa version alors en vigueur). *The Nation* (Bangkok), « How Singapore's incentives for headquarters evolved », 24 avril 2015 (nationthailand.com, consulté en novembre 2026), indique au contraire que l'incitation a été « first brought in around late 1992 ». ↩
4. *The Nation* (Bangkok), « How Singapore's incentives for headquarters evolved », 24 avril 2015 (nationthailand.com, consulté en novembre 2026) : l'incitation OHQ comportait « a 10-per-cent rate of tax on qualifying fee income » ; en 2003, l'EDB a introduit l'incitation Regional Headquarters (RHQ), avec un « 15-per-cent tax rate on qualifying income », et l'incitation International Headquarters (IHQ). ↩
5. Conditions modulées des statuts RHQ et IHQ et leur intégration ultérieure dans le Development and Expansion Incentive : Economic Expansion Incentives (Relief from Income Tax) Act 1967. ↩
6. Lee Yi Shyan, discours du 1er juin 2006, op. cit. : « more than 60% » des 7 000 multinationales présentes à Singapour y avaient établi des sièges pour gérer leurs opérations régionales ou mondiales ; objectif de l'EDB d'« attract 500

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

world-class regional and international headquarters » d'ici 2010 ; environ 385 sociétés dans le programme ; huit sociétés distinguées lors de la cérémonie. ↩

7. Singapore Economic Development Board, « Futuristic workspace: Singapore a hub for corporate headquarters », 18 avril 2022 (edb.gov.sg) : « the city-state is home to about 4,200 regional headquarters », citant une étude d'EY de 2019. ↩
8. Singapore Economic Development Board, « Scale across Southeast Asia » (edb.gov.sg) : entre 2013 et 2023, Singapour a enregistré « the highest number of completed regional HQs in the Asia-Pacific region ». ↩
9. Singapore Economic Development Board, « Headquarters » (edb.gov.sg, consulté en novembre 2026) : « #1 most popular regional headquarter destination in Asia ». ↩
10. Singapore Economic Development Board, « Headquarters » (edb.gov.sg, consulté en novembre 2026) : Amazon, Dyson et Unilever ont établi des pôles mondiaux ou régionaux à Singapour ; Amazon et 3M cités comme sociétés ayant un siège régional ; actualité « FedEx primes for growth with new regional headquarters in Singapore », 27 février 2024. ↩
11. Singapore Economic Development Board, « Headquarters », op. cit. : Singapour est reliée à « over 170 cities via 100 airlines » ; première place du Global Talent Competitiveness Index 2025. ↩
12. Inland Revenue Authority of Singapore, « Corporate Income Tax Rate, Rebates & Tax Exemption Schemes » (iras.gov.sg, consulté en novembre 2026) : les sociétés sont « taxed at a flat rate of 17% of its chargeable income » ; pour l'année d'imposition (YA) 2026, rabais d'impôt sur les sociétés (CIT Rebate) de 50 pour cent de l'impôt dû, avec un avantage total maximal de 40 000 S$, y compris la CIT Rebate Cash Grant de 2 000 S$. ↩
13. Income Tax Act 1947, sections 13(8) à 13(12) : exonération de certains revenus de source étrangère, dont les dividendes étrangers, lorsque ces revenus ont été soumis à un impôt d'au moins 15 pour cent dans la juridiction de source et que

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

le Comptroller estime que l'exonération profite au résident ; vérifier les conditions actuelles dans la loi et les directives de l'IRAS. ↩

14. Wikipedia, « Corruption Perceptions Index » (consulté en novembre 2026), tableau de l'indice 2025 publié en février 2026 : Singapour, score 84, rang 3 sur 182. ↩
15. Wikipedia, « Global minimum corporate tax rate » (consulté en novembre 2026) : « 137 countries in total have approved it », citant notamment Osler, « 136 countries agree to OECD/G20 Inclusive Framework's two-pillar solution to international tax reform », 12 octobre 2021, pour la situation au 8 octobre 2021 ; taux minimum d'au moins 15 pour cent ; Singapour indiquée avec une date de mise en œuvre au 1er janvier 2025 ; en janvier 2026, les 147 membres du Cadre inclusif ont convenu d'un « side-by-side arrangement » en vertu duquel les sociétés dont le siège est aux États-Unis restent soumises aux seuls impôts minimums américains. ↩
16. Multinational Enterprise (Minimum Tax) Act 2024, mettant en œuvre la règle d'inclusion du revenu et l'impôt complémentaire national pour les exercices commençant le 1er janvier 2025 ou après, pour les groupes dont le chiffre d'affaires consolidé annuel atteint au moins 750 millions d'EUR ; vérifier la loi sur Singapore Statutes Online. ↩
17. Budget Statement 2024 (16 février 2024) : Refundable Investment Credit pouvant atteindre 50 pour cent des dépenses éligibles, imputable sur l'impôt sur les sociétés, tout crédit inutilisé étant remboursé en espèces dans un délai de quatre ans ; vérifier le Budget Statement sur mof.gov.sg et les lignes directrices de l'EDB relatives au régime. ↩

Disclaimer

This article is provided for general information only. It is based on publicly available sources as at its date of publication. These sources have not been independently verified against licences, regulatory registers or the records of the entities concerned. It is not legal, tax, financial or investment advice. Nor is it a recommendation to invest in, transact with or use the services of any entity mentioned.

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

Law and regulation change frequently, so the content may be incomplete or outdated. To the fullest extent permitted by law, Dr Alexander Ressos and the publisher of SingaporeIQ exclude all liability for loss or damage arising from the use of or reliance on this article. Readers should obtain advice on their specific circumstances before acting or refraining from action.

Names and trademarks of the entities discussed belong to their owners and are used for identification only. Their mention implies no endorsement, affiliation or allegation of wrongdoing. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. Corrections and updates: contact@ressos.com.

© 2026 Dr Alexander Ressos. This article may be quoted with attribution to SingaporeIQ (SingaporeIQ.com). Reproduction in full and any commercial use require prior written consent. The Legal Terms at https://singaporeiq.com/legal-terms apply.

Author contact: Dr Alexander Ressos, TEP · contact@ressos.com

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.