Temasek Holdings

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 constitution en 1974 et le portefeuille initial

Au début des années 1970, l'État détenait des participations dans un large éventail d'entreprises créées lors de l'effort d'industrialisation des années 1960, que décrit le chapitre C.III. Il décida de séparer la propriété de ces sociétés des ministères qui définissaient la politique économique et réglementaient l'économie. Temasek Holdings fut constituée le 25 juin 1974 en vertu du Companies Act (loi sur les sociétés).[1] Elle reçut du ministre des Finances un portefeuille évalué à 354 millions de S$, composé d'actions de 35 sociétés.[2]

Le portefeuille initial reflétait l'étendue de l'État développeur. Il comprenait Singapore Airlines, Neptune Orient Lines, Keppel Shipyard, la Development Bank of Singapore et Acma Electrical Industries, ainsi que les Singapore Zoological Gardens.[3] Ce transfert permit au gouvernement de se concentrer sur la politique et la réglementation, tandis qu'une société gérait ses participations selon des critères commerciaux. Les comptes de Temasek présentent eux-mêmes cette séparation comme la raison de sa création.

© 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.

Temasek appartient entièrement au ministre des Finances. Lors de sa constitution, elle ne reçut aucun mandat écrit. Dans une réponse parlementaire du 7 octobre 2026, le Second Minister for Finance (ministre délégué aux Finances), Jeffrey Siow, déclara qu'« aucun mandat n'avait été remis à Temasek lors de sa constitution ». Il ajouta que la société était censée, dès ses premières années, agir de manière indépendante et selon des critères commerciaux.[4]

De la holding nationale à l'investisseur mondial

Pendant ses deux premières décennies, Temasek fut surtout la propriétaire des entreprises liées à l'État (government-linked companies) de Singapour. Sa mission consistait à suivre leurs résultats, à nommer les administrateurs et à soutenir leur croissance. À partir de la fin des années 1990, et surtout après 2002, elle devint un investisseur actif dans toute l'Asie, puis dans le monde entier. La Temasek Charter, adoptée en 2002, définissait son rôle comme celui d'une société d'investissement. La Charter de 2002 évoquait aussi l'investissement dans de nouvelles activités et des pôles industriels, ainsi que la cession d'activités devenues sans pertinence. Les révisions ultérieures supprimèrent ces mentions, que le ministère des Finances qualifia en 2026 de descriptions du fonctionnement de Temasek, étrangères à son mandat fondamental.[5]

Temasek commença à publier chaque année une Temasek Review en 2004. La même année, elle obtint des notations d'émetteur AAA de Standard & Poor's et Aaa de Moody's, qu'elle a conservées depuis. Sa première émission obligataire, 1,75 milliard de dollars US d'obligations à dix ans assorties d'un coupon de 4,5 %, suivit en septembre 2005.[6] Ces démarches visaient à discipliner la société par un regard extérieur. Une société qui emprunte sur les marchés internationaux doit publier des comptes consolidés audités, se soumettre aux revues des agences de notation et répondre aux questions des investisseurs. Temasek a invoqué cette discipline de marché comme argument en faveur de son indépendance à l'égard de l'État.

Les chiffres rendent cette transformation visible. Au 31 mars 2024, Temasek annonçait un rendement total pour l'actionnaire de 14 % par an en dollars de Singapour depuis sa création en 1974. Son exposition sous-jacente se répartissait

© 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.

entre Singapour pour 27 %, les Amériques pour 22 %, la Chine pour 19 % et l'Inde pour 7 %, tandis que les actifs non cotés représentaient 52 % du portefeuille.[7] Les services financiers comptaient pour 21 % du portefeuille, ce qui fait du secteur financier l'une des principales expositions de Temasek.

Responsabilité, pertes et rémunérations

Tout investisseur de cette taille subit des pertes. La manière dont il les traite met sa gouvernance à l'épreuve. Les investissements de Temasek dans des banques occidentales pendant la crise financière mondiale suscitèrent des critiques publiques à Singapour. Un cas plus récent est son investissement dans la plateforme d'échange de crypto-actifs FTX : après l'effondrement de celle-ci en novembre 2022, Temasek passa en pertes 275 millions de dollars US, dont 210 millions de dollars US dans FTX International et 65 millions de dollars US dans FTX US. La question plus large des crypto-actifs à Singapour est traitée au chapitre K.I. Temasek fit réaliser un examen interne par une équipe indépendante. Le 29 mai 2023, elle annonça que cet examen n'avait relevé aucune faute de l'équipe d'investissement. Son président, Lim Boon Heng, déclara que l'équipe d'investissement et la direction générale avaient néanmoins « assumé une responsabilité collective et vu leur rémunération réduite ». Temasek ne publia pas le montant de ces réductions. L'épisode illustre une forme de responsabilité fondée sur des sanctions internes et des déclarations publiques. Les décisions d'investissement individuelles restent confidentielles, et le Parlement n'y joue aucun rôle direct.[8]

Le portefeuille de Temasek en 2026

Le 8 juillet 2026, Temasek annonça une valeur nette de portefeuille de 518 milliards de S$ au 31 mars 2026, soit environ 400 milliards de dollars US et 49 milliards de S$ de plus qu'un an auparavant. Le rendement total pour l'actionnaire s'établissait à 10,5 % sur un an, à 7,1 % sur dix ans et à 6,8 % sur vingt ans. Selon Temasek, l'appréciation du dollar de Singapour avait réduit le rendement sur un an d'environ deux points de pourcentage.[9] Les événements au Moyen-Orient provoquèrent une baisse d'environ 2 % au cours du dernier mois de l'exercice.

© 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.

Au cours de l'exercice, Temasek investit 51 milliards de S$ et céda des actifs pour 31 milliards de S$. Teo Chee Hean, président depuis le 9 octobre 2025, appela à « une approche de l'investissement mûrement réfléchie et plus disciplinée ». Les sociétés ayant leur siège à Singapour représentaient 52 % du portefeuille, tandis que l'exposition sous-jacente de Temasek à Singapour s'établissait à 27 %. Son exposition sous-jacente à la Chine augmenta de 10 milliards de S$ sur l'exercice, et les investissements liés à l'intelligence artificielle représentaient 6 % du portefeuille, avec un objectif de 10 à 15 % d'ici 2031.[10]

Notes

1. National Library Board, « Temasek Holdings », *Infopedia* : constituée le 25 juin 1974 en vertu du Companies Act pour gérer les participations de l'État dans les entreprises liées à l'État. ↩
2. Temasek, *Temasek Review 2018*, « Temasek Portfolio at Inception » (tr18.temasekreview.com.sg, consulté en novembre 2026) : « Temasek was incorporated in 1974 to commercially manage an initial portfolio valued at S$354 million », acquis auprès du ministre des Finances et comprenant 35 sociétés. ↩
3. Temasek, *Temasek Review 2018*, « Temasek Portfolio at Inception » : les participations comprenaient Acma Electrical Industries Ltd, Singapore Airlines Ltd, Neptune Orient Lines Ltd, Keppel Shipyard Pte Ltd, Singapore Zoological Gardens et Development Bank of Singapore Ltd. ↩
4. DBS Group Holdings Ltd, *Annual Report 2025*, « Shareholding statistics as at 10 February 2026 », note 2 : « Temasek, a company wholly-owned by the Minister for Finance ». Ministry of Finance, réponse parlementaire du Second Minister for Finance Jeffrey Siow à Kenneth Tiong Boon Kiat, « Temasek Holdings' Founding Terms of Reference, Charter Revision Approval Process and Reasons for Discontinuation of Industry Cluster Nurturing Role », 7 octobre 2026 (mof.gov.sg). ↩

© 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.

5. Ministry of Finance, réponse parlementaire du 7 octobre 2026 (Jeffrey Siow) : la Temasek Charter a été introduite en 2002 pour définir le rôle de Temasek en tant que société d'investissement ; c'est un document évolutif, revu périodiquement avec le gouvernement en sa qualité d'actionnaire ; les mentions des pôles industriels ont ensuite été supprimées sans modification du mandat de Temasek. ↩

6. Temasek, communiqué de presse sur le remboursement de sa première obligation Temasek (1,75 milliard de dollars US, 4,5 %), 2015 (temasek.com.sg) : Temasek Review publiée chaque année depuis 2004 ; notation d'émetteur AAA/Aaa depuis la première notation en 2004. Moody's, décision de notation du 12 septembre 2005 relative au programme mondial de MTN de Temasek de 5 milliards de dollars US. ↩

7. Temasek, *Temasek Review 2024*, « Performance and Portfolio » (tr24.temasekreview.com.sg, consulté en novembre 2026) : TSR depuis la création de 14 % (S$) et de 15 % (dollars US) ; exposition sous-jacente : Singapour 27 %, Amériques 22 %, Chine 19 %, Europe, Moyen-Orient et Afrique 13 %, Asie-Pacifique (hors Singapour, Chine et Inde) 12 %, Inde 7 % ; actifs non cotés 52 % ; services financiers 21 %. ↩

8. « Singapore's Temasek cuts staff compensation over FTX investment », *New Straits Times*, 29 mai 2023 : dépréciation de 275 millions de dollars US (210 millions de dollars US dans FTX International et 65 millions de dollars US dans FTX US). « Singapore's Temasek cuts staff compensation over FTX investment », *New Straits Times*, 29 mai 2023, citant Lim Boon Heng et la déclaration de Temasek. ↩

9. « Singapore: Temasek's net portfolio value hits $400B, doubling over past decade », *TechNode Global*, 8 juillet 2026 : valeur nette du portefeuille de 518 milliards de S$ (400,3 milliards de dollars US), en hausse de 49 milliards de S$; TSR sur un an de 10,5 % ; sur dix ans de 7,1 % ; sur vingt ans de 6,8 % ; sur cinq ans de 4,6 % ; effet de change d'environ deux points de pourcentage ; baisse de 2 % au cours du dernier mois. ↩

© 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.

10. « Temasek Review 2026 », *Mothership*, juillet 2026 : 51 milliards de S$ investis et 31 milliards de S$ de cessions ; Teo Chee Hean président depuis le 9 octobre 2025 ; citation tirée de sa déclaration. *TechNode Global*, 8 juillet 2026 : sociétés ayant leur siège à Singapour 52 % du portefeuille ; exposition sous-jacente à Singapour 27 % ; investissements directs non cotés environ un quart du portefeuille. « Temasek raises China exposure by $7.7 billion as valuations recover », *Caixin Global*, 16 juillet 2026 : exposition à la Chine en hausse de 10 milliards de S$ (7,7 milliards de dollars US) ; investissements dans l'IA 6 % du portefeuille, objectif de 10 à 15 % d'ici 2031. ↩

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. 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