

## « NOUS SOMMES DES FINANCEURS DE LONG TERME ... NOTRE RAISON D'ÊTRE, C'EST L'IMPACT »

*Entretien avec François Wohrer, Directeur de l'Investissement, Banque des Territoires,  
Marion Eymar, Responsable pôle Santé, Banque des Territoires,  
et Karine Girard, Directrice d'investissement, Banque des Territoires*



*François Wohrer*



*Marion Eymar*



*Karine Girard*

**Pouvez-vous présenter la Banque des Territoires à nos lecteurs ?**

**François Wohrer :** Créée en mai 2018, la Banque des Territoires est un des métiers de la Caisse des Dépôts. Basée à Paris, elle regroupe 1.700 collaborateurs présents sur l'ensemble du territoire métropolitain et outre-mer à travers 16 directions régionales.

Elle rassemble les activités en lien direct avec la vie quotidienne des Français. Parmi ses filiales figurent par exemple CDC Habitat, acteur majeur du logement social, ou la SCET, spécialisée en ingénierie au service des collectivités locales.

La Banque des Territoires gère également le métier de la consignation, métier historique de la Caisse des Dépôts,

ainsi que l'activité de prêt, où elle représente l'essentiel de l'activité du groupe. Il s'agit de la collecte du Livret A et de son utilisation, principalement pour financer le logement social.

Elle mène par ailleurs une activité propre d'investissement, via des prises de participation minoritaires dans des projets instruits en direct. Au sein du groupe Caisse des Dépôts, deux grandes familles de participations existent : d'un côté, les participations stratégiques (La Poste, Bpifrance, Transdev, RTE, Suez, etc., soit 22 participations au total), représentant un portefeuille de 48 milliards d'euros logé à la CDC ; de l'autre, les investissements portés directement par la Banque des Territoires, de taille plus modeste mais à fort impact sur la vie des Français. Ce portefeuille

représente 8,1 milliards d'euros répartis sur environ 1.500 lignes, avec 1,5 milliard d'euros investis chaque année.

Enfin, la Banque des Territoires mène une activité de subvention. Dans le cadre du plan France 2030, elle peut soutenir des projets pour le compte de l'État. Elle gère à ce titre une enveloppe de 5,5 milliards d'euros et attribue chaque année entre 500 et 550 millions d'euros de subventions. Environ 75 personnes sont mobilisées sur cette activité, au sein d'une direction qui en compte 325. À titre de comparaison, 250 personnes sont dédiées à l'investissement.

***Peut-on qualifier ce portefeuille d'un portefeuille de Private Equity ?***

**François Wohrer :** La Banque des Territoires investit dans des projets à partir de 200.000 euros jusqu'à 350 millions d'euros. Avec un portefeuille large réparti sur quelque 1.500 lignes, son activité ne correspond pas aux standards du Private Equity.

Notre mission première est l'intérêt général et l'impact. L'objectif n'est pas de viser des rendements très élevés, mais de dégager un Return on Equity de l'ordre de 4%, en cohérence avec notre vocation d'intérêt général. Nous devons rester profitables, mais nous ne cherchons pas des TRI de 25%, comme dans le Private Equity. C'est pourquoi notre activité n'est pas comparable.

Il y a aussi une autre différence importante : nous n'investissons pas sur 5 ans. Nous sommes dans des horizons de temps long. Mais le temps long ne signifie pas éternellement. Nous savons adapter la durée de notre engagement en fonction des projets, même si notre objectif n'est plus de rester au capital pendant 50 ans, comme cela pouvait être le cas par le passé.

***Quels sont vos critères d'investissement ?***

**François Wohrer :** Nous investissons autour de deux grandes thématiques : la transition écologique et la cohésion sociale et territoriale.

Dans le champ de la cohésion, nous accompagnons des secteurs comme la santé, le bien vieillir, le tourisme ou encore l'industrie, essentielle à la création d'emplois.

Sur le volet écologique, nos investissements ciblent notamment les énergies renouvelables, la mobilité et l'économie circulaire.

Une troisième thématique émerge aujourd'hui: celle de la souveraineté. Elle s'impose progressivement comme un axe structurant pour nos interventions. La défense, les métaux critiques ou encore les data stratégiques font désormais partie des sujets que nous examinons de près. Nous avons d'ailleurs déjà commencé à agir, par exemple en prenant une participation dans le fonds Infravia.

***Pourriez-vous donner des exemples de vos investissements à long terme dans un secteur en particulier ?***

**François Wohrer :** Un exemple emblématique est celui de la fibre optique. Il y a encore quelques années, la France accusait un retard important dans ce domaine, avec un taux d'équipement bien inférieur aux standards européens. La Banque des Territoires a joué un rôle décisif dans la structuration et le financement du secteur. Grâce à cet engagement de long terme, la France affiche désormais un taux de couverture de 98,5%. Nous avons ainsi contribué à créer les conditions d'un marché mature, dans lequel nous pouvons aujourd'hui céder nos participations.

Autre exemple : les bornes de recharge pour véhicules électriques. Ce secteur est aujourd'hui stratégique, car la disponibilité des infrastructures conditionne directement les décisions d'achat. La Banque des Territoires intervient massivement en proposant de financer jusqu'à 49% des projets, ce qui en fait le premier investisseur français dans ce domaine. Le nombre de points de recharge accompagnés est amené à croître fortement dans les deux à trois prochaines années, y compris pour les poids lourds.

Au-delà de son rôle d'accélérateur, notre action s'inscrit dans une logique de rentabilité. C'est également le cas de Logivolt, filiale à 100% de la Banque des Territoires, qui finance l'installation de bornes dans les immeubles collectifs comme dans les logements individuels.

***Quels sont vos autres principaux secteurs d'investissement ?***

**François Wohrer :** Nous comptons parmi les plus importants investisseurs français dans les énergies renouvelables, avec un portefeuille significatif en solaire et en éolien. À l'avenir, nous souhaitons également renforcer notre action dans le domaine du stockage d'énergie, qui constitue notre nouvel axe d'investissement prioritaire.

Dans le domaine du transport, notre intervention couvre le secteur ferroviaire, notamment à travers le projet CDG Express, ainsi que dans la rénovation des lignes régionales.

Le tourisme représente également un axe structurant de notre activité. Cela s'est notamment montré utile durant la crise du Covid, où la Banque des Territoires a très largement soutenu la filière.

Enfin, comme vu précédemment, l'une de nos priorités dans les années à venir porte sur les enjeux de souveraineté numérique.

***La Banque des Territoires, est-elle un investisseur « actif » ?***

**François Wohrer :** Oui. La Banque des Territoires est systématiquement représentée dans les instances de gouvernance. Le suivi de portefeuille représente un travail

conséquent : sur chacune de nos 1.500 lignes, un administrateur est systématiquement désigné.

Notre raison d'être, c'est l'impact. Et il ne peut y avoir d'impact sans engagement actif dans les organes de gouvernance.

### *Quel est votre objectif annuel de cessions ?*

**François Wohrer :** Nous visons environ 500 millions d'euros de cessions par an. L'objectif est de faire tourner le portefeuille. Cette logique de rotation est relativement récente dans notre stratégie.

### *Combien de dossiers recevez-vous par an et par quel biais arrivent-ils ?*

**François Wohrer :** Une grande partie des dossiers nous parviennent via nos implantations locales. D'autres arrivent directement au siège.

En parallèle, nos équipes vont elles-mêmes identifier les projets qui les intéressent.

### *Qu'en est-il du secteur de la santé dans vos investissements ?*

**Karine Girard :** La santé s'inscrit pleinement dans la cohésion sociale et territoriale, avec de nombreuses thématiques : l'accès aux soins, les déserts médicaux, la prévention... Ce sont des sujets structurants dans nos activités.

Notre objectif est d'améliorer cet accès, en réponse à des besoins très ancrés localement. Ces enjeux sont fortement portés par les collectivités, particulièrement concernées par la couverture médicale de leur territoire.

### *Quelles sont les solutions concrètes face au manque de médecins ?*

**Karine Girard :** Nous misons sur les leviers d'innovation, à la fois numériques et organisationnels, pour améliorer l'accès aux soins. La Banque des Territoires investit dans des structures qui visent à recentrer le temps médical sur le patient. Cela passe par la délégation de certaines tâches, l'automatisation des fonctions administratives, et une meilleure coordination du parcours de soins.

La prévention est également un axe stratégique, car il est aujourd'hui indispensable de faire évoluer notre système de santé d'un modèle encore très largement curatif vers une approche plus préventive. Ce basculement est d'autant plus nécessaire que le financement de la santé fait face à des tensions structurelles : l'Assurance maladie reste fortement mobilisée pour couvrir les dépenses de soins, dans un contexte budgétaire contraint.

Cette transition ne pourra se faire sans une capacité d'investissement sur le long terme. Elle nécessite du temps, des moyens, et des modèles économiques adaptés, capables de

démontrer leur impact dans la durée. C'est précisément là que la Banque des Territoires a un rôle à jouer : en tant qu'investisseur patient, nous intervenons là où le marché ne va pas spontanément, pour amorcer des dynamiques durables au service des territoires.

Par ailleurs, d'autres leviers sont également au cœur de notre engagement : la valorisation de l'immobilier de santé, qu'il s'agisse des lieux de soins ou de logements pour les soignants, ainsi que le renforcement des dynamiques de formation et d'attractivité des professionnels. Autant d'enjeux structurants pour garantir un accès durable et équilibré aux soins sur l'ensemble du territoire.

**Marion Eymar :** La Banque des Territoires occupe une place particulière dans le secteur de la santé. En tant qu'investisseur avisé, nous portons une attention spécifique à la cohésion territoriale, à l'équité d'accès aux soins et à l'impact. Nos choix ne sont pas guidés uniquement par des objectifs de rendement financier, ce qui est d'autant plus essentiel lorsqu'il s'agit de santé.

**Karine Girard :** Aujourd'hui, les besoins en financement sont importants, et l'innovation est indispensable pour transformer l'offre de soins. Les politiques publiques ont un rôle central à jouer, mais il est également nécessaire de créer un cadre propice à l'engagement de capitaux privés, notamment pour soutenir des modèles économiquement viables et socialement utiles.

L'enjeu est de trouver un équilibre entre attractivité pour les investisseurs et contribution concrète aux priorités de santé publique. Cette approche se distingue des logiques de financiarisation de la santé, mises en lumière par plusieurs rapports gouvernementaux récents. Sans opposer capitaux publics et privés, nous faisons en sorte que chaque euro investi serve une transformation structurelle du système, dans une logique de durabilité et d'impact territorial.

### *En quoi le rôle de la Banque des Territoires est-il différent de celui de Bpifrance ?*

**François Wohrer :** Nous travaillons en étroite coordination avec Bpifrance, dont la Caisse des Dépôts est actionnaire à 50%. Nos approches sont complémentaires. La Banque des Territoires concentre ses investissements sur les infrastructures, l'immobilier et les projets à fort impact territorial. Bpifrance, de son côté, est davantage mobilisée sur le soutien aux entreprises et au développement industriel.

C'est la répartition de principe, mais il peut y avoir des exceptions. Dans certains cas, nous investissons ensemble lorsque les enjeux territoriaux et industriels convergent. Ce fut le cas, par exemple, pour le financement de la gigafactory Verkor à Dunkerque, dédiée aux batteries bas carbone.