



**MINISTÈRE  
DE L'ÉCONOMIE,  
DES FINANCES  
ET DE L'INDUSTRIE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**DG N°**

Arr. le **10 DEC. 2024**

Paris, le **04 DEC. 2024**

Nos références : MEFI-D24-09814  
Vos références : Votre lettre du 29 novembre 2024

Monsieur le Directeur général,

J'accuse bonne réception de votre courrier du 29 novembre par lequel vous m'adressez le budget pour 2025 de votre établissement à la suite de son adoption par la Commission de surveillance de la Caisse des dépôts (CDC) le 20 novembre dernier.

Je constate en premier lieu que l'atterrissage 2024 fait apparaître une exécution maîtrisée, identique à un million d'euros près au budget initial pour ce qui concerne les charges brutes et légèrement inférieure pour ce qui concerne les investissements et les crédits d'intervention.

S'agissant du budget pour 2025, je note qu'il prévoit une baisse de l'augmentation des charges brutes à 1285,4 M€, soit une augmentation de 2,8 % par rapport à 2024 contre 5,9 % au cours de l'année écoulée. Cette baisse représente un redressement notable par rapport à une trajectoire de hausse continue des charges brutes depuis plusieurs années : elle devra dès lors être poursuivie et approfondie. Je prends ainsi acte de votre volonté de contenir l'augmentation des charges brutes en dessous de 2 % par an sur la période 2024-2029, objectif qui doit rester une cible partagée.

1/2

Monsieur Eric Lombard  
Directeur général de la Caisse des dépôts et  
consignations  
56, rue de Lille  
75007 Paris

139 rue de Bercy  
75572 Paris Cedex 12

Alors que la masse salariale représente plus des deux tiers des charges brutes de la CDC, la maîtrise de l'évolution des effectifs est stratégique pour respecter cette trajectoire. L'année 2024 a été marquée par d'importantes difficultés de pilotage qui, si elles ont fait l'objet de mesures correctives rapides, doivent conduire à une vigilance accrue de vos services pour assurer la crédibilité des prévisions en matière de ressources humaines. Cette vigilance sera d'autant plus indispensable que votre proposition de budget pour 2025 fait état d'un objectif de 6033 ETPT à la fin de l'année, à comparer avec l'objectif de stabilisation autour de 6000 ETPT (6040 maximum) qui a été fixé à horizon 2028. De nouvelles mesures de productivité pourraient ainsi être nécessaires, alors que plusieurs facteurs de risque pèsent par ailleurs sur cet objectif : je pense notamment au risque que le reclassement des personnels du COSOG, sur lequel reposent vos projections, connaisse des retards, ou encore que certains des effets non-anticipés en 2024 se reproduisent en 2025 (reports de recrutement, effets des cessations anticipées d'activité).

La poursuite à moyen terme de vos efforts pour augmenter les gains de productivité, en particulier sur la masse salariale, sera indispensable. Je souscris en ce domaine pleinement aux recommandations de la Commission de surveillance. Le suivi et l'évaluation de ces gains pourraient en outre être améliorés au travers de la finalisation du système de performance économique qui a déjà permis, comme vous le soulignez, l'opérationnalisation de la démarche de performance opérationnelle que vous avez engagée en 2023 et que je salue.

S'agissant, pour finir, des investissements de la CDC, je note que leur trajectoire sera à compter de 2025 fortement dépendante de l'avancement des projets immobiliers ambitieux que la CDC envisage d'ici 2030. Cela demande une attention collective sur le respect des trajectoires financières pluriannuelles annoncées, en lien notamment avec le projet CAMPUS.

En raison des efforts portant à la fois sur la maîtrise des charges brutes et de la masse salariale, et compte tenu de la nécessité de soutenir les engagements stratégiques que porte l'établissement ainsi que la mise en œuvre des nouvelles réglementations applicables au groupe, je donne mon approbation au budget pour 2024 qui m'a été soumis et qui a été préalablement adopté par la Commission de surveillance. Je souhaite que ces efforts puissent faire l'objet d'une implication forte de vos équipes au cours de l'année 2025, et qu'ils se prolongent dans les années à venir.

Je vous remercie en toute hypothèse pour votre engagement ainsi que celui de vos équipes aux côtés de l'Etat et des collectivités territoriales, qui permet à la CDC de jouer un rôle essentiel dans la mise en œuvre des politiques publiques et le financement à long terme de l'économie française.

Je vous prie de croire, Monsieur le Directeur général, à l'assurance de ma considération distinguée.



**Antoine ARMAND**