

**Objet : suites du processus de revue stratégique d'I4CE**

Chers membres du comité de revue stratégique, chers amis,

Au nom du Conseil d'administration et en plein accord avec l'équipe de direction d'I4CE, je tiens d'abord à vous remercier très chaleureusement pour l'attention que vous avez accordée à l'analyse de nos forces et faiblesses et pour vos réflexions sur nos perspectives. Le regard bienveillant et exigeant que vous portez sur l'Institut va permettre à l'équipe de continuer à grandir, de consolider ses forces et de se positionner à la frontière des débats qui vont être déterminants pour la lutte contre les changements climatiques. C'est précieux pour nous.

Je voudrais remercier tout particulièrement Alain Quinet, qui a présidé vos travaux, et qui en a présenté de manière très convaincante les conclusions au Conseil d'administration et à l'équipe d'I4CE. Son écoute a été fort appréciée. Vos recommandations ont déjà permis de lancer et de nourrir des discussions.

J'ai proposé au CA, qui en a retenu l'idée, que Benoît Leguet prépare sur la base de vos travaux un plan de développement de l'Institut et que nous engagions parallèlement une réflexion sur notre gouvernance et nos statuts. Si vous en êtes d'accord, je serai heureux que Benoît vous présente les grandes lignes de ce plan à l'occasion d'un événement en petit comité que nous espérons organiser courant mai, avant le CA qui sera amené à se prononcer sur nos orientations.

\*\*\*

Cette lettre est pour moi l'opportunité de partager avec vous l'état de nos réflexions à la suite des premiers échanges que nous avons eus sur votre rapport avec le CA et l'équipe d'I4CE.

Vous avez insisté sur l'importance d'un positionnement européen. C'est une nécessité, nous sommes d'accord sur ce point. I4CE a d'ores et déjà engagé ce changement d'échelle, avec ses travaux sur la réglementation financière qui l'ont amené naturellement là où les décisions se prennent de plus en plus, c'est-à-dire à Bruxelles. De même, fort de son expertise en France sur la certification carbone et la rémunération carbone notamment dans les secteurs agricole et forestier, l'Institut va pouvoir contribuer au nouvel agenda européen sur ces sujets.

Vous nous engagez à être plus ambitieux et vous avez raison. Sur toutes les dimensions de la politique climatique pour lesquelles c'est le niveau pertinent, l'Institut doit se donner les moyens d'offrir une expertise européenne, de nouer des relations de travail avec les décideurs communautaires, et de participer au débat professionnel avec ses homologues des grands pays partenaires. Charge à nous, sans tarder, de préciser les axes prioritaires sur lesquels nous positionner, en cherchant des synergies avec notre expertise actuelle et en collaborant avec les *think tanks* européens déjà présents sur le marché continental de l'expertise et des idées. Le plan de développement précisera ces axes prioritaires et les moyens qu'appelle cette ambition.

\*\*\*

Votre rapport a par ailleurs mis en avant qu'I4CE doit compléter ses travaux actuels pour apporter des perspectives « macroéconomiques » et « transversales », et pour contribuer à l'évaluation des politiques publiques. Ce sont deux points importants sur lequel je tiens à être précis.

Une des grandes forces d'I4CE est la profondeur de son expertise sectorielle. C'est parce que le champ sectoriel que couvre l'équipe est étendu qu'elle peut être pertinente sur les sujets transversaux. Les spécialisations sectorielles doivent donc être maintenues et même développées, par exemple sur les entreprises comme vous l'avez noté. Pour autant, nous rejoignons votre constat selon lequel la question climatique est en train de changer d'échelle, avec notamment l'importance accrue des questions de macroéconomie ou de finances publiques et l'intervention de plus en plus appuyée d'économistes jusqu'il y a peu étrangers aux questions du climat. Ne pas accompagner ce mouvement serait pour l'institut un risque.

Pour contribuer à des politiques climatiques plus ambitieuses, plus efficaces et plus justes, I4CE intervient traditionnellement en amont de leur élaboration, au stade de leur conception voire de la mise à l'agenda du problème qu'elles doivent résoudre. I4CE a, ces derniers temps, réalisé plusieurs évaluations de politiques publiques, et vous nous avez encouragé à poursuivre dans cette direction. Nous sommes en revanche d'accord avec vous pour considérer qu'I4CE ne doit pas appliquer sans prise de recul et sans effort d'innovation des méthodologies d'évaluation éprouvées. L'équipe en a bien conscience : elle ne veut pas se transformer en bureau d'étude de la mise en œuvre des politiques climatiques. Comme vous le signalez vous-même, ce n'est ni la vocation d'I4CE, ni l'intérêt des institutions qui l'ont créé et le soutiennent.

Sur ces deux points, nous allons approfondir vos recommandations afin d'identifier concrètement comment adapter dès 2023 notre programme de travail en ce sens, et plus largement afin de fixer précisément nos orientations stratégiques dans ce domaine.

\*\*\*

Le comité a mis en lumière la pertinence et l'influence des travaux actuels. Certains acquis méritent d'être soulignés : ces dernières années, I4CE a restructuré ses activités à l'échelle internationale autour de la transformation des institutions financières et du partage de méthodes développées en son sein comme la budgétisation verte (green budgeting) ; l'institut a également développé ses activités sur les collectivités locales, essentielles pour améliorer la qualité du débat sur le financement de la transition à l'échelon décentralisé ; il a aussi une expertise forte sur les enjeux agricoles et forestiers, sur la réglementation financière et sur l'adaptation.

Le comité ayant posé la question des nouveaux domaines à explorer, nous entendons bien continuer à faire évoluer notre investissement recherche en sorte de valoriser nos points forts et de défricher de nouveaux domaines. Le code génétique d'I4CE l'invite à déplacer sans relâche la frontière de l'expertise et donc à faire évoluer graduellement la palette de ses domaines d'excellence. Dans cet esprit, le plan de développement de Benoît Leguet proposera des lignes directrices pour les prochaines années.

\*\*\*

Afin de poursuivre les développements actuels et d'en initier de nouveau, le budget de l'Institut devra, comme vous l'avez pointé, augmenter. Vous avez évoqué plusieurs pistes que nous pourrions creuser dans les prochains mois, tant concernant nos financements en *core funding* que sur projet. Si

Le financement en *core funding* est évidemment l'idéal, nous avons la conviction qu'il existe de nouvelles sources de financement sur projet, à l'échelle européenne, qui permettront à I4CE de se projeter dans les discussions communautaires.

Être financé sur projet ne veut pas dire fonctionner en bureau d'étude : I4CE a su le montrer ces dernières années, en restant maître de son programme de travail et de ses publications. Les financements sur projets allant de pair avec des livrables et des échéances, ils peuvent néanmoins entamer l'agilité de l'Institut, sa capacité à se saisir rapidement de sujets d'actualité comme il y en a tant au cours d'une année. Il serait paradoxal, et contraire à l'intérêt de nos grands partenaires institutionnels, que le financement sur contrat en vienne à exercer un pilotage de fait des travaux. L'expérience des *think tanks* montre néanmoins que le risque est réel. L'agilité est un défi qu'I4CE doit continuer à relever, et la renforcer aura des implications sur le processus de programmation des projets comme sur la préparation de ses financements. Les mesures déjà mises en œuvre pour relever ce défi seront évaluées et, si nécessaire, elles devront évoluer.

\*\*\*

Vous avez considéré qu'I4CE devrait réfléchir à se doter d'un Conseil scientifique. Cette proposition est naturelle au stade de développement qu'a atteint l'Institut, mais elle peut répondre à deux finalités distinctes : le contrôle de qualité de ses publications, et l'orientation de ses travaux. Sur la première question, l'équipe d'I4CE s'appuie déjà de façon substantielle sur l'apport et la relecture de partenaires et de conseillers scientifiques, notamment dans le cadre des comités de pilotage de ses projets. Un Conseil scientifique pourrait s'avérer utile pour compléter ce dispositif actuel, et l'équipe mènera dans les prochains mois des réflexions collectives à ce sujet. Ces réflexions permettront par ailleurs une explicitation et un partage en interne des bonnes pratiques de « contrôle qualité », pour assurer leur systématisation au plus haut niveau d'ambition.

La seconde question, sur l'orientation des travaux, est particulièrement importante à mes yeux. Pour rester à la pointe, I4CE a besoin d'enrichir sa gouvernance et d'être à l'écoute du monde qui change. L'orientation relève d'abord du Conseil d'administration et, pour renforcer cette capacité d'orientation, le CA est convenu de rééquilibrer sa composition et de s'élargir à des personnalités qualifiées, reconnues pour leur expérience dans la fabrique des politiques économiques et climatiques. Quand ce renouvellement de la gouvernance d'I4CE aura eu lieu, nous pourrons juger de son efficacité, et éventuellement considérer l'option d'y adjoindre un Conseil d'Orientation Stratégique.

\*\*\*

Permettez-moi de finir sur la séniorité de l'équipe. La richesse de l'Institut est son équipe, son expertise interne. Contrairement à d'autres *think tanks* français, notre Institut assume de développer une expertise forte en interne, avec une « équipe maison » qui ne cesse de grandir. I4CE incorpore de jeunes diplômés et d'autres qui ont déjà eu quelques expériences professionnelles, et qui accumulent de l'expérience et un réseau en y restant, c'est une chance, de nombreuses années. Ils sont encadrés par une équipe de directrices et de directeurs qui ont la charge de superviser les projets de l'Institut, de s'assurer de leur pertinence pour les débats sur l'économie et le climat d'une part, d'autre part de leur valorisation auprès de toutes les parties prenantes au premier rang desquels les décideurs publics de haut niveau. L'équipe de direction doit s'assurer d'avoir le temps d'assurer ces fonctions stratégiques pour I4CE.

C'est comme un complément à ce modèle que nous comprenons votre idée de *visiting fellows* : la collaboration avec des experts d'autres champs économiques accélérerait certainement le transfert et l'acquisition de nouvelles expertises. Réciproquement, des économistes intéressés par le climat devraient gagner à coopérer avec une équipe jeune et compétente. Il y a là une voie prometteuse que la direction d'I4CE se propose d'explorer.

Je finis cette longue missive en vous remerciant à nouveau pour votre exigence et vos conseils. Je ne manquerai pas de vous tenir informé des suites que nous donnerons à votre rapport, et espère avoir l'occasion de poursuivre la discussion avec vous, sur la base de notre projet de plan de développement.

Jean Pisani-Ferry

Président d'I4CE

