

Conclusions de la revue stratégique d'I4CE

31 janvier 2022

TABLE DES MATIERES

I- RESUME EXECUTIF	2
II- LA GENESE ET LES OBJECTIFS D'I4CE	7
III- LE DIAGNOSTIC DU COMITE DE REVUE	9
IV- LES PROPOSITIONS DU COMITE DE REVUE	11
V- LES LEVIERS HUMAINS ET BUDGETAIRES DU DEVELOPPEMENT	15
ANNEXES	20

La composition du comité de revue

- Mr Alain Quinet (SNCF), président
- Mr Jean Boissinot (Banque de France)
- Mme Anne Bringault (Réseau Action Climat)
- Mr Dominique Bureau (CEDD)
- Mme Sophie Fay (l'Obs)
- Mr Pierre Jacquet
- Mr Thierry Pech (Terra Nova)
- Mme Diane Simiu (CGDD)
- Mr Simone Tagliapietra (Bruegel)
- Mr Shahin Vallée (DGAP)

I- RESUME EXECUTIF

Créé en 2015, I4CE a su s'imposer en peu de temps comme l'un des *think tanks* français de référence dans l'économie de la lutte contre le changement climatique. I4CE est aujourd'hui reconnu pour la qualité de ses contributions et son influence auprès des décideurs politiques et des administrations en charge des politiques climatiques. I4CE apporte au débat une mise en forme intelligible des chiffres clés (financements et besoins d'investissement, ...), des méthodologies d'évaluation (budget vert national et local, ...), des analyses originales défrichant des thèmes importants et parfois négligés (réglementation financière, usage des sols, adaptation, ...).

Ce capital mérite d'être fructifié à l'heure où les débats sur la lutte contre le changement climatique « battent leur plein », où le besoin de mettre de l'expertise économique à disposition de ces débats n'a jamais été aussi important.

Le Président du conseil d'administration d'I4CE a décidé de procéder à une revue stratégique destinée à évaluer la pertinence des travaux conduits jusqu'à présent par l'Institut et à éclairer les choix stratégiques possibles pour les années à venir. Le comité constitué à cet effet (dont le mandat et la composition sont rappelés en annexe) a travaillé de manière collégiale pendant 4 mois en toute indépendance. Ses débats se sont nourris des travaux de l'Institut, des éléments de diagnostics fournis par la direction générale, de l'audition des deux institutions fondatrices et principales financeurs d'I4CE (la Caisse des Dépôts et l'AFD), ainsi que de celle des grands « clients » publics d'I4CE (Direction Générale du Trésor et Ministère de la Transition Ecologique principalement).

Le diagnostic et les propositions élaborés dans la présente revue visent à aider le conseil d'administration et la direction générale à relever le niveau d'ambition d'I4CE et à renforcer sa contribution aux débats nationaux et européens. Le comité est convaincu qu'I4CE peut et doit devenir dans les prochaines années un *think tank* européen de référence dans le domaine de l'économie du climat.

1 – I4CE a réussi à s'imposer en France comme un *think tank* de référence dans le domaine de la lutte contre le changement climatique.

I4CE a construit en peu de temps un capital de crédibilité important dans un écosystème français de la transition écologique de plus en plus foisonnant : auprès des pouvoirs publics, des parlementaires, des ONG, des médias et de la sphère financière. I4CE est reconnu à la fois pour son engagement en faveur de la transition écologique, l'indépendance et la qualité de ses analyses.

I4CE a su investir un certain nombre de thématiques particulièrement utiles au débat public français :

- Une mise en valeur des chiffres clés du climat, base d'un débat public raisonnable sur le changement climatique (chiffres clés du climat, comptes mondiaux du carbone, ...) ;
- L'élaboration de tableaux de bord complémentaires de la statistique publique (par exemple les financements et besoins d'investissements) ;
- La contribution à certaines politiques publiques, à l'image du plan de relance ou du label bas carbone ;
- L'élaboration de méthodologies d'évaluation (budgets verts nationaux et locaux, bonus-malus automobile, ...) ;
- L'analyse des enjeux du changement climatique pour un certain nombre de secteurs (agriculture, forêt, bâtiment, ...) ;

- L'évaluations et des analyses permettant de défricher des thèmes spécifiques (les besoins de financement des collectivités locales, l'évaluation des objectifs de puits de carbone de la SNBC, les défis économiques de l'adaptation, comment faire évoluer la réglementation financière pour accélérer la transition, les défis de « l'alignement » pour les institutions financières, ...).

I4CE a commencé à développer ses activités à l'international, notamment dans le cadre de *l'Initiative Climate Action in Financial Institutions* ou de *l'International Development Finance Club*. I4CE intervient également à l'échelle européenne sur des thèmes très spécifiques, au premier rang desquels la réglementation financière. Par ailleurs, I4CE a développé son activité vers les territoires, sur des projets s'adressant aux collectivités et aux acteurs du débat national sur les questions territoriales.

2 – Il existe aujourd'hui une large fenêtre d'opportunité pour conforter le positionnement d'I4CE et élargir son champ d'intervention.

En France, le débat économique sur la lutte contre le changement climatique s'est logiquement structuré autour des projets gouvernementaux – la tarification du carbone et ses impacts économiques et sociaux, la politique énergétique, la stratégie nationale bas carbone. Il porte aussi de manière plus large sur l'avenir de notre modèle de croissance.

Pour autant, beaucoup de thèmes importants pour tracer un chemin de transition écologique pertinent restent « dans l'ombre » :

- **L'évaluation des politiques** a progressé mais reste encore trop parcellaire. La France ne dispose pas d'une véritable analyse coûts/bénéfices de la lutte contre le changement climatique, d'une compréhension exhaustive de la courbe des coûts d'abattement des différentes actions possibles, d'un guide du bon usage et de la bonne combinaison des instruments publics (taxes, normes, subventions, garanties, investissements publics) et de leurs impacts climatiques, économiques et sociaux.
- **La macroéconomie du climat reste encore à construire.** La France ne dispose pas d'un bouclage macroéconomique de la stratégie nationale bas carbone, laquelle se fonde sur une agrégation sectorielle.
- **La lutte contre le changement climatique, jusqu'à présent focalisée sur l'atténuation, doit s'élargir à l'adaptation**, ce qui suppose d'identifier plus clairement l'exposition des différents secteurs économiques aux dommages, d'en donner une traduction monétaire, de définir les options disponibles pour s'adapter et les coûts associés.

Même si le Haut Conseil pour le Climat, France Stratégie, les ministères, la Banque de France et le monde académique montent en puissance sur l'économie du climat, le comité considère qu'I4CE pourrait capitaliser sur son expérience et sa crédibilité pour élargir son champ de compétences et mieux se positionner sur ces thématiques.

Dans le domaine de la macroéconomie, l'objectif est d'élargir le champ de compétence d'I4CE. L'approche retenue par I4CE reste aujourd'hui très nationale et sectorielle, là où le débat public mériterait d'être nourri d'emblée par des approches européennes et macroéconomiques :

- Avec le *Green Deal*, les propositions d'un second ETS pour les émissions diffuses et le projet d'ajustement aux frontières, c'est à Bruxelles que s'élabore le socle des politiques climatiques ;
- Avec la consolidation d'objectifs ambitieux dans des délais très courts (« ZEN » en 2050), la macroéconomie de la transition devient une composante essentielle des stratégies européenne et française – comme en témoignent les débats sur les prix de l'énergie et le financement de la transition écologique.

Il ne s'agit pas nécessairement pour I4CE de se doter d'une capacité de modélisation propre, mais de procéder « brique » par « brique », en s'appuyant autant que possible sur une mise en réseau et des partenariats. Il serait par exemple pertinent de bien poser les termes d'un bouclage macroéconomique (européen) des besoins d'investissements et de financements déjà mis en exergue par I4CE, d'un partage des financements et des risques public-privé, de caractériser des scénarios d'atténuation et d'adaptation et les incertitudes associées.

Dans le domaine de l'évaluation des politiques publiques, l'objectif est de conforter le positionnement d'I4CE, en entrant davantage dans le *design* et l'architecture des mesures publiques destinées à atténuer le changement climatique ou à s'y adapter. Il ne s'agit pas ici de faire de l'évaluation académique mais un « travail d'ingénieur », en se concentrant notamment sur l'articulation des politiques européennes et nationales et la cohérence des « bouquets » d'instruments mise en œuvre.

Le comité est conscient du « saut » que représente cette montée en puissance :

- **Elle porte sur des domaines relevant de la production d'un bien public** (améliorer la connaissance et la mettre à disposition des décideurs), ce qui est potentiellement plus difficile à financer que des projets sur appels d'offre ;
- **Elle implique des coûts fixes d'entrée** pour développer une expertise « organique », se mettre en réseau et « prendre pied » sur la scène européenne.

3 – Le comité, en se fondant sur un benchmark des *think tanks* européens, considère que la montée en puissance d'I4CE passe nécessairement par une augmentation du *core-funding* ou un changement d'échelle dans la taille des projets financés par des tiers.

Un benchmark européen rapide permet de classer les *think tanks* européens intervenant dans le domaine de la lutte contre le changement climatique en trois grandes catégories :

- Avec un budget de l'ordre de 3 millions d'euros l'activité d'un *think tank* se concentre essentiellement sur la rédaction de synthèses et de *policy papers* à destination des décideurs ;
- Un budget porté à 5 millions permet de produire, en partenariat avec d'autres instituts, des expertises propres ;
- C'est à partir de 10 millions qu'un *think tank* est capable de produire seul des expertises originales. C'est ce budget qui serait nécessaire pour faire d'I4CE « l'IFS européen du climat ».

Aujourd'hui, I4CE dispose d'un budget (3,6 millions) relevant de la première catégorie. Ses publications vont au-delà de la rédaction de synthèses et tendent vers celles de la seconde

catégorie. Cela témoigne de l'engagement et de la qualité des équipes. Pour autant, I4CE se trouve aujourd'hui « engorgé » et sans véritable capacité de montée en puissance supplémentaire.

Conscient des contraintes financières qui pèsent à tous les niveaux, et notamment dans la sphère publique, le comité a néanmoins jugé utile d'élaborer d'illustrer les marges de manœuvre qu'ouvriraient un meilleur financement des projets particuliers (qui absorbent aujourd'hui une part excessive du *core-funding*), une augmentation de la taille unitaire des projets et/ou une augmentation du *core-funding*. L'objectif final serait de porter le budget global jusqu'à 5 millions, seuil à partir duquel I4CE peut espérer rentrer dans « la cour des grands » européenne.

Ces scénarios ont à ce stade plus le statut de cahier des charges que de business plan. Il reviendra à I4CE de les instruire dans le cadre d'un futur plan de développement.

4 – I4CE doit consolider son assise et développer son réseau européen.

I4CE doit gagner en épaisseur. Les équipes d'I4CE restent relativement junior, et le management repose sur un nombre très limité de séniors. Gagner en épaisseur nécessite de mobiliser plusieurs leviers : recruter quelques personnes expérimentées capables de monter des financements de projet plus ambitieux et de nouer des alliances avec d'autres *think tank* pour monter en puissance sur les enjeux macro-européens ; se doter d'un comité scientifique permettant à la fois de gagner en crédibilité scientifique et d'élargir ses connections avec l'écosystème européen ; se positionner sur le marché des *non resident* et *visiting fellows*.

I4CE doit parallèlement gagner en agilité. Une partie significative des forces vives est affectée à des études financées sur projets. Ceux-ci ont pour caractéristiques de « rigidifier » les ressources et d'être souvent déficitaires – les coûts n'étant pas suffisamment « provisionnés ».

Le comité est convaincu qu'I4CE doit poursuivre les efforts engagés pour rechercher un meilleur financement de ses projets, quitte à être plus sélectif, et calibrer de manière plus prudente les coûts à engager. C'est à cette condition que le *core-funding* pourra réellement être affecté à la montée en puissance de l'Institut.

I4CE doit enfin gagner en ouverture. I4CE est très présent vis-à-vis des pouvoirs publics français, mais ne travaille pas suffisamment en réseau avec ses homologues européens, au-delà de quelques collaborations ponctuelles. Il doit être plus proactif dans des partenariats de niveau stratégique et « prendre pied » sur la scène européenne car c'est de plus en plus à Bruxelles que s'élaborent les politiques climatiques.

Synthèse des propositions

Proposition 1 – Conforter le rôle de think tank de l’Institut, distinct de celui de bureau d’études

Proposition 2 : Elargir le champ de compétence d’I4CE aux enjeux macroéconomiques de la lutte contre le changement climatique

Proposition 3 - Conforter son positionnement dans le champ de l’évaluation des politiques publiques d’atténuation et d’adaptation

Proposition 4 – Renforcer un réseau de contacts et de partenariats avec les autres think tanks européens travaillant sur les thématiques de l’économie du climat, car c’est de plus en plus au niveau européen que s’élaborent les politiques climatiques

Proposition 5 : Se doter d’un comité scientifique de haut niveau, permettant d’asseoir la crédibilité scientifique de l’Institut et de faciliter sa mise en réseau

Proposition 6 : Gagner en séniorité en recrutant des collaborateurs plus expérimentés ou en associant des « fellows », capables d’accompagner la montée en puissance d’I4CE et de monter des partenariats de haut niveau.

Proposition 7 : Sanctuariser/augmenter les financements généraux (core-funding ou « grands projets »), pour investir dans les nouvelles thématiques économiques

Proposition 8 : Mieux évaluer ex ante les coûts des projets et ne les lancer que si les financements externes couvrent au moins 80% de ces coûts

II- LA GENESE ET LES OBJECTIFS D'I4CE

1 – I4CE est une association d'intérêt général à but non lucratif, fondée par la Caisse des Dépôts et par l'Agence Française de Développement.

- I4CE a été créée en 2015, à la suite de la décision de la Caisse des Dépôts de transférer l'équipe et les activités de recherche de CDC Climat à l'Association pour la Promotion de la Recherche en Economie du Climat (APREC), qui deviendra au mois de septembre 2015, I4CE – *Institute for Climate Economics*.
- Son conseil d'administration, présidé par Jean Pisani Ferry, est composé de 10 administrateurs¹. Son rôle principal est d'approuver les comptes et le budget de l'association. Il est consulté sur le programme de travail et le plan d'action de développement.
- I4CE est constitué d'une équipe d'une trentaine de collaborateurs (voir annexe).

2 – Son objectif est d'entreprendre les actions nécessaires à la mise en place, à la diffusion ou au soutien de projets de recherche contribuant à la transition écologique.

A cette fin, I4CE publie chaque année une vingtaine d'analyses et en assure le service après-vente auprès des décideurs publics français au niveau national et, quand cela est pertinent, auprès des acteurs des territoires et d'acteurs internationaux.

I4CE est en relation avec les autres grands acteurs du débat public – médias et ONG notamment.

Il travaille avec le secteur financier (Banque de France, régulateurs, ...) mais a peu de contacts avec le monde économique des entreprises.

3 – L'activité d'I4CE est divisée autour de 4 programmes de travail :

- Le **programme économie**, qui s'adresse principalement aux décideurs publics ayant une expertise économique (ministère de l'Économie et des Finances, DGEC et CGDD du Ministère de la Transition Ecologique, le Secrétariat Général pour l'Investissement, conseillers du premier ministre, etc.) ;
- Le **programme agriculture/forêt**, qui s'adresse principalement aux acteurs de la filière agriculture/forêt mais également aux ministères (Agriculture, Environnement) ;
- Le **programme finance**, qui s'adresse principalement aux législateurs et superviseurs financiers, ainsi qu'aux institutions financières, publiques et privées ;
- Le **programme territoires**, qui s'adresse prioritairement aux acteurs du débat sur les collectivités : associations d'élus, ministères, parlementaires, et secondairement aux collectivités territoriales.

Le plan stratégique 2018-2021 marque la volonté d'I4CE de passer du « statut » d'expert à celui d'acteur du débat public. Pour cela :

¹ 3 administrateurs de la CDC, 3 administrateurs de l'AFD, 1 administrateur de l'ADEME, 1 administrateur de la Banque de France, 1 administrateur de l'ILB et 1 administrateur de CDG Développement.

- I4CE s'adresse directement aux décideurs publics de haut niveau, et non plus seulement aux experts de l'administration et des institutions publiques.
- I4CE a souhaité développer davantage de projets à l'international, notamment à travers le secrétariat de la coalition *Climate Action in Financial Institutions* (initiative regroupant 50 institutions financières publiques et privées s'engageant à faire de la finance climat le courant dominant de leurs investissements).

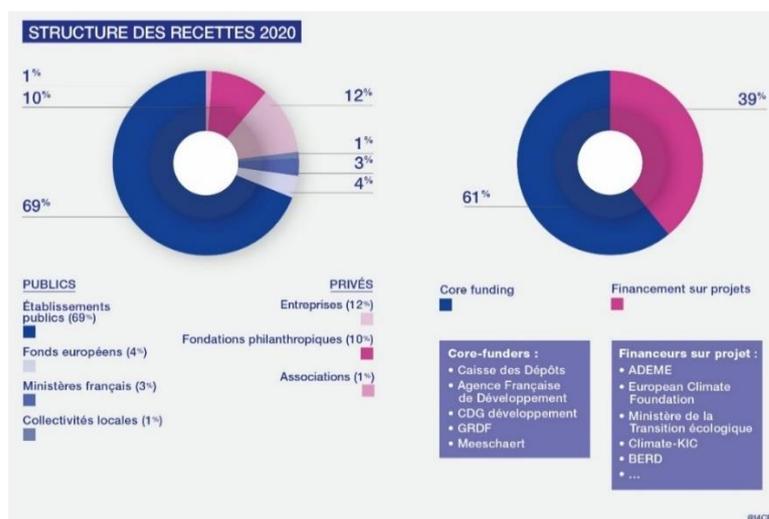
4 – En 2021, les ressources d'I4CE étaient de 3,6 millions d'euros.

Les principales ressources de l'association sont constituées de subventions.

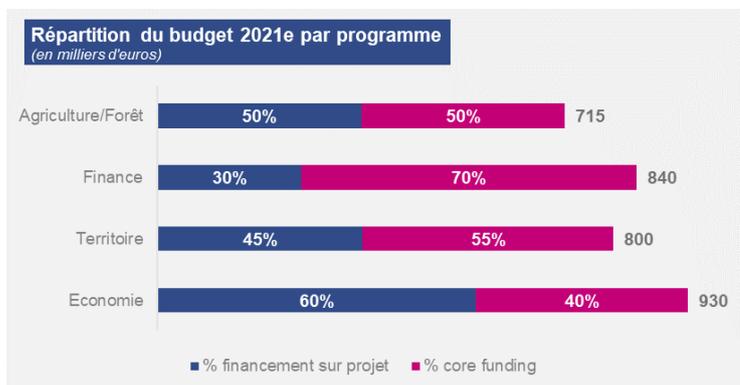
Celles-ci sont issues à environ 60% de « *core-funders* », publics et privés², soutenant l'activité d'I4CE dans son ensemble. La plupart de ces *core-funders* s'engagent financièrement auprès d'I4CE de manière pluriannuelle.

Le reste des financements d'I4CE est constitué de financements sur projet. Ce vocable de financement de projet recouvre deux logiques de nature différente :

- Dans la plupart des cas I4CE répond, généralement en groupement, à des appels à projet européens ou nationaux. I4CE intervient le plus souvent en contributeur d'un groupement, sa surface ne lui permettant de jouer le rôle de coordinateur. Les financements obtenus ne permettent généralement pas de couvrir la totalité des coûts engagés, à raison parfois des règles imposées. Par exemple, le programme LIFE de l'Union Européenne choisit de ne financer que 60% des coûts budgétés des projets. Le complément est alors assuré par le *core-funding*. En pratique, la majorité des projets sont financés entre 30% et 70% par financement sur projets, le solde étant assuré par le *core-funding*.
- Dans d'autres cas plus rares, I4CE peut répondre à des appels d'offre. Ceux-ci peuvent alors permettre de couvrir les coûts voire de dégager une marge. Cependant ces appels d'offre relèvent plutôt d'une logique de bureau d'études et éloignent I4CE de sa vocation initiale de *think tank*. Répondre à un appel d'offre n'a de sens que si l'étude financée permet d'investir dans une méthodologie ou une thématique en ligne avec les objectifs stratégiques de l'Institut.



² Et notamment ECF, Meeschaert, la BERD, la Fondation Carasso, GRDF,...



Utilisation des ressources d'I4CE

en M€		2021e
Projets de recherche		2,9
<i>dont 100% en core funding</i>		0,8
<i>dont financement mixte</i>	<i>Financeurs</i>	1,5
	<i>Core funding</i>	0,6
Autres dépenses		0,4
Résultat mis en réserve		0,3
Total		3,6

III- LE DIAGNOSTIC DU COMITE DE REVUE

1 – I4CE a réussi à s'imposer en peu de temps comme un *think tank* de référence dans le domaine de la lutte contre le changement climatique...

Dans le domaine de la lutte contre le changement climatique, le paysage des *think tanks* français se résumait avant la création d'I4CE :

- Aux travaux de l'IDDRI, portant essentiellement sur les négociations internationales ;
- Aux travaux de France Stratégie et de l'ADEME, focalisés sur les méthodologies d'évaluation des politiques publiques.

I4CE a occupé une « place vacante », affirmant sa capacité à investir certaines thématiques nouvelles :

- Une mise en valeur des chiffres clés du climat, base d'un débat public raisonnable sur le changement climatique (chiffres clés du climat, comptes mondiaux du carbone, ...) ;
- L'élaboration de tableaux de bord complémentaires de la statistique publique (par exemple les financements et besoins d'investissements) ;
- Des contributions spécifiques à certaines initiatives publiques (plan de relance, label bas carbone) ;
- L'élaboration de méthodologies d'évaluation (budgets verts nationaux et locaux, bonus-malus automobile, ...) ;
- L'analyse des enjeux du changement climatique pour un certain nombre de secteurs (agriculture, forêt, bâtiment, ...) ;
- Des évaluations et des analyses permettant de défricher des thèmes spécifiques (les besoins de financement des collectivités locales, l'évaluation des objectifs de puits de carbone de la SNBC, les défis économiques de l'adaptation, comment faire évoluer la réglementation financière pour accélérer la transition, les défis de l'alignement pour les institutions financières, ...).
- I4CE gère également des lieux d'échange entre experts et praticiens, à l'image de l'initiative internationale *Climate Action in Financial Institutions* ou ses clubs Agriculture et Forêt.

2 – ...et jouit aujourd'hui d'un capital de crédibilité important...

I4CE a construit en quelques années un capital de crédibilité précieux dans un écosystème de la transition écologique de plus en plus foisonnant et prompt aux polémiques : I4CE est reconnu à la

fois pour son engagement en faveur de la transition écologique, l'indépendance et la qualité de ses analyses.

Ce capital de crédibilité est un acquis précieux qui s'adosse à la fois à la pertinence et la qualité des travaux d'I4CE et à son identité de *think tank*. I4CE n'est pas et doit bien assumer de ne pas être :

- Un centre académique. Les collaborateurs de I4CE ne sont pas des universitaires. I4CE n'a pas de modèle interne permettant de réaliser des simulations sur les enjeux économiques et sociaux de la transition ;
- Un bureau d'études apportant une expertise ou produisant des études à la demande de clients publics ou privés ;
- Une ONG défendant une cause dans une logique de plaidoyer.

3 –... Mais I4CE n'est présent que sur certaines thématiques sectorielles, dans une approche essentiellement nationale...

I4CE a su construire une véritable expertise sur quelques thématiques sectorielles (forêt et usage des sols, agriculture, bâtiments). Il est peu présent sur d'autres (transports, industrie). Il a développé quelques analyses transversales, sur les investissements et leurs financements, mais il est peu présent sur les dimensions macroéconomiques de la transition écologique. I4CE est très présent sur la scène française et se développe à l'international, mais l'est trop peu à l'échelle européenne.

- I4CE n'a pas développé d'approche macroéconomique de la transition écologique, alors même que la transition vers la neutralité carbone comporte des enjeux de « bouclage » et de réallocation de l'offre de premier rang. Il est vrai que cette approche macroéconomique reste globalement encore sous-développée en France comme au niveau international, si bien qu'I4CE ne peut s'alimenter de travaux académiques ou administratifs immédiatement exploitables.
- La dimension européenne de la lutte contre le changement climatique gagne progressivement en ampleur avec la réforme de l'ETS, son projet d'élargissement, la taxonomie et les financements, les normes. Un *think tank* engagé dans les politiques publiques ne peut plus se contenter d'une approche nationale de la lutte contre le changement climatique.

4 – ...et n'a pas aujourd'hui le budget et le réseau suffisant pour monter en puissance.

I4CE est aujourd'hui contraint dans son développement par son manque de ressources et la relative faiblesse de son réseau à l'échelle européenne.

- I4CE fonctionne bien « en réseau » avec les grands acteurs français de l'économie du climat (ADEME, IDDRI, ...) et de la finance climat (ex : projet *Finance ClimAct*, financé par l'Union Européenne, et dont le comité de pilotage est composé d'autres acteurs comme l'ADEME, l'AMF, l'ACPR).
- Le réseau d'I4CE s'étend par ailleurs à l'international, hors Union Européenne : travaux menés avec l'AFD dans le cadre de l'initiative *Climate Action in Financial Institutions* ou de *l'International Development Finance Club*, sur les questions de risques ou d'alignement ; transfert d'outils de pilotage comme le panorama des financements climat ou le budget

vert ; travaux sur l'usage des revenus du carbone avec la Banque Mondiale ; analyse et suivi de la « verueur » des plans de relance...

- I4CE a en revanche peu de contacts de niveau stratégique avec les grands acteurs européens, au-delà de quelques collaborations ponctuelles (par ex, *Wise Europa* sur la rénovation énergétique des bâtiments en Pologne, *New Climate Institute* pour le rapport sur l'alignement). De fait, malgré son nom anglais, I4CE reste un *think tank* essentiellement focalisé sur l'approche nationale des sujets climat.

I4CE n'a pas les outils en place pour permettre cette montée en puissance :

- Les équipes d'I4CE sont déjà très engagées, l'agenda est saturé, sans marge de manœuvre significative pour investir de nouveaux champs ou développer un réseau de contacts européens.
- I4CE n'a pas de comité scientifique, alors qu'il s'agit d'une pratique courante dans le milieu des *think tanks*, un gage de crédibilité scientifique et une opportunité de mise en réseau.
- I4CE manque à l'heure actuelle de profils *seniors*, pouvant à la fois accompagner la montée en puissance sur les grands enjeux macro-européens et développer le réseau d'I4CE.

IV- LES PROPOSITIONS DU COMITE DE REVUE

Le changement climatique s'est imposé comme thème majeur dans les débats publics. Le cercle de ceux qui alimentent ce débat public en expertise économique reste relativement étroit mais il s'élargit progressivement : les *think tank* généralistes commencent à développer une expertise climat (Institut Montaigne notamment), les banques centrales également.

Le comité estime que même si le cercle s'élargit, I4CE garde toute sa légitimité, grâce notamment aux expertises sectorielles et thématiques développées jusqu'à présent. Mais le moment est venu pour I4CE de franchir un nouveau palier : relever son niveau d'ambition, investir la dimension macroéconomique et européenne des sujets. Il faut le faire avec ambition et avec méthode, en veillant à préserver le capital de crédibilité de l'Institut et donc sans dévier de sa vocation première – celle d'un *think tank*.

1 – Conforter le rôle de *think tank* de l'Institut

I4CE doit monter en puissance de manière maîtrisée, en confortant sa vocation de *think tank*.

Le comité ne recommande pas qu'I4CE fasse évoluer son modèle, sous l'influence des financements de projet ou des demandes d'expertise, vers un modèle de bureau d'études. I4CE dévierait de sa raison d'être qui est de contribuer aux débats publics. Il serait bien entendu tout à fait possible, dans une étape ultérieure, qu'I4CE, après avoir consolidé sa vocation générale de *think tank* de l'économie du changement climatique, se dote d'une entité dédiée de bureau d'études avec des objectifs propres de rentabilité.

Le comité ne recommande pas non plus qu'I4CE recherche une intervention plus proactive dans les débats publics à destination d'un public plus large voire du grand public. Ce sont des savoir-faire et

des moyens différents qu'il faudrait mobiliser, qui seraient potentiellement de nature à diluer les capacités d'expertise actuelles. Le rôle d'I4CE est d'alimenter la conversation démocratique, en concourant à l'objectivation des faits et des arguments, et à la conception des solutions de politique publique opérationnelle. L'Institut se doit dans cet esprit de souscrire à une exigence de transparence et d'accessibilité minimale de ses travaux et s'assurer de sa capacité à incarner efficacement ses travaux dans les médias.

Le comité considère que I4CE doit consolider son modèle en s'adossant davantage sur l'expertise académique pour monter en puissance et faire référence – comme *l'Institute for Fiscal Studies* sur les politiques budgétaires et fiscales au Royaume-Uni (voir annexe). Il est peu accessible pour I4CE, du moins à court terme, de se doter d'une capacité de modélisation propre. C'est une raison supplémentaire pour développer les partenariats avec le monde académique et des *think tanks* européens. Les projets Horizon Europe³, financés par l'Union Européenne, encouragent notamment ce type de collaboration.

2 – S'ouvrir à la dimension européenne et macroéconomique de la transition écologique

Le comité de revue estime qu'I4CE doit conserver et entretenir les compétences sectorielles dans lesquelles il a investi. Garder un niveau de granularité suffisant est important pour ne pas verser dans les généralités. Mais il a identifié le besoin de renforcer certaines thématiques de travail, à raison de leur importance stratégique.

- **Appréhender d'emblée les enjeux du changement climatique au niveau de l'Union Européenne**

Les politiques menées par l'Union Européenne sont devenues le facteur déterminant des politiques climatiques nationales. Il apparaît vital pour I4CE d'appliquer son savoir-faire aux défis de la politique climatique de l'UE, afin d'influencer ce qui peut être réellement considéré comme le principal processus d'élaboration des politiques dans ce domaine. Dans un contexte d'accélération des trajectoires de décarbonation de l'UE pour atteindre ses objectifs 2030, un certain nombre de sujets seront susceptibles d'intéresser les institutions européennes – et par ricochet la France - dans les années à venir. Si l'on s'en tient aux enjeux économiques généraux, on peut notamment citer :

- L'analyse des stratégies européennes, de la cohérence entre leurs objectifs et les moyens mis en œuvre (par exemple dans le domaine de la mobilité) ;
- L'élaboration d'un prix fictif du carbone européen reflétant l'intensité de la contrainte globale pour atteindre l'objectif de neutralité carbone ;
- L'analyse du *design* et du rôle du marché du carbone, notamment dans le contexte du nouveau marché EU ETS (*European Union Emission Trading System*) pour les bâtiments et le transport. Cette analyse serait d'autant bienvenue que les ambitions européennes se heurtent à certaines réticences françaises ;
- L'analyse des enjeux européens sur la scène internationale, notamment la taxation carbone aux frontières et l'évaluation des politiques climatiques équivalentes à une tarification du carbone ;

³ Horizon Europe, d'un budget de 95,5 Mds€, est le programme-cadre de l'Union européenne pour la recherche et l'innovation, pour la période allant de 2021 à 2027. Horizon Europe prend la suite du programme Horizon 2020.

- L'analyse de l'articulation des objectifs climatiques, économiques et stratégiques dans la définition des politiques énergétiques (cf. par exemple les débats sur le rôle du gaz dans la transition) ;
- L'analyse des enjeux de finance durable au niveau européen, de l'impact de la taxonomie et des nouvelles normes de transparence imposées aux entreprises et au secteur financier ;
- L'analyse des enjeux liés aux effets redistributifs des politiques climatiques, sujet dont la commission vient de s'emparer.

L'objectif est d'intégrer la dimension européenne comme clé de lecture dans tous les sujets que traite I4CE. Il est aussi de se positionner sur la thématique émergente de l'articulation des stratégies et des instruments entre le niveau européen et le niveau national, dans le contexte notamment de l'élargissement du rôle de l'ETS.

Dans ce cadre, I4CE pourrait aussi développer un réseau de contacts avec les principales institutions européennes, notamment :

- Les DG de la Commission Européenne : DG CLIMA ; DG ECFIN ; DG FISMA sur les questions de finance durable ;
- Le Parlement Européen, et notamment la commission ENVI (Commission de l'environnement, de la santé publique et de la sécurité alimentaire), mais également la commission ECON (Commission des affaires économiques et monétaires), ayant un intérêt grandissant pour les questions macroéconomiques de la transition ;
- La Banque Européenne d'Investissement sur les questions investissements dans les infrastructures durables ;
- L'Agence Européenne de l'Environnement ;
- La Banque Centrale Européenne et sa nouvelle équipe en charge de la question climatique.

Le développement des questions européennes peut se faire sur la base de projets dédiés (par exemple, via les projets Horizon Europe) ou de manière plus structurelle en contribuant à un réseau de *think tanks* travaillant sur la politique climatique de l'UE, à l'image de Bruegel, CEPS (*Centre for European Policy Studies*) ou EPC (*European Policy Center*) au niveau européen.

- **Elargissement des travaux d'I4CE aux enjeux macroéconomiques de la transition écologique**

I4CE doit être capable de porter un regard macroéconomique sur les enjeux de la transition écologique. L'objectif n'est pas de se doter d'une capacité de modélisation propre mais d'être capable d'approcher la transition écologique par un bouclage général plutôt que par agrégation sectorielle. Par exemple :

- Quel bouclage macroéconomique (européen) des besoins d'investissements et de financement déjà mis en exergue par I4CE ?
- Quel partage des financements et des risques public-privé ?
- Quels enjeux macroéconomiques des différents scénarios de transition possibles (contenu et *timing*), à l'image de ce que les Banques Centrales commencent à faire ?
- Quels enjeux macroéconomiques de court et de long-terme associés à la tarification du carbone dans les ETS ?

I4CE pourrait s'impliquer en partenariat avec d'autres organisations. INET (*Institute of New Economic Thinking*) à Oxford développe des modèles économiques alternatifs et cherche de nouveaux partenaires continentaux. L'OCDE essaie de construire de nouveaux instruments de mesure des prix fictifs du carbone qui pourraient fournir des opportunités, sinon de partenariat, au moins de travaux novateurs.

- **Conforter le positionnement d'I4CE dans l'évaluation des politiques publiques**

Dans le domaine de l'évaluation des politiques publiques, l'objectif est de conforter le positionnement d'I4CE, en entrant davantage dans l'architecture des mesures publiques, de l'articulation des politiques européennes et nationales. Ce travail pourrait être réalisé de manière progressive, en réalisant d'avantages d'études, à l'image de celle qui a été réalisée sur l'évaluation du bonus-malus automobile.

Il ne s'agit pas ici de faire de l'évaluation académique mais un « travail d'ingénieur » concevant et/ou mettant en œuvre et développant des outils d'évaluation des politiques.

Au-delà des évaluations portant sur les politiques d'atténuation, le comité estime qu'I4CE pourrait également se positionner plus fortement sur la thématique émergente des politiques d'adaptation :

- Quelle est la vulnérabilité économique des différents secteurs – et la valeur des actifs à risque ?
- Quelles sont les mesures d'adaptation déjà à l'œuvre ?
- Quelle est l'espace de rentabilité privée des politiques d'adaptation ? Quels sont les domaines où une intervention publique est nécessaire ?
- Comment valoriser la valeur assurantielle des investissements concourant à l'adaptation (par exemple la valeur assurantielle des investissements réalisés pour adapter les bâtiments) ?

3 – Nouer des alliances et travailler davantage en réseau au niveau européen

Au niveau français, I4CE collabore de manière régulière avec ses « cousins » (ADEME, IDDRI, France Stratégie, ...) et ses dirigeants et experts participent à plusieurs collèges et commissions de haut niveau. Afin de renforcer sa profondeur académique, le comité recommande qu'I4CE développe quelques partenariats – dont la forme précise, de séminaires ad hoc à des collaborations plus permanentes, reste à déterminer – avec des instituts universitaires ou de recherche français, à l'image du CEDD⁴ ou du CIRED⁵. L'objectif serait d'être capable de s'adosser plus directement à des expertises économiques et des capacités de modélisation.

Au niveau européen, I4CE travaille de manière ponctuelle avec quelques homologues sur des projets précis. I4CE doit franchir un cap supplémentaire en travaillant à des coopérations de niveau plus

⁴ Le Comité de l'Economie du Développement Durable est un organisme d'Etat placé auprès du Ministère de la Transition Ecologique, dont l'objectif est d'éclairer l'élaboration et l'évaluation des politiques publiques dans les domaines de l'environnement, de l'énergie et du climat, des transports et du logement.

⁵ Le Centre International de Recherche sur l'Environnement et le Développement est un centre de recherche sous tutelle du CNRS étudiant les liens d'ensemble entre environnement, ressources et développement, avec un focus sur le domaine de l'énergie, des infrastructures et des activités agricoles et forestières.

stratégique avec des *think tanks* de premier rang. Les thèmes de travail proposés ci-dessus offrent certainement des opportunités de travail en commun.

Développer ces partenariats demande du temps, nécessite une capacité de coordination et de pilotage. Il requiert davantage de moyens ou une réallocation des moyens existants vers le développement de ces partenariats.

V- LES LEVIERS HUMAINS ET BUDGETAIRES DU DEVELOPPEMENT

Le comité identifie des opportunités de développement. Il n'identifie pas de renoncements – considérant au contraire que le maintien des compétences spécialisées est la base d'un développement pertinent. Dans ce contexte, le comité propose quelques pistes de réflexion afin d'aligner les moyens sur les ambitions.

1 – Les leviers humains

Le capital humain est l'actif le plus précieux d'un *think tank*. L'engagement des collaboratrices et des collaborateurs d'I4CE lui donne aujourd'hui un socle d'expertise et de crédibilité d'une grande solidité. Ce socle doit être conforté aujourd'hui pour mieux saisir les opportunités identifiées par le comité.

a – Création d'un comité scientifique

Le comité de revue conseille à I4CE de se doter d'un comité scientifique de haut niveau, à l'instar de ce qui existe auprès des principaux *think tanks* européens. Il a vocation à contribuer à la fois au standing, à la crédibilité et à la mise en réseau d'un *think tank* comme I4CE.

Le comité scientifique n'est ni une instance de gouvernance ni un comité de relecture. Il vise à éclairer les choix stratégiques de l'Institut et à évaluer les travaux et les méthodologies développées.

- Le comité scientifique peut aider l'Institut à bien identifier les questions stratégiques qu'il devrait investir et sa zone d'avantage comparatif ;
- Le comité scientifique peut porter un regard sur la qualité scientifique des travaux de l'Institut (qualité du processus de relecture, respect des règles de déontologie, fiabilité des données et des choix méthodologiques des productions récurrentes, ...).
- Il peut également, de manière plus informelle, accompagner la mise en réseau de l'Institut, notamment en facilitant et en orientant le développement de partenariats au niveau européen.

b – Implication de profils plus seniors

Le développement d'I4CE passe par l'implication de quelques seniors capables d'organiser sa montée en puissance sur de nouveaux thèmes, de faciliter la mise en réseau et d'assurer le service après-vente à l'échelle européenne.

Cette implication peut prendre la forme de recrutements internes. Elle pourrait aussi prendre la forme d'un programme de « *non-resident / visiting fellows* », sur la base de ce qui existe par exemple au sein de Bruegel. Un tel programme permet d'encourager des chercheurs, décideurs ou praticiens à collaborer de manière ponctuelle avec le *think tank*, afin d'y mener des travaux de recherches, d'interagir avec ses chercheurs, d'apporter de nouvelles perspectives et idées aux travaux de recherche déjà menés. Ce système permet également au *think tank* de développer des partenariats avec d'autres instituts.

2 – Les leviers budgétaires

Pour illustrer les enjeux budgétaires attachés à différents niveaux d'ambition, la revue a élaboré 3 scénarios polaires, qui mériteront d'être approfondis si le conseil d'administration souhaite examiner les voies et moyens d'un développement de l'Institut.

Ces différents scénarios ont été élaborés à partir d'un benchmark effectué sur les *think tanks* européens (voir annexe 1), spécialisés sur les questions de politiques économiques, européennes ou climatiques :

- Avec un budget de l'ordre de 3 millions d'euros l'activité d'un *think tank* se concentre sur des *policy papers*, la rédaction de synthèse à destination des décideurs.
- Un budget porté à 5 millions d'euros permet de produire, en partenariat avec d'autres instituts, des productions originales.
- C'est à partir de 10 millions d'euros qu'un *think tank* est capable de produire seul des productions originales. C'est le budget qui serait nécessaire pour faire d'I4CE « l'IFS européen du climat ».

I4CE se trouve entre la première et la seconde catégorie de *think tank*, il parvient en effet à produire un certain nombre de productions originales, tout en ayant un budget limité (3,6 m€, financés pour près de 60% en *core-funding*).

Conscient des contraintes financières qui pèsent à tous les niveaux, et notamment dans la sphère publique, le comité a néanmoins jugé utile d'explorer les options possibles pour augmenter les ressources financières et les marges de manœuvre de l'Institut.

a - Axe 1 : « Sanctuarisation » du *core-funding* grâce à un meilleur financement des projets (budget constant à 3,6 millions d'euros)

Aujourd'hui, la plupart des projets menés par l'Institut sont à la fois financés sur projet et sous *core-funding*. Le financement sur projet ne couvre à l'heure actuelle qu'entre 30% et 70% des coûts réels d'un projet financés sur projet. Le *core-funding* sert donc en grande partie à compenser le reste de ces financements (environ 600 000 euros).

Les financements sur projet couvrent des thématiques en ligne avec les objectifs stratégiques de l'Institut. Toutefois, ils sont de taille unitaire limités (de l'ordre de 100 000€) et contraignent ses marges de manœuvre, notamment dans le choix de ses deadlines de publication, dans le format et la dimension de ses livrables, ou dans la possibilité de faire davantage de communication ou de relation média. Le financement sur projet peut également conduire à une spécialisation sectorielle excessive.

Le comité invite I4CE à réfléchir à une réorganisation de son financement pour mieux valoriser la ressource stratégique qu'est le *core-funding* et gagner en flexibilité :

- Le financement en *core-funding* pourrait être davantage destiné à investir dans la doctrine et les travaux de fond venant véritablement alimenter le débat public, en particulier les nouvelles questions macroéconomiques ou européennes.
- Les financements sur projets devraient à la fois bien s'inscrire dans les priorités stratégiques de l'Institut et être mieux calibrés : les coûts (directs et indirects) bien provisionnés, les financements tiers d'au moins 80%. Il vaut sans doute mieux renoncer à un projet que de lancer un projet sous-financé, dont les dérives devront être assumées par le *core-funding*.

Le comité est bien conscient des synergies qui peuvent s'instaurer entre les deux types de financements : le *core-funding* peut permettre un investissement initial qui assoit ensuite la légitimité de l'Institut dans des appels à projet ; des thématiques d'appel à projet bien sélectionnées permettent d'investir dans de nouvelles méthodologies utiles à la production de biens publics. L'essentiel dans un premier temps consiste à entrer dans une logique de « sanctuarisation » des ressources du *core-funding* qui ne doivent plus être la variable d'ajustement de projets insuffisamment financés ou de coûts insuffisamment provisionnés.

Cette exigence ne conduirait pas nécessairement à une augmentation du budget de l'Institut mais plutôt à une réallocation des ressources. Ainsi, plus de thématiques seraient financées par *core-funding*, et moins de thématiques seraient financées par des financements tiers.

b – Axe 2 : Augmentation de la dimension des projets (budget cible de 4,2 m€)

Un second axe de développement consiste à rechercher une augmentation de la taille des projets, actuellement limitée à un ordre de grandeur de 100 000 euros.

- En s'associant avec un ou deux *think tanks* (français ou européens), I4CE pourrait aller chercher des financements de projet plus conséquents (en taille et en durée) que ce qu'il obtient à l'heure actuelle. Cela passe par un développement de l'influence en amont auprès des financeurs et un rôle pro-actif d'I4CE dans la constitution de groupements.
- Cette recherche de projets de plus grande dimension pourrait permettre, en complément de la sanctuarisation du *core-funding* actuel, de dégager une ressource stratégique supplémentaire pour monter en puissance sur les thématiques identifiées par cette revue.
- Le budget pourrait ainsi atteindre un ordre de grandeur de 4,2 m€, en postulant qu'il est possible d'aller chercher 600 000 euros de plus sur les projets, en complément d'un *core-funding* sanctuarisé.

c – Axe 3 : Augmentation du *core-funding* (budget cible de 5 m€).

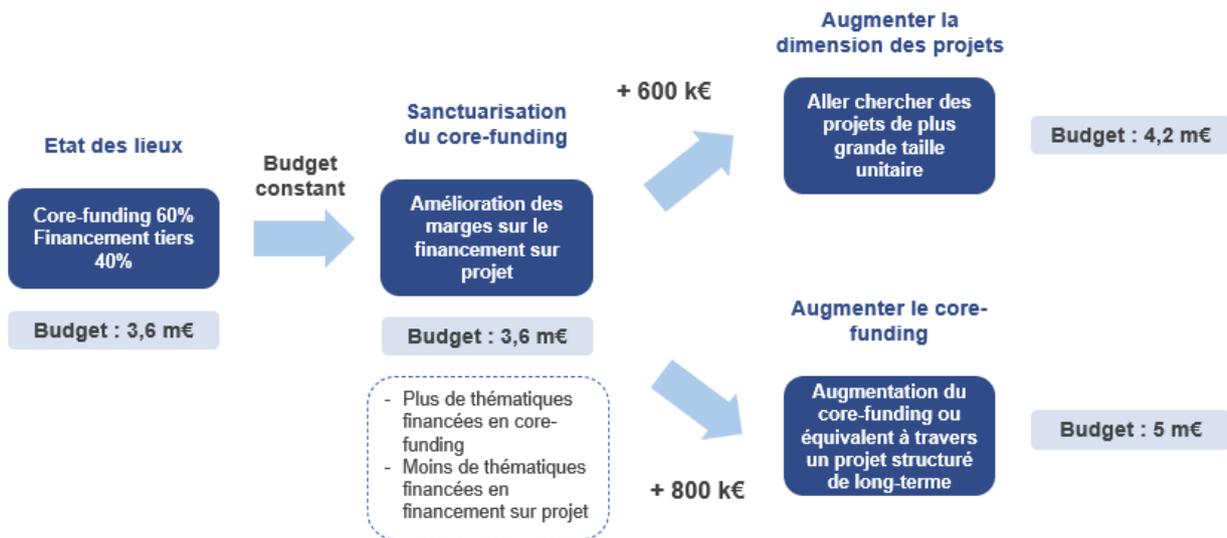
Le comité estime qu'un budget de 5 m€ est nécessaire pour entrer dans la « cour des grands » européenne, notamment en s'appuyant sur un réseau d'acteurs européens. A titre indicatif, un budget total de 5 m€ pourrait par exemple permettre l'embauche d'une équipe d'environ 4/5

chercheurs juniors et 4/5 chercheurs *seniors* à temps plein, ce qui amènerait à un nombre total d'environ 11/12 chercheurs *seniors* (contre 7 actuellement).

- Cela passe, en complément des axes précédents, par une augmentation du *core funding* de l'ordre de 800 000 euros, en complément des deux axes d'effort précédents.
- Parmi les sources possibles de financements additionnels de *core-funding* on peut citer :
 - Des financements d'entreprises privées, à l'heure où de plus en plus d'entreprises intègrent dans leur stratégie une dimension environnementale forte et dans un contexte où elles peuvent bénéficier des avantages fiscaux liés au mécénat ;
 - Des financements publics à l'heure où la France, dans le sillage des accords de Paris, se positionne comme un acteur de référence dans la lutte mondiale contre le changement climatique.

Au total, le comité identifie plusieurs leviers pour augmenter les moyens de l'Institut et les mettre en cohérence avec le relèvement du niveau d'ambition. Ces axes, présentés de manière synthétique dans le schéma ci-dessous, constituent une ébauche de cahier des charges et nécessitent d'être instruits dans le cadre d'un plan de développement.

Elaboration de scénarios budgétaires



ANNEXES

1- Think tanks européens

Nom	Nationalité	Sujets	Budget 2020
Bruegel	Europe	Spécialisé sur les politiques économiques européennes	5,5 M€
IIEP - Institute for European Environmental Policy	Europe	Analyse et développement de politiques environnementales en Europe	2,7 M€
European Policy Center	Europe	Spécialisé sur les questions de politiques européennes	3,4 M€
MCC Berlin - Mercator Research Institute on Global Commons and Climate Change	Allemagne	Analyse économique et sociale à l'interface de la science politique sur les questions climatiques	3,6 M€
Institut Jacques Delors	France	Production d'analyses et de propositions destinées aux décideurs européens et aux citoyens	1,4 M€
PIK - Postdam Institute for Climate Impact Research	Allemagne	Recherche sur les effets du changement climatique et ses impacts sur l'environnement et le système économique et social	26,8 M€
E3G	Europe	Recherches et analyses à destination des décideurs sur les questions de transition, gouvernance, finance durable, diplomatie, risque climatique, etc	Non mentionné
CEP - Council on economic policies	Internationale, basé en Suisse	Recherche sur les politiques fiscales, monétaires et commerciales dans le monde	Non mentionné
New Climate Institute	Allemagne	Production de recherches et d'analyses sur les politiques d'atténuation et notamment : négociations climat, finance climat, marché carbone, ENR...	Non mentionné
IDDR	France	Propose des outils pour placer le développement durable au cœur des relations internationales et des politiques publiques et privées	4,2 M€
Institute for fiscal studies	UK	Institut de recherche indépendant sur les questions de politiques budgétaires et fiscales	9,8 M€ - 11,7 M€
CEPS - Centre for European Policy Studies	Europe	Groupe de réflexion sur les affaires européennes	7 M€
CPI - Climate Policy Initiative	International	Accompagnent les gouvernements, entreprises et institutions financières à stimuler leur croissance tout en luttant contre le changement climatique	13 M\$ - 11,5 M€

DIW - Climate Policy	Allemagne	Institut de recherche économique	34 M€ (pour tout l'Institut)
Department			

2- Encadré : *Institute for Fiscal Studies*

L'Institute for Fiscal Studies est un institut de recherche britannique indépendant sur les questions de politiques budgétaires et fiscales. L'objectif principal de l'Institut est d'éclairer le débat public sur les questions économiques afin de promouvoir le développement d'une politique fiscale efficace et de fournir des recommandations aux décideurs politiques au Royaume-Uni, en Europe et dans les pays en développement.

Equipe

L'IFS est constitué d'une équipe d'environ 89 collaborateurs basés à Londres, dont une soixantaine de chercheurs. L'Institut emploie également 15 collaborateurs académiques seniors à temps partiel, et collabore avec une trentaine de chercheurs associés de manière plus ponctuelle. L'équipe est dirigée par le directeur Paul Johnson, et plusieurs directeurs de recherche adjoints. Plus de 40% des chercheurs employés directement par l'IFS détiennent un PhD.

Gouvernance

L'IFS est composé d'un conseil d'administration de 50 membres, provenant du milieu universitaire, des institutions publiques ou entreprises privées, donnant leur avis sur les questions stratégiques de l'Institut. Le conseil d'administration comprend un comité exécutif élu par les membres du conseil et présidé par David Miles (professeur d'économie à l'Imperial College et ancien membre de la Banque d'Angleterre à la commission de la politique monétaire). Le comité exécutif est responsable de la nomination du directeur et de la bonne santé financière globale de l'Institut.

Budget

Le budget de l'IFS a atteint 9,8 millions de livres en 2020. L'IFS est financé à 40% par l'ERSC (*Economic and Social Research Council* - organisme public non ministériel financé par le gouvernement britannique), et le reste par des agences gouvernementales d'Etat, par des fondations, par des entreprises et par l'Union Européenne.

L'équipe de direction

Benoit Leguet Directeur général

- 19 ans d'expérience professionnelle
- Chez I4CE/CDC depuis 2005
- Membre du HCC
- Diplômes :
 - AgroParisTech, MSc économie de l'environnement (2005)
 - ENSTA ParisTech, MSc science de la terre et de l'environnement (2002)
 - Ecole Polytechnique (2000)

Damien Demailly Directeur de la stratégie et de la communication

- 17 ans d'expérience professionnelle (dont PhD)
- Chez I4CE depuis 3,5 ans
- Expériences professionnelles antérieures:
 - 5 ans chez IDDRI, coordinateur des programmes
 - 2 ans au Parlement Européen, conseiller Energie Climat
 - 2 ans chez WWF, chargé du programme Energie-Climat
- Diplômes :
 - PhD en économie, EHESS (2007)
 - Ecole Nationale du génie rural, des eaux et des forêts (2007)
 - Ecole Polytechnique (2002)

Ian Cochran Conseiller Senior Finance

- 13 ans d'expérience professionnelle (dont PhD)
- Chez I4CE / CDC climat depuis 2008
- Directeur du programme MSc Climate change Finance and Investment, Université d'Edimbourg
- Diplômes :
 - PhD en économie du changement climatique, Université Paris Dauphine (2012)
 - Sciences Po Paris, affaires publiques (2008)
 - Syracuse University (USA), B.A. affaires publiques (2004)

L'équipe de direction

Louise Kesler Directrice du programme économie	Anuschka Hilke Directrice du programme finance	Morgane Nicol Directrice du programme territoires	Claudine Foucherot Directrice du programme agri/forêt
<ul style="list-style-type: none">▪ 11 ans d'expérience professionnelle (dont PhD)▪ Chez I4CE depuis 1,5 ans▪ Expériences professionnelles antérieures:<ul style="list-style-type: none">➢ 2,5 ans chez Vivid Economics, chef de projet, stratégie climatique et ressources naturelles➢ 1,5 chez CDC Climat, impact investment officer➢ 2 ans chez Macquarie Capital, analyste M&A▪ Diplôme :<ul style="list-style-type: none">➢ PhD en économie de l'environnement (London School of Economics) (2017)➢ Master de recherche en économie de l'environnement (Mines Paris Tech) (2012)➢ HEC Paris (2009)	<ul style="list-style-type: none">▪ 15 ans d'expérience professionnelle▪ Chez I4CE depuis 2 ans▪ Expériences professionnelles antérieures:<ul style="list-style-type: none">➢ 4 ans chez 2° Investing Initiative, analyste senior➢ 2 ans à l'OCDE, policy officer climat et environnement➢ 1 an à l'AIE, consultante➢ 4,5 ans chez GIZ, consultante▪ Diplôme :<ul style="list-style-type: none">➢ University of London, certificat en économie de l'environnement (2011)➢ Postdam University, master en sciences politiques (2005)	<ul style="list-style-type: none">▪ 11 ans d'expérience professionnelle▪ Chez I4CE depuis 5 ans▪ Expériences professionnelles antérieures :<ul style="list-style-type: none">➢ 3 ans chez Carbone 4, consultante➢ 3 ans chez AFD / Proparco, chargée d'affaires▪ Diplôme :<ul style="list-style-type: none">➢ Edhec Business School – Msc Finance (2010)	<ul style="list-style-type: none">▪ 10 ans d'expérience professionnelle▪ Chez I4CE depuis 10 ans▪ Diplôme :<ul style="list-style-type: none">➢ AgroParisTech - Ingénieur agronome - Master en Economie du développement durable, de l'environnement et de l'énergie (2012)

Les chercheurs

Chefs de projets seniors

- **8 chefs de projets senior**
- Age moyen : 33 ans
- Ancienneté moyenne chez I4CE : **4 ans**
- Expérience professionnelle moyenne : **9 ans**
- Chercheurs donnant ou ayant donné des cours : **7 personnes**
- Diplômes :
 - 2 Sciences Po
 - 3 Cursus ingénieur
 - 1 DD Pierre et Marie Curie, physique & Sciences Po
 - 1 Paris School of Economics
 - 1 Ecole de commerce + master en géographie
- 2 PhD :
 - Paris Saclay, sciences économiques
 - Mines ParisTech & Universidad de Chile, prospective énergie-climat

Chefs de projets

- **6 chefs de projets**
- Age moyen : 28 ans
- Ancienneté moyenne chez I4CE : **2,5 ans**
- Expérience professionnelle moyenne : **5 ans**
- Chercheurs donnant ou ayant donné des cours : **2 personnes**
- Diplômes :
 - 3 Sciences Po
 - 1 Ecole de Commerce
 - 1 DD Pierre et Marie Curie, life science & Sciences Po
 - 1 Dauphine
- 1 PhD en cours :
 - INRAE-AgroParisTech, économie

Chargés de recherche

- **6 chargés de recherche**
- Age moyen : 27 ans
- Ancienneté moyenne chez I4CE : **1,5 ans**
- Expérience professionnelle moyenne : **3 ans**
- Chercheurs donnant ou ayant donné des cours : **1 personne**
- Diplômes :
 - 2 Ecoles de Commerce
 - 2 Cursus ingénieur
 - 1 Sciences Po
 - 1 DD Pierre et Marie Curie, physique & Sciences Po
 - 1 Paris Nanterre & AgroParisTech, master économie de l'environnement
 - 1 Université de Colombie Britannique, sciences politiques

4- La composition du comité de revue

- Mr Alain Quinet (SNCF), président
- Mr Jean Boissinot (Banque de France)
- Mme Anne Bringault (Réseau Action Climat)
- Mr Dominique Bureau (CEDD)
- Mme Sophie Fay (l'Obs)
- Mr Pierre Jacquet
- Mr Thierry Pech (Terra Nova)
- Mme Diane Simiu (CGDD)
- Mr Simone Tagliapietra (Bruegel)
- Mr Shahin Vallée (DGAP)

5- Liste des personnes auditionnées lors des réunions du comité de revue

- Mme Nathalie Lhayani, directrice de la politique durable du Groupe Caisse des Dépôts, auditionnée le 6 octobre 2021.
- Mr Rémy Rioux, directeur général de l'AFD, auditionné le 8 novembre 2021.
- Mme Katheline Schubert, membre du Haut Conseil pour le Climat et professeure d'économie à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et chaire associée à l'École d'économie de Paris, auditionnée le 17 janvier 2022.
- Mr Stéphane Sorbe, sous-directeur des politiques sectorielles à la Direction Générale du Trésor, auditionné le 17 janvier 2022.

6- Lettre de mission, revue d'I4CE



www.i4ce.org

A Paris le 09/07/2021,

Monsieur le Directeur général, cher Alain,

Vous avez bien voulu accepter de piloter la revue de l'Institut de l'économie pour le climat (I4CE) et de présider le comité que son conseil d'administration – que je préside – a décidé de constituer à cette fin. Cet exercice est important pour I4CE et je vous remercie de le prendre en charge.

Créé à partir de la Mission climat de la Caisse des Dépôts, I4CE existe sous sa forme actuelle depuis 2015. La mission que l'Institut s'est assignée à sa création a été de contribuer à la lutte contre le changement climatique et d'accompagner les décideurs publics et privés à mieux comprendre, anticiper et faciliter l'utilisation d'instruments économiques et financiers visant à favoriser la transition vers une économie faiblement carbonée et adaptée aux changements climatiques.

L'Institut a évolué au fil du temps. Après 6 ans d'existence, et à l'issue de la mise en œuvre du cadre stratégique 2018-2021, il constitue désormais, avec ses experts, un *think tank* de référence qui éclaire la décision, contribue au débat public sur les politiques liées au climat, et propose des analyses et des méthodes qui permettent aux institutions financières, aux entreprises et aux territoires d'intégrer concrètement les enjeux climatiques dans leur stratégie et dans leurs choix.

Le contexte d'aujourd'hui n'est plus celui de 2015. L'urgence climatique s'est accentuée, elle est aussi bien davantage prise en compte dans les analyses économiques, les choix publics et les décisions d'investissement. Alors qu'en 2015 il s'agissait encore de défricher et d'alerter, la question climatique est aujourd'hui présente – même si c'est de manière encore insuffisante ou inadéquate – dans les travaux des organismes d'analyse économique et des services d'aide à la décision des grandes institutions publiques et privées. Ce *mainstreaming* impose à I4CE de préciser sa spécificité, le rôle qu'il entend jouer et ses priorités tant en ce qui concerne ses domaines d'investigation que ses interlocuteurs.

L'Institut doit également se positionner dans le paysage européen et international. La politique climatique de la France s'inscrit dans le contexte d'une action climat devenue une priorité de l'Union européenne, et les politiques extérieures – commerciale, financière ou de développement – sont appelées à faire une place accrue à la question climatique. L'équilibre entre action à l'échelle nationale et action européenne ou internationale est pour I4CE une question stratégique.

La mission d'évaluation que vous avez bien voulu présider aura pour vocation :

- De porter une appréciation sur la pertinence et la qualité des travaux réalisés par l'Institut ;
- D'évaluer l'audience, l'impact et l'utilité des publications et des interventions de l'Institut ;
- D'examiner comment I4CE répond à ses objectifs avec les moyens dont il dispose ;
- D'éclairer les choix stratégiques auquel l'Institut va être confronté dans les années à venir ;
- D'identifier les forces sur lesquelles s'appuyer, et les points d'amélioration pour l'Institut.

I4CE – Institute for Climate Economics – 30 rue de Fleurus 75006 PARIS

Siège social : 10 rue Penthièvre 75008 Paris – France
SIREN 500 201 983 000 - APE 9499 Z - Association régie par la loi du 1er juillet 1901
Association régie par la loi du 1er juillet 1901

Vous conduirez vos travaux en toute indépendance. Les collaborateurs d'I4CE seront à votre entière disposition pour vous transmettre toutes les informations nécessaires et pour faciliter l'organisation matérielle et technique de vos travaux. Un budget est envisageable si vous souhaitez effectuer des missions ou recourir à des prestations de service.

J'apprécierais que le rapport de la mission puisse m'être remis le 15 novembre 2021, afin que le rapport et ses recommandations puissent être discutés au CA de l'Institut, prévu à la fin du mois de novembre. Je vous prie de croire, Monsieur le directeur général, à l'assurance de ma plus haute considération.

Jean Pisani-Ferry



I4CE – Institute for Climate Economics – 30 rue de Fleurus 75006 PARIS

Siège social : 10 rue Penthièvre 75008 Paris – France

SIREN 500 201 983 000 - APE 9499 Z - Association régie par la loi du 1er juillet 1901

Association régie par la loi du 1er juillet 1901