

I4CE

INSTITUTE FOR
CLIMATE
ECONOMICS

Une initiative de la Caisse des Dépôts et
de l'Agence Française de Développement

Repousser la frontière, changer d'échelle

Plan de développement d'I4CE à 5 ans

Benoît Leguet

Juin 2022

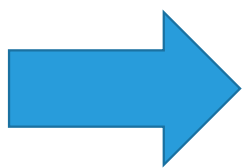
Sommaire

- Le nouveau contexte dans lequel I4CE opère
- Ce qui ne change pas : l'ADN et les forces d'I4CE
- Ce qui évolue : nos objectifs
- Implications RH et budgétaires

Le nouveau contexte dans lequel I4CE opère

L'action publique pour le climat progresse insuffisamment

- Si l'action publique est insuffisante, nous n'en sommes plus au stade de la prise de conscience. En France, des politiques publiques couvrent tous les secteurs émetteurs et toutes les institutions
- Principaux défis :
 - l'évaluation des politiques publiques
 - la hausse de leur ambition
 - la gestion de leurs impacts économiques et sociaux



Il y a un besoin accru d'expertise en termes de politiques publiques, I4CE est plus que jamais pertinent

Nous ne sommes plus seuls

- Montée en expertise des décideurs, des administrations publiques et des parties prenantes (ONG, entreprises, etc.)
- Multiplication des think tanks spécialisés sur le climat et l'environnement
- Les producteurs d'expertise traditionnels (think tanks généralistes, experts de la macro, de la finance, de l'agriculture, etc.) se mettent eux aussi à traiter du climat

Objectif 1 : Repousser la frontière

Objectif 2 : Gagner en influence

La France n'est pas une île

- L'échelle européenne a un poids croissant dans l'élaboration des politiques climat françaises
- A l'international, de nombreux pays et institutions internationales ne considèrent pas l'action contre le changements climatique comme une priorité
- La France peut apprendre des expériences étrangères

Objectif 3 : Poursuivre l'internationalisation

Objectif 4 : Développer nos activités au niveau européen

Les analyses sectorielles ne suffisent plus

- Les politiques climat ne sont plus seulement sectorielles (mobilité, logement, agriculture...)
- La transition pose des questions « transversales » :
 - capacité d'investissements climat
 - financement de la transition
 - enjeux macroéconomiques
 - adaptation, etc.

Objectif 5: Adapter l'organisation d'I4CE aux enjeux transversaux

La crédibilité de l'expertise est un capital fragile

- I4CE a un capital crédibilité : la qualité de son expertise est reconnue
- Une réputation est forcément fragile : le risque de l'erreur et du « bad buzz »

Objectif #6 : Préserver la qualité de notre expertise

Ce qui ne change pas

Notre ADN

- **Notre raison d'être** : mettre notre expertise au service de politiques publiques climat plus ambitieuses, plus efficaces, plus justes, dans une logique d'intérêt général
- **Nos principaux interlocuteurs** : les décideurs publics, puis les parties prenantes et les autres producteurs d'expertise
- **Notre volonté d'impact** : les bonnes idées, aux bonnes personnes, au bon moment
- **Notre valeur ajoutée** : l'économie, la finance, l'alignement des flux financiers avec le climat (Article 2.1.c de l'Accord de Paris)
- **Notre positionnement** : apartisan, critique et constructif
- **Notre modèle économique** : *core funding*, financement sur projets, pas de vente de services ni de produits

Nos forces

- ✓ Nos champs d'expertise actuels
 - Investissement, financement, adaptation, collectivités, institutions financières, réglementation financière, énergie, agriculture, forêt, fiscalité, etc.
- ✓ La granularité de nos analyses
 - Notre expertise sectorielle
- ✓ Notre capacité à fournir des estimations chiffrées
- ✓ La qualité de notre expertise
 - Nos analyses sont transparentes et rendues publiques
- ✓ Une expertise « faite maison »
 - Un modèle RH qui s'appuie sur la montée en compétences des équipes

Objectifs stratégiques

Du « pourquoi ? » au « comment ? »

Nos objectifs stratégiques

1. Repousser la frontière
2. Gagner en influence
3. Poursuivre l'internationalisation
4. Développer nos activités au niveau européen
5. Adapter l'organisation aux enjeux transversaux
6. Préserver la qualité de notre expertise

1. Repousser la frontière

- Rester innovant
 - Renforcer le processus d'évaluation et d'évolution de nos axes de travail
 - Elaborer une stratégie de sortie sur nos thèmes de travail
- Se faire challenger par des regards extérieurs
 - Faire entrer des personnalités qualifiées au Conseil d'administration
 - S'entourer de conseillers d'orientation pour chacun de nos programmes
- Donner du temps à l'équipe dirigeante
 - Pour prendre toujours plus de recul, être toujours plus en contact avec l'extérieur, consulter en interne

2. Gagner en influence

- Renforcer nos réseaux politiques (cabinets, ministres, parlementaires, haute administration, etc.)
 - Poursuivre le développement du réseau français de haut niveau
 - Développer notre réseau européen
- Renforcer nos partenariats avec des think tanks influents, notamment à l'international et au niveau européen
- Accroître l'impact de nos travaux
 - Adapter toujours plus notre expertise technique aux interlocuteurs de haut niveau
 - Être toujours plus agile dans notre production pour s'adapter à l'actualité
 - Mettre un place un processus interne adéquat (indicateurs de performance, plans de valorisation en phase avec les agendas politiques)

3. Poursuivre l'internationalisation

- Révision en cours de la stratégie d'internationalisation pour 2023-2026
- Axes stratégiques
 - Contribuer, dans les pays en développement, à la mobilisation des acteurs du financement de la transition
 - Transfert d'outils : Panorama, budgétisation verte, etc.
 - Plaidoyer en faveur de plans de financement adossés aux NDCs / LTS, etc.
 - Orienter l'action des institutions financières publiques
 - Initiative *Climate Action in Financial Institutions*
 - Etudes et activités de plaidoyer ad hoc
 - Après des premiers travaux prometteurs, contribuer à faire émerger une structure de type think tank climat au Maroc

4. Développer nos activités au niveau européen

- I4CE est déjà présent sur des agendas européens
 - Régulation financière, agriculture bas-carbone, budget vert, etc.
- Il existe de nombreux autres agendas sur lesquels I4CE pourrait se positionner
 - Financements de l'UE pour le climat, pacte de stabilité et de croissance, institutions financières européennes, stratégie européenne d'adaptation, réforme de la prochaine PAC, etc.
- Le positionnement UE serait similaire à celui d'I4CE en France
 - Fourniture d'expertise + valorisation politique
- Ceci implique la constitution d'un réseau de décideurs et parties prenantes de haut niveau

Principes de notre expansion à l'international et en Europe

- L'importance d'engager des partenariats avec des think tanks locaux pour avoir une influence
- Rechercher les synergies entre nos champs d'expertise français, européens et internationaux
- Nouveaux recrutements pour mettre en œuvre cette stratégie
 - Coordinateur Europe
 - Coordinateur international

5. Adapter l'organisation aux enjeux transversaux

- Engager dès à présent des réflexions transversales sur les enjeux d'investissements climat et de financement public de la transition
 - Autres thématiques à explorer : l'adaptation, la macroéconomie
- Nommer des coordinateurs pour mieux articuler la production et la valorisation des travaux de nos différents programmes sectoriels
- Prévoir de nouveaux investissements RH
 - Pourraient prendre la forme de *visiting fellowships* pour les thématiques exploratoires

6. Préserver la qualité de notre expertise

- Continuer à impliquer des experts reconnus dans nos projets et dans le processus de relecture externe de nos travaux
- Evaluer nos processus internes et externes de contrôle qualité pour les mettre au plus haut niveau d'ambition
- Avoir des conseillers scientifiques externes par programme
- Ultérieurement et si besoin : un Conseil Scientifique

Implications RH et budgétaires

Scénarios RH et budgétaires 2022 – 2026

Equipe (ETP)	2022	Ambition	Ambition +
Total I4CE	34,0	39,5	47,0
Chefs de projets et chargés de mission	22,5	26,0	31,5
Directeurs de programme	4,0	5,0	5,0
Total Recherche, dont :	26,5	31,0	36,5
- Focus France	18,0	16,0	17,0
- Focus Europe	4,0	8,0	10,0
- Focus international	4,5	7,0	9,5
Fonctions support	4,5	5,5	6,5
Direction générale	3,0	3,0	4,0

Budget (en millions d'euros)	2022	Ambition	Ambition +
Budget total I4CE	4	5	6

Modèle RH

- Le comité de revue avait proposé de recourir à des *visiting fellows* pour profiter de leur expertise, leurs réseaux et leur vision stratégique. Nous retenons cette idée, mais:
 - De manière ciblée : le modèle de production dominant reste une expertise faite maison
 - Pour accélérer la montée en compétences de l'équipe maison sur de nouveaux champs d'expertise (ex. macroéconomie)
- Nous voulons avant tout permettre à l'équipe de monter en compétence
 - Par des formations et de la mise au contact de décideurs
 - En libérant du temps aux directeurs de programme et aux chefs de projets pour qu'ils puissent développer leur réseau, leur vision stratégique et réagir à l'actualité
 - En renforçant les fonctions support (DAF, Communication & Affaires institutionnelles)

Modèle de financement

- *Core funding*
 - Indispensable pour être libres, prendre des risques, être agiles
 - A développer via des partenariats avec des entreprises (sous forme de mécénat) et du mécénat de compétence
- Financement sur projet
 - Un complément indispensable, à condition de rester maîtres de notre programmation et agiles
 - Objectif : toujours mieux financer l'existant, et trouver de nouveaux financements pour nos développements UE et l'international
 - Maintenir le positionnement d'I4CE
 - Repousser la frontière, avoir des stratégies de sortie
 - Pas de vente de services ni de produits

I4CE

INSTITUTE FOR
CLIMATE
ECONOMICS

Une initiative de la Caisse des Dépôts et
de l'Agence Française de Développement

I4CE – Institute for Climate Economics
30 rue de Fleurus, 75006 Paris
www.i4ce.org | contact@i4ce.org

