

Cérémonie des vœux 2018,

Intervention de Stewart Cole, directeur général

Bien que beaucoup d'entre vous me connaissent, je voudrais tout de même dire quelques mots à propos de mon parcours et de ma carrière avant de partager certains des éléments de ma vision scientifique pour l'Institut Pasteur, d'aborder nos rôles respectifs, d'évoquer certaines difficultés et d'exposer les moyens de les dépasser.

J'ai grandi au Royaume-Uni, plus précisément au Pays de Galles où j'ai fait mes études en microbiologie à Cardiff, puis je suis parti en Angleterre pour mener ma thèse en génétique moléculaire à l'université de Sheffield. Ensuite, j'ai effectué deux stages postdoctoraux, un premier en Suède à l'université d'Umeå dans le laboratoire du Pr. S. Normark, puis un second au Max-Planck-Institute für Biologie à Tübingen chez le Pr. U. Henning. J'ai été recruté par l'Institut Pasteur en tant que chargé de recherche en 1983 pour travailler au G3 (Groupement de génie génétique) dont la mission était d'utiliser le génie génétique pour la mise au point de nouveaux vaccins. Je suis arrivé au bon endroit au bon moment parce que le VIH venait d'être isolé par Françoise Barré-Sinoussi, Luc Montagnier, Jean-Claude Chermann et al. J'ai donc pu apporter ma contribution à la lutte contre le SIDA en séquençant le génome du virus. Ensuite, j'ai travaillé sur les VPH (virus papillome humain) oncogènes, toujours dans un but vaccinal. Suite à la fermeture du G3, je me suis vu confier la direction d'un laboratoire à 4 ans (L4) par le directeur général de l'époque, Maxime Schwartz. Le L4 était le précurseur du G5, on avait moins de temps pour faire ses preuves au siècle dernier ! C'est là que j'ai démarré un projet sur la lèpre, maladie mystérieuse, un sujet qui me tient toujours à cœur et qui m'a permis de me former en mycobactériologie. Au début des années 90, la tuberculose était en recrudescence et en synergie avec le VIH et, surtout, sous une forme multi-résistante dans les pays industrialisés comme les États-Unis. J'ai donc travaillé sur les mécanismes de résistance aux agents antituberculeux afin de mettre au point des tests diagnostiques pour la détection rapide de la résistance. Ces 3 projets VIH, VPH et tuberculose ont tous donné lieu à des dépôts de brevets qui ont été licenciés à l'industrie et sont devenus une source de revenus pour l'Institut Pasteur. Puis j'ai lancé plusieurs des projets de génomique mycobactérienne (bacilles de la tuberculose, lèpre, ulcère de Buruli, BCG,...). En 2000, Philippe Kourilsky a été nommé directeur général. Il m'a alors demandé de faire partie de son équipe de direction bien que l'on ne se connaissait pas, et j'ai donc lancé la DETS (direction des équipements et des technologies scientifiques) et mis en place des plateformes technologiques pour la recherche. Ensuite, j'ai été nommé directeur général adjoint scientifique puis directeur général par intérim suite à son départ. Durant mon premier séjour à l'Institut Pasteur, j'ai siégé dans différentes instances comme le COMESP (comité d'évaluation des activités scientifiques des personnels), le CCV (comité consultatif de la valorisation), l'A100 (assemblée des 100) et le CS (conseil scientifique). En 2006, devant l'impossibilité de refuser des offres d'emplois attractives, j'ai accepté la proposition du Président Aebischer de rejoindre l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL, *Swiss Federal Institute of Technology*) et de prendre la direction du *Global Health Institute*, travaillant sur la génétique et sur différentes maladies infectieuses. J'ai profité de cette occasion pour réorienter mes recherches et mettre à profit mes compétences en génomique pour découvrir et développer de nouveaux antituberculeux. Mon équipe en a découvert deux, que nous avons protégés par le dépôt de

brevet et par la création d'une spin-off, une fondation à but non lucratif, puisqu'il s'agissait de maladies touchant principalement des pays en développement. Le plus avancé de ces médicaments potentiels est actuellement en essais cliniques en phase II, en Russie. Durant ma période helvétique, j'ai aussi siégé au conseil d'administration de l'Institut Pasteur sous la présidence de Mme Rose-Marie Van Lerberghe ce qui fut une expérience intéressante.

Tout allait donc bien pour moi jusqu'à ce jour du mois de juin 2017 quand les chasseurs de tête du *search committee* de l'Institut Pasteur sont venus à Lausanne me rencontrer afin d'envisager ensemble ma candidature comme successeur de Christian Bréchet. Et vous connaissez tous et toutes la suite. Depuis le 2 janvier j'ai donc saisi les rênes et m'emploie à apporter mon approche humaniste, associée aux valeurs suisses et européennes, pour la direction de cette belle maison. J'ai l'impression que, de nouveau, je suis arrivé au bon endroit au bon moment parce que l'Institut Pasteur a rajeuni en recrutant beaucoup d'excellents chercheurs et en lançant des programmes de recherche innovants comme les LABEX - IBEID et MILIEU INTERIEUR -, les projets TITAN et INCEPTION, pour ne citer que quelques exemples, et sans parler du bâtiment OMICS. Par ailleurs, l'Institut Pasteur fête, cette année, ses 130 ans, un moment historique dans la vie de ce centre d'excellence pour la recherche, la santé publique et l'enseignement. Cet événement a été mis en valeur par la magnifique exposition au Palais de la Découverte intitulée « Pasteur l'expérimentateur », exposition qui a attiré l'attention même du Président de la République, M. Macron, qui nous a honorés de sa présence pour l'inauguration. Pour ceux d'entre vous qui n'ont pas encore eu la chance de la découvrir ce n'est pas trop tard, l'exposition continue jusqu'au 19 août. Je vous conseille également le livre « Louis Pasteur - le visionnaire » qui accompagne l'exposition - je peux même vous prêter mon exemplaire si vous le souhaitez.....Un autre ouvrage a ouvert l'année de célébration des 130 ans « Institut Pasteur, recherche d'aujourd'hui, médecine de demain », livre que nous offrirons à chacun d'entre vous...

Quand on retrace la carrière de Louis Pasteur, de notre maître, on est impressionné non seulement par sa créativité et sa détermination mais surtout par sa polyvalence inégalée. Il est très rare de trouver tant de compétences différentes réunies chez un même individu. Je suis admiratif de sa capacité à changer de sujets, parfois motivé par la curiosité mais souvent à la demande de l'État ou face à l'urgence, qualités que nous devons respecter de nos jours. En résumé, il faut toujours s'inspirer de Louis Pasteur et ne pas avoir peur de changer de sujets pour se frotter à de nouveaux challenges scientifiques ou biomédicaux... On entend souvent qu'il est préférable de travailler au CNRS ou à l'Inserm plutôt qu'à l'Institut Pasteur, parce que ces institutions offrent non seulement la possibilité d'une carrière valorisante mais aussi la possibilité de changer de lieu de travail. Je voudrais donc encourager la mobilité au sein de notre campus ou dans le Réseau international des instituts Pasteur et surtout permettre aux ingénieurs, techniciens, personnels administratifs et jeunes chercheurs de devenir plus polyvalents et de s'épanouir.

Je souhaite maintenant parler de la politique scientifique que je compte mener et de la transition. Dans le cadre de son plan stratégique, mon prédécesseur, Christian Bréchet, que je salue, a démarré beaucoup de beaux projets comme le lancement de la biologie intégrée et la création du C3BI, entre autres. Nous allons assurer la continuité et le bon déroulement de ces projets. Lors de ma nomination par le conseil d'administration le 13 octobre, j'ai rappelé que l'on doit, à l'Institut Pasteur, placer l'homme et la santé humaine au centre de nos actions tout en mettant l'accent sur la biologie, la microbiologie et les maladies infectieuses. Quand je me suis présenté devant le *search committee*, le conseil scientifique et le comité des directeurs de département, ainsi que lors de la rencontre avec le

conseil d'administration, j'ai exposé trois orientations que je voudrais voir se développer davantage. Ces orientations ouvriront certainement de nouveaux partenariats avec le Réseau international des instituts Pasteur.

Il s'agit :

- des maladies infectieuses émergentes comme Zika, Ebola, etc. Qui sait, peut-être de là viendra le « nouveau VIH »...
- de la résistance aux agents antimicrobiens - dont on prédit 10 millions de morts en 2050 - il faut donc agir et trouver des solutions,
- des maladies neurodégénératives en se basant sur notre socle en neurosciences pour s'attaquer aux problèmes grandissants de notre époque comme Alzheimer, Parkinson,50 millions de cas par an.

Je considère qu'il est essentiel de relever ces trois défis scientifiques et sanitaires du 21^e siècle et nous les inscrirons dans le plan stratégique pour 2018-2021.

A mon sens, la mission principale du directeur général est d'assurer le bon fonctionnement de l'Institut en conduisant une politique scientifique ambitieuse mais réaliste, en partenariat avec les membres du Réseau international des instituts Pasteur, parmi d'autres, et en harmonie avec les organismes de recherche nationaux. Ici, à Paris, une des tâches principales sera de fournir à nos équipes scientifiques les meilleures conditions de travail possibles en leur donnant accès aux moyens technologiques de pointe et en exploitant pleinement les moyens immobiliers et économiques à notre disposition. Les membres de l'équipe de direction travailleront ensemble, avec dévouement et détermination, afin d'atteindre ces objectifs. En revanche, qu'attendons-nous de nos équipes et de notre personnel scientifique, technique et administratif ? Qu'ils réalisent un travail de la plus grande qualité possible, en appliquant les valeurs scientifiques et déontologiques de notre métier, tout en respectant la législation en vigueur dans notre pays. Je voudrais aussi que tous nos collaborateurs, quelle que soit leur fonction, prennent du plaisir à travailler à l'Institut Pasteur et qu'ils soient fiers des succès de leurs collègues.

J'ai fait plus de 40 ans de recherche, dont 30 en tant que chef d'unité ou comme directeur d'institut sans avoir jamais terminé une seule année dans le rouge. La situation financière actuelle est moins bonne qu'en 2000 - 2005, quand je faisais partie de la direction pour la première fois. Le résultat courant était à l'équilibre. Il s'est dégradé et, aujourd'hui, il est déficitaire. Une certaine prudence est donc nécessaire même si la contribution d'une part des legs permet d'équilibrer le budget annuel. La situation n'est toutefois pas si mauvaise puisque les réserves financières sont restées à un niveau élevé. Je félicite les équipes chargées de la collecte et celle des legs pour le travail remarquable qu'ils réalisent dans un climat très concurrentiel. La fragilité de notre modèle financier est plus préoccupante, modèle qui repose sur des subventions publiques, des dons, des legs, et des redevances industrielles. Ce dernier pilier donne, depuis un certain temps, des signes de faiblesse. Pourtant, je reste confiant, qu'en s'appuyant sur l'excellence scientifique, la pertinence de notre recherche et l'image de l'Institut Pasteur, nous trouverons ensemble une solution pour pérenniser notre financement. Pour cela l'équipe de direction va commencer par une réévaluation de notre modèle économique afin de mieux gérer nos ressources et d'en trouver de nouvelles. Il faut aussi se rappeler que nous ne sommes pas seuls face à ces difficultés et que nous disposons de deux alliés puissants qui nous soutiennent pleinement. Je fais bien sûr référence au conseil scientifique et au conseil d'administration. Je voudrais profiter de cet instant pour les remercier pour le travail qu'ils font bénévolement en mettant à la disposition de l'Institut Pasteur leurs compétences scientifiques, financières et administratives, sans parler du temps qu'ils nous consacrent. Madame la présidente Carmen Buchrieser et Monsieur le président Christian Vigouroux, je

vous remercie par avance du soutien considérable que nous apportent vos conseils respectifs.

Pendant mon "exil", on m'a souvent demandé ce qui me manquait le plus de l'Institut Pasteur. Pour certains, ça aurait été la crème brûlée à la cantine le vendredi – *tiens on est vendredi* –, mais pour moi c'est surtout le sens de la communauté et de la solidarité qui est beaucoup plus fort ici, à l'Institut Pasteur que dans les institutions des quatre autres pays où j'ai travaillé.

Mesdames, Messieurs, chers collègues, chers amis j'ai l'honneur de vous présenter mes vœux les plus chaleureux de bonheur et de réussites sur le plan professionnel et personnel pour 2018 !