

Cérémonie des vœux 2019

Discours de Stewart Cole

Monsieur le Président, Cher Christian,
Mesdames et Messieurs les membres du Conseil d'administration,
Chers collègues et amis,

Merci tout d'abord, Cher Christian, pour les mots que vous avez prononcés et pour votre soutien à l'Institut Pasteur. Notre histoire récente a montré combien une gouvernance efficace et cohérente était nécessaire à la bonne marche d'une institution comme la nôtre. Et je vous remercie au nom de **tous les Pasteuriens** pour le rôle que vous avez joué et que vous continuerez à jouer pour cela.

Traditionnellement la cérémonie des vœux est l'occasion de faire le bilan sur l'année écoulée. Cette tradition prend pour moi une dimension personnelle particulière puisqu'il y a tout juste un an, je prenais mes fonctions de Directeur général. Ces vœux sont donc l'occasion de vous livrer mes impressions, de rappeler les progrès réalisés et de partager avec vous les projets à venir.

Le 12 janvier 2018 je vous ai dit que j'avais l'impression d'être arrivé au « bon endroit au bon moment ». J'avais effectivement hérité de plusieurs **beaux projets initiés** par mes prédécesseurs. C'est donc maintenant mon tour de préparer ceux de **mes successeurs**.

L'année 2018 ne nous a pas épargnés en émotions intenses de toute nature.

Sur le plan de la recherche d'abord, l'Institut Pasteur s'est distingué à de nombreuses reprises par les publications de ses chercheurs, il y en avait plus de 1.100, et par les **grands prix** scientifiques. Pour n'en citer que deux je voudrais mentionner le prix Albert Einstein qui a été attribué à J-P CHANGEUX et le prestigieux prix Kavli qui a récompensé C PETIT. Cela est une belle reconnaissance qui montre à la fois l'importance des neurosciences dans la recherche contemporaine mais aussi l'excellence scientifique internationale de notre institut à laquelle vous avez tous contribué à votre manière.

Dans le domaine de la santé publique ensuite où nos 14 Centres nationaux de référence (CNR) et 6 Centres collaborateurs de l'OMS participent quotidiennement à la lutte et au contrôle des maladies transmissibles. A titre d'exemple, j'aimerais ici saluer le travail accompli par le [CNR Escherichia coli, Shigella et Salmonella](#) lors de l'épidémie de salmonellose chez les nourrissons.

Parmi les autres temps forts de l'année figuraient l'inauguration du Bâtiment de Nano-imagerie pour la microscopie électronique à très haute définition suivie de l'ouverture officielle du bâtiment OMICS dédiés à la génération et à l'analyse des données massives. Ce dernier bâtiment a deux ailes dont une porte le nom d'Alexandre YERSIN, et l'autre celui de Simone VEIL, qui a sauvé l'IP de la faillite en 1975. C'est la première fois que nous honorons ainsi une femme et cette tendance continuera pendant mon mandat.

Plus récemment, le 13 novembre pour être précis, s'est tenu le **Symposium sur la santé globale** pour célébrer **les 130 ans** de l'Institut Pasteur lors duquel nous avons assisté à de très beaux discours de la ministre de l'ESRI, Mme Frédérique VIDAL, du DGS, M. Jérôme SALOMON, et des hauts responsables de l'OMS et de la fondation Gates. Je remercie la direction de la communication et du mécénat pour son professionnalisme lors de l'organisation et le déroulement de ces événements. Le deuxième volet du symposium des 130 ans intitulé « **la science à l'honneur** » aura lieu au mois de mai et je vous invite déjà à retenir les dates du 15 au 17.

Un autre fait marquant de l'année fut l'exposition **Pasteur l'expérimentateur** au Palais de la découverte qui a accueilli 180.000 visiteurs, une forte fréquentation qui témoigne de l'intérêt que le public porte toujours à l'égard de notre maître et à l'Institut qu'il a fondé.

La seconde partie de 2018 était consacrée à l'élaboration du nouveau Plan stratégique par le biais d'un très large processus collaboratif et consultatif conduit par un groupe de travail animé par le directeur scientifique. Toutes les instances y ont contribué : les directeurs de département, le conseil scientifique, le Forum Duclaux, l'Assemblée des 100, ainsi que nos

principaux collaborateurs scientifiques, médicaux et universitaires externes. La consultation de tous ces partenaires a largement permis l'amélioration du Plan stratégique. Après la consultation du Comité d'entreprise, le Conseil d'administration a validé le Plan stratégique 2019 – 2023 lors de sa réunion du 21 décembre 2018.

Ainsi s'achevait la première mission que m'avait octroyé le président Vigouroux et l'ensemble du Conseil d'administration.

Projets et progrès à venir

Comme vous le savez, l'ambition du nouveau Plan est de **dynamiser la recherche fondamentale et d'accroître son impact sur les enjeux de santé**. Fidèle à la tradition pasteurienne, elle permettra à la fois de **repousser les frontières de la connaissance** et d'apporter une réponse concrète à trois **défis de santé publique** :

- les maladies infectieuses émergentes,
- la résistance aux agents antimicrobiens,
- les maladies de la connectivité cérébrale et les maladies neurodégénératives.

Notre ambition scientifique s'appuie sur **quatre priorités transversales** :

- Renforcer le Réseau International des Instituts Pasteur et mettre en œuvre une politique active de partenariats internationaux
- Favoriser la créativité et l'ouverture vers la société
- Mieux travailler ensemble et responsabiliser chacun pour favoriser un environnement de travail attractif
- Développer les ressources financières pour renforcer et pérenniser l'Institut Pasteur

Je voudrais profiter de cet instant pour vous présenter plus en détail ces deux dernières priorités transversales.

Mieux travailler ensemble

Je veillerai particulièrement à la réalisation des actions permettant d'encourager le travail collaboratif, l'échange et la bienveillance entre l'ensemble des collaborateurs de l'Institut Pasteur. Il en va en effet de la

notoriété de l'Institut auprès de nos partenaires scientifiques mais également du grand public.

Je m'engagerai dans la réduction des risques psychosociaux – et notamment celui du harcèlement. L'année dernière il y a eu quelques cas médiatisés de harcèlement dans le milieu de la recherche qui ont ébranlé des institutions européennes célèbres (le WTSI au RU et le MPI en D). L'Institut Pasteur a clairement affiché sa position vis-à-vis de toute sorte d'harcèlement le 30 mars 2018 en insistant sur le fait que "*chacun doit ainsi pouvoir et savoir collaborer avec les autres dans le respect mutuel, dans le cadre d'un management respectueux et, ainsi, tendre vers l'excellence requise au sein de notre institution*". Nous continuerons à prendre nos responsabilités en nous engageant dans une démarche de prévention collective, centrée sur le travail et son organisation, c'est-à-dire **la qualité de vie au travail**. Nous devons également favoriser le dialogue social et la prise en compte des besoins du campus pour éclairer nos décisions. À ce titre, cette nouvelle année est importante puisqu'elle vous permettra de désigner vos représentants dans les nouvelles instances qui vont remplacer notamment le Comité d'entreprise et le CHSCT.

En 2019 nous mettrons en oeuvre d'autres chantiers afin de favoriser la diversité et de faire émerger de **jeunes talents**. Un autre objectif du plan stratégique qui me tient à cœur concerne **l'égalité entre les femmes et les hommes**, particulièrement parmi les chercheurs. Aujourd'hui plus on s'élève dans la carrière scientifique moins les femmes sont nombreuses. Certes cette situation n'est pas propre à l'Institut Pasteur mais quelle perte de talent et quel gâchis cela représente !

Pour encourager nos jeunes chercheurs nous avons créé un prix annuel pour les meilleures publications des doctorants et post-doctorants afin de flécher leur contribution aux succès de leur équipe et au rayonnement de l'Institut Pasteur. À l'automne dernier nous avons lancé un appel à manifestation d'intérêt pour la création d'unités à cinq ans restreint aux chercheurs de l'Institut Pasteur et neuf candidatures seront prochainement examinées par le conseil scientifique. De nouveaux **PTR et ACIP** se profilent et soutiendront des projets scientifiques ambitieux en lien avec les priorités du Plan stratégique **dans un premier temps**. Le lancement

d'appels conjoints avec l'AP-HP d'une part et l'Institut du cerveau et de la moelle épinière d'autre part est également prévu.

Développer les ressources financières

Comme vous le savez, notre situation financière s'est progressivement détériorée au cours des dernières années du fait d'une progression plus rapide de nos dépenses que de nos recettes. Je sais que cette situation inquiète certains d'entre vous et c'est bien légitime. Sans aucun doute notre **business model** mérite d'être revu.

Nous avons beaucoup discuté de ce sujet cette année avec le Conseil d'administration, l'Assemblée des 100, le Comité d'entreprise ou les directeurs de département. Nous avons également échangé sur ce sujet lors de réunions avec tous les chefs d'unité ou l'ensemble du personnel.

J'ai proposé au Conseil d'administration une stratégie progressive de retour à l'équilibre à l'horizon 2022 qu'il a accepté. Cette stratégie s'appuie tout d'abord sur le développement de nos recettes : que ce soient les contrats de recherche ou les contrats industriels, les subventions publiques ou encore la générosité publique. Dans la mise en place de cette stratégie financière, nous pourrons nous appuyer sur notre nouvelle directrice financière Mme Françoise PERRIOLAT qui prendra ses fonctions dès lundi prochain. Je remercie Marie-Pierre GRATIUS qui a assuré très efficacement l'intérim de la direction financière ces cinq derniers mois.

Nous voulons développer toutes nos recettes mais nous savons que la générosité publique devrait constituer notre principal élément de développement sur les années 2019-2023. Le résultat de 2018 est à cet égard de bon augure pour la suite du plan. Nous avons réalisé une **collecte brute proche de € 84 millions** composé à 2/3 par des legs et à 1/3 par des dons et du mécénat. Ce bon résultat est largement soutenu par les legs cette année ; les dons ayant été pénalisés par l'incidence des réformes fiscales récentes. Les pertes ont pu néanmoins être minimisées. Ce résultat est encourageant en regard de l'importance de la générosité du publique pour le financement du plan 2019 - 2023 et je tiens à remercier les équipes de Frédérique Chegaray et de Frédéric Grosjean pour leur action.

Le développement de la générosité publique exige que nous renforçons nos actions d'information en direction de nos donateurs et du grand public. Elle passe également par la poursuite des actions initiées avec nos scientifiques pour expliquer ce que nous faisons. Elle exige également une grande exemplarité en matière d'utilisation des ressources reçues de nos donateurs. C'est dans ce contexte que sera mise en place en avril prochaine une nouvelle direction dédiée à l'audit et au contrôle interne. Fort de son expérience de DAF dans le réseau, M. Pascal Masse-Navette dirigera cette activité.

Quant aux applications de la recherche, une de nos quatre missions de base et source de revenus, j'ai fait le constat que nous avons une intégration insuffisante de celles-ci dans la vie de notre Institut. Peut-être nous sommes nous trop reposés sur nos lauriers et sur les recettes apportées par nos **grands brevets**, hépatite B et VIH.

J'ai donc pris un certain nombre de décisions. La DARRI a été renforcée suite à la réorganisation des directions que j'ai initiée peu après ma prise de fonction et la **synergie** avec la direction scientifique est déjà évidente. Nous avons aussi adopté des règles plus incitatives pour les dépôts de brevets et en faveur des inventeurs. Nous allons redéfinir nos processus d'accompagnement des créateurs de start-up. Le nouveau Comité Consultatif de l'Innovation (CCI) conseillera la DARRI et permettra une meilleure implication du campus. Je remercie les membres du CCI pour le travail important qu'ils réaliseront. Mon objectif dans le cadre du Plan stratégique est de poursuivre cette stratégie et de faciliter la transition de la recherche fondamentale vers la translationnelle afin de **transformer nos découvertes en applications de valeur** à notre société.

Sur nos dépenses, et sous réserve bien sûr que nos recettes soient au rendez-vous, la stratégie financière que j'ai proposée ne nous conduira pas à des **réductions massives et arbitraires**. Nous recruterons moins mais nous continuerons de le faire pour remplacer les départs. Nous aurons moins de projets mais des projets ambitieux et mieux financés.

Sur le plan de notre implantation immobilière, nous avons décidé de poursuivre et d'accélérer la rénovation de notre campus - l'idée d'une

deuxième implantation comme cela avait envisagé sur Saclay a été abandonnée. Nous allons lancer deux projets majeurs et ambitieux sur lesquels les personnels concernés seront consultés et informés en amont avec la rénovation des bâtiments **Darré-Borrel et Roux**. Ces projets seront au service de nos priorités scientifiques avec notamment la construction d'un insectarium dédié aux maladies à transmission vectorielle.

Nous aurons l'occasion d'avoir d'autres réunions d'échanges comme cela a été le cas en 2018 car c'est important pour moi de vous faire partager ma vision et d'être à l'écoute de vos interrogations et de vos préoccupations.

Hier, comme aujourd'hui et comme demain, l'Institut Pasteur doit son rayonnement à **toutes les femmes et à tous les hommes**, qui, dans les pas de Louis Pasteur, ont permis des découvertes majeures.

Soyons **fiers** d'appartenir à cet Institut et, quels que soient notre fonction ou notre rôle, de contribuer à sa réussite !

Chers collègues, chers amis j'ai l'honneur de vous présenter mes vœux les plus chaleureux sur le plan professionnel et personnel pour 2019 - que cette année soit joyeuse pour vous et vos proches !

Maintenant je vous invite à partager un moment de **convivialité** autour d'un verre.