



Disponible en ligne sur

**ScienceDirect**  
www.sciencedirect.com

Elsevier Masson France

**EM|consulte**  
www.em-consulte.com



## VIE DE L'ACADÉMIE

### Bilan de l'activité académique de l'année 2021<sup>☆</sup>

Monsieur le Prix Nobel de la Paix, Cher Denis Mukwege,  
Monsieur le Premier Ministre,  
Monsieur le Grand Rabbine de France,  
Monseigneur Feuillet,  
Monsieur le Pasteur,  
Madame la Sénatrice,  
Monsieur le Président Gentilini, cher Marc,  
Monsieur le Vice-Président de l'Académie, Président dans  
28 mn !  
Monsieur le Secrétaire Perpétuel,  
Chères Consœurs, Chers Confrères,  
Chers Amis,

Je vais intituler mon discours de fin de Présidence de l'Académie, ce jour, d'un titre volontairement provocateur et en miroir du titre de mon entrée dans la Présidence. L'année dernière, je l'avais intitulé « En 2021, une Académie de Médecine, vieille de 201 années : pourquoi faire ? ».

En ce 11 janvier 2022, je l'ai intitulé : « En 2022, une Présidence d'Académie, vieille que d'une seule année : pourquoi faire ? ».

Tout le monde, ici, connaît la définition de la mission du Président, elle tient en une phrase de l'article 8 du titre 1<sup>er</sup> des statuts « Le Président représente l'Académie nationale de médecine » et on peut se poser la question « C'est quoi, représenter l'Académie ? » ; je vous rassure, je n'ai toujours pas la réponse... !

D'ailleurs, vous avez sûrement constaté que pendant une année, je n'ai pas occupé les tréteaux et les micros médiatiques, jamais, à aucun moment ! Il était clair dans ma tête que toute demande d'intervention de la presse et s'adressant aux problèmes infectieux et COVID en particulier, c'était à la compétence de la cellule COVID et à la Commission VII d'y répondre d'abord ! Compétence avant jactance, c'est pour moi la marque de l'excellence de l'Académie, à l'opposé de ce qui se passait sur certains plateaux de télévision, nous avons à

l'Académie la chance d'avoir cette cellule COVID, ses scientifiques/communicants, que je remercie encore du fond du cœur, Yves Buisson, la divine Christine Rouzioux, les autres membres, j'ai demandé à Virginie Gustin de systématiquement les utiliser sans passer par mon « nihil obstat », puisque je suis porteur du sceau de « la représentation », qui n'avait aucun sens et aurait fait perdre du temps à la communication, le Vice-Président et le Secrétaire Perpétuel ont fait de même, et c'est tout à leur honneur !

Alors, comme tous les 201 Présidents qui m'ont précédé, dont je ne suis qu'un maillon de la chaîne, je salue expressément celui qui m'a précédé, Jean-François Mattei, qui a eu une Présidence encore pire que la mienne, COVID oblige et ses conséquences, mais qui s'en est magnifiquement sorti, comme d'habitude, Jean-François Mattei est insubmersible ! Je vais essayer de dresser un petit bilan de l'action engagée, mais ce bilan aura 4 caractéristiques :

- mon bilan personnel n'existe pas, il est collectif, bureau, conseil d'administration (CA) et vous, assemblée plénière. En aucun cas, je ne chercherai à tailler mon buste dans le marbre, dresser mon portrait pour l'éternité, vous ne m'avez jamais entendu parler d'un CV radieux, décliner mes travaux, mes œuvres « illustres ! ». Du plus loin que je m'en souviens, j'ai toujours « chassé en groupe », aussi bien comme Doyen, avec mon Université, puis comme Président de la Conférence des doyens de médecine avec les doyens, comme Président de la FEAM à Bruxelles et comme Président de l'Académie avec le bureau, le conseil d'administration et la plénière et je me sens bien que dans une meute ! ;
- si j'ai pris le risque de me présenter devant vous, avec un échec il y a 5 ans, puis un demi-succès 4 ans après, c'est parce que je voulais participer à l'embellissement de l'image de notre Académie qui avait parfois une image « surannée et datée » dans le public et dans le monde politique ! Souvenez-vous de la marque au fer rouge que j'ai ressentie en juin 2016 et dont je vous ai longuement parlé ! Nous sommes tous nés avant le 21 décembre 1977, et donc du « monde d'avant », mais « crépusculaire », c'était trop ! Je voulais essayer de prouver le contraire avec la meute, même sur une si courte période d'une

<sup>☆</sup> Séance du 11/01/2022.

année, la Présidence de l'Académie étant météorique et d'un seul mandat ! ;

- avec la « meute », je souhaitais accélérer le « mouvement » de la Compagnie, pas « en marche », car cela aurait pu avoir une connotation politique, mais « trotter » ou même « marche rapide » comme le conseille Jean-Pierre Michel, pour éviter l'effondrement musculaire de la vieillesse ! Tous les Présidents, tous les Perpétuels, ont essayé de le faire avec plus ou moins de bonheur, je souhaitais apporter notre écot. Vous savez que tous les groupes humains ont peur du changement, l'immobilisme et l'archaïsme, le fameux « c'était mieux avant » font toujours florès, et c'est la raison majeure de ce que les sociologues appellent « les biais cognitifs », surtout on ne change rien ! Mais il y a un bon tempo pour changer « C'est au moment où ils commencent à se réformer que les régimes sclérosés risquent de s'écrouler » disait Tocqueville, mais il parlait du Politique, je pense... ;
- dans mon discours d'il y a une année, voici ce que j'ai dit : « Pour ma part, je mènerai 4 actions en 2021, avec le nouveau CA et vous toutes/tous pour la Compagnie : 1 – la rajeunir ; 2 – l'évaluer pour encore progresser ; 3 – augmenter sa lisibilité, sa réactivité, son image ; 4 – améliorer sa reconnaissance extérieure ». J'ajoutais : « Je vous préviens, le bateau va un peu tanguer, prendre un peu de gîte, mais il faut du vent pour aller au bon port ! »

J'ai essayé de tenir mes engagements, à vous de juger, y compris le vent et la gîte !

Dans la grande quantité d'idées développées pendant le Séminaire stratégique en juin 2021, voici les quelques points qui me semblent importants, tous votés par la plénière, tous ne peuvent pas être abordés, faute de temps, 30 mn de discours, c'est assez et après ça lasse... !

## Le bilan « collectif » des réformes

Leurs origines sont déjà esquissées dans mes 2 dossiers de candidature à la Vice-présidence et mon discours introductif d'il y a une année et qui, par grande chance, ont été reprises par le Vice-président, le Perpétuel et par tous les membres du bureau et du nouveau CA rentrant de janvier 2021. Vous savez que depuis Trotski, une idée personnelle qui gagne est celle qui perd le « je » pour devenir le « nous », c'est tout le rêve du Politique !

La mise en forme et surtout l'enrichissement a été le Séminaire stratégique de juin 2021 où tous vos élus ont été rassemblés, écoutés, discutés, et aboutissant à une charte « 2021 » que vous avez votée à une très large majorité. C'est un point d'étape et j'espère qu'il y aura une charte « 2026 » dans 5 années, avec de nouveau un élan redoublé !

Je vous rappellerai certains points de réforme engagée et que tous, je dis bien tous, ont été présentés, discutés et votés par le Conseil d'administration, puis massivement par la plénière, transparence totale, je tiens à le souligner !

## Rajeunissement de la compagnie

Ce point était capital, car l'Académie, comme tout groupe humain, ne peut se pérenniser que par l'apport des jeunes générations, à qui il faut faire de la place, comme dans

nos familles. Le statut quo de « Titulaires Ancien Régime », datant de 21 années, était intenable et laissait planer le doute de l'existence de deux sortes d'académiciens seulement séparés par une date et pas par la renommée : « d'Académiciens d'en haut et Académiciens d'en bas », le « Herr and Knecht » « Les Seigneurs et la Valetaille » Germanique, cher à Hegel ! Abroger ce statut n'était que justice, les « anciens régimes » ne perdaient aucune de leur prérogative, sauf perdre une feuille de salaire de l'éducation nationale de 161,98 €/3 mois, comme pour tous les autres, à l'âge respectable de 80 années. Le vote en plénière en sa faveur a été massif ainsi que la modification du règlement intérieur, et permet aux divisions une mise en ligne et une jouvence de jeunes talents, à la fois sur des fauteuils de titulaires et par voie de conséquence sur les fauteuils de correspondants, ce qui permettra de ne pas laisser de côté sur la route des recrutements importants pour la compagnie qui sans cela auraient été perdus ! Je sais que certains parmi vous ont été heurtés par cette réforme, mais je suis sûr qu'après réflexion et emportés par leur générosité et par leur volonté de participer à l'avenir de la compagnie, car ils ont une grande expérience, ils sont maintenant sereins, « l'homme de bien âgé, disait Héraclite, est celui qui a ses parents sur ses épaules, ses enfants et petits-enfants sur les genoux et à qui il enseigne les choses de la vie et de la mort, mort [...] qui ne saurait tarder ! ».

## Évaluation

Nous sommes en 2022 et l'évaluation, « assessment » en anglais, est le seul moyen connu pour progresser, l'autosatisfaction et l'entre soi n'ont jamais fait un pas en avant ; or, toute structure périclité si elle ne prend pas conscience de ses faiblesses et ne fait pas tout pour les réparer. C'était le sens des 4 étapes bien commues des managers dans le système mondial : autoévaluation, séminaire stratégique pour formuler les réformes nécessaires, mise en place des réformes et enfin évaluation externe par des pairs avec des yeux neufs et étrangers à la structure. C'est cette évaluation qui est originale : quelle autre académie a eu le courage de s'évaluer depuis 2 ou 3 siècles, y compris Quai Conti ? Aucune... sauf nous !

L'autoévaluation a mis en évidence que les forces de l'ANM, vues par les académiciens, étaient par ordre décroissant : son indépendance, sa notoriété, son expertise et sa multidisciplinarité. Ses faiblesses étaient son image extérieure et son isolement. Une seule action était prescrite par une majorité : l'amélioration de la communication.

Les participants ont retenu le principe d'une nouvelle évaluation interne tous les 5 ans.

Le séminaire stratégique de juin a donc formulé des propositions qui toutes ont été proposées au vote au CA, puis en plénière et qui passera fin 2022 par une évaluation externe de la compagnie par un Jury d'anciens présidents d'académies européennes ou de coupoles académiques, la trame de cette évaluation est déjà faite, merci Didier Housin !

## Commissions permanentes et groupes de travail

Il faut rappeler qu'une académie doit produire des avis, des communiqués, des rapports et que ce sont des jauges

mesurables d'activité, avec bien sûr leur diffusion et leur impact. L'outil de production au sens marxiste du terme est le groupe de travail et peu la commission par elle-même.

Une évaluation des 16 commissions a été entreprise par le Vice-président : elles étaient inégales en effectif, inégales en activité : en 2019–2020, elles ont formé de 34 groupes de travail et produit 24 rapports, donc 12 par an, soit 0,03 rapport par académicien ! La commission VII s'est illustrée par l'activité considérable de la cellule COVID avec plus de 145 communiqués en 2 années, faisant la réputation de l'Académie ! Merci à Yves Buisson et son groupe de travail ! L'Académie dit tout haut ce que certains décideurs politiques pensent tout bas, réélection oblige !

La refonte des commissions était une priorité en privilégiant la transversalité transdisciplinaire et l'inclusion des talents des membres libres, qui avaient du mal pour certains à trouver leur niche quantique dans l'ancien système à 16, la commission devant devenir une « couveuse de groupe de travail » et éviter d'être des commissions de spécialité, 54 sous-sections du CNU médical en France, 17 en Europe ! et doublonnant les divisions de spécialités. La réforme à 10 commissions est faite et votée à une écrasante majorité, au travail maintenant dès le début janvier 2022 avec l'élection des présidents et secrétaires, des remorqueurs puissants je l'espère ! Les auteurs de projets de groupe de travail et de rapports devront présenter au CA leurs objectifs avec une feuille de route et un agenda (typiquement 6 mois). Au démarrage, les commissions devront faire l'état des lieux des projets des anciennes commissions, ceux qui doivent être éliminés, ceux qui doivent être relancés et surtout les nouveaux projets, qui ne doivent pas manquer ! Le mot clé est : les rapports ? « 12/2021 ; 24/2022 ; 36/2023 ».

## Comités

Les comités ont la particularité d'avoir des présidents et des secrétaires nommés par le CA, des membres et une feuille de route cooptés par le Président, celui-ci étant responsable devant le CA de la vie de son Comité.

Déontologie, Affaires juridiques, Éthique sont les gardiens de la Maison, merci encore à Jacques Bringer, Renaud Denoix de St Marc, Claudine Esper et les membres de ces comités, ces comités doivent pouvoir s'autosaisir et je rappelle le rôle capital que jouent le remplissage honnête des déclarations de liens d'intérêts (DLI), scrutés à la loupe par les journalistes et la société civile, normalement toutes les DLI auraient dû être remplies pour le 9 janvier 2022. Il est inconcevable en 2022 que l'Académie de médecine ne soit pas exemplaire en la matière ! Le 2<sup>e</sup> point qu'a dû traiter le Comité de déontologie a été un dossier d'un collègue étranger, élu de façon tout à fait régulière et sérieusement mis en cause sur le plan déontologique et éthique par une représentante de l'Assemblée nationale. Pour éviter qu'une affaire semblable se repose à notre compagnie, je rappelle que les dossiers de candidatures d'étrangers, débutés dans les divisions, doivent être sérieusement évalués bien sûr sur le plan scientifique, mais aussi sur le plan de l'éthique et de la déontologie, à la fois par le rapporteur, par la division, par le CRI, puis par le CA et, enfin, la plénière, soit 5 goullets successifs !

Le Comité du langage médical avait alerté le CA pour la médiocre performance du moteur de recherche qui cassait complètement la dynamique pourtant excellente de ce Comité. Merci à Claude Giudicelli et à ses troupes ! Le CA a donc opté pour un investissement conséquent sur le plan digital, qui devrait régler une affaire qui avait trop longtemps traîné.

Enfin, il a semblé à la réunion stratégique que la Commission VIII « Financement des dépenses de Santé-Assurance Maladie » présidée par G. Milhaud, devant l'importance sociale et économique des dépenses de santé, représentant maintenant 12,4 % du PIB, et des pensions de 330 milliards d'€, multipliés par la séquence COVID et le « quoi qu'il en coûte... » Présidentiel, se devait de se transformer en comité pour définitivement fixer l'importance du sujet à l'Académie et surtout à l'extérieur. Vous l'avez voté massivement, au Comité maintenant de se lancer et de travailler !

## Divisions

Les divisions auront à gérer les fauteuils libérés par les réformes suscitées et ont établi une feuille de route pour les futurs candidats. D'autre part, 30 % des correspondants élus ne participent plus à aucune activité de l'Académie depuis au moins 2 ans et ce sera aux divisions de recontacter ces correspondants et en cas de non-intérêt pour la compagnie, de proposer un honorariat et de repolier le fauteuil ainsi récupéré, selon le R.I. Une réunion avec ou sans mise en ligne 3 à 4 fois par an me semble un minimum de vie interne, en n'oubliant pas de chaluter des nouveaux talents qui n'auraient pas connaissance de l'activité de la compagnie et de veiller à l'équilibre des disciplines, l'Académie n'est pas une Société savante oligo-disciplinaire et fonctionnant en tuyaux d'orgue ; sans cela, elle y perdrait sa vocation transdisciplinaire qui fait toute sa force, évitez la reproduction endogamique, tout le monde sait qu'elle est facteur de stérilité !

## Membres

L'évaluation a montré que de nombreux membres s'impliquent peu dans la vie de l'ANM alors que nous sommes, je le rappelle, 177 titulaires, 212 correspondants, soit 389 plus 4 Honoris Causa, dont vous, Mr Mukwege, et 134 étrangers, ce qui fait en tout 528, ce qui n'est pas rien !

Il faut donc améliorer le recrutement et, par exemple, créer un référentiel d'élection des membres avec droits et devoirs parfaitement explicités ! L'attribution d'un mentor ; l'exigence intervention ou publication dans les 3 ans suivant leur élection. Les correspondants dont on n'attend plus d'implication et les titulaires inactifs depuis deux à trois ans seraient versés à l'éméritat sur proposition de la division, confirmée par le CA et votée en plénière. Le défaut de parité devrait se corriger progressivement comme la démographie médicale et surtout l'action entreprise, il y a maintenant quelques années, pour la convergence, puis l'abolition de la notion de résident/non-résident, antithétique de la dénomination d'« Académie Nationale » va enfin avoir lieu, ouf !

## Séances plénières

Le Président Jean-François Mattei le soulignait l'année dernière, nos séances plénières, règles de fonctionnement de base d'une Académie, ont subi une transformation euclidienne par l'outil digital. Le système distanciel total, puis mixte, puis distanciel sur demande ont totalement changé notre mode de conversation, pas facile à régler à la tribune pour convoquer les questions et, pour ma part, j'ai toujours voulu privilégier les discussions par rapport à l'exposé, il n'y a pas de Science sans questionnement ! La fréquentation s'est améliorée, nous avons même été 198 en séance au maximum et la participation aux votes ont été améliorées par le système Survey Monkey, si simple à utiliser ; la mise en place depuis une année d'une évaluation des séances en 4 domaines et des orateurs, le tout en cinq grades permet d'en estimer la pertinence et la qualité de nos séances avec un retour important pour le Comité de Rédaction qui a la lourde responsabilité de la Science dans la Maison, pour le CA qui, in fine, doit trancher et pour les divisions devant lesquelles un certain nombre d'orateurs devront se présenter pour candidature, un écrit et un oral, cela ne fait pas de mal pour choisir un bon candidat !

Vous avez sans doute remarqué que j'ai fait la chasse aux articles des orateurs devant la tribune et qui n'avaient pas encore envoyé leur papier avec remontrance publique devant vous, 1 récalcitrant de Gustave Roussy a appris que le Président de l'Académie pouvait appeler son Directeur pour mise en demeure d'écriture, et le papier est apparu !

Quelle autre Académie évalue en permanence ses séances et ses orateurs pour progresser ? Aucune... sauf nous !

Le délai entre la soumission d'un article et sa présentation en séance, qui était très long, aggravé par le dérapage des séances de 2020 sur 2021, COVID oblige, a pu être raccourci dans des délais plus raisonnables grâce à la vigilance de JN Fiessinger et de S. du Chaffaut et aussi du démarrage des séances du mardi à 14h00 et se terminant toujours à 17h00 pile, j'espère que l'on m'en saura gré !

## Bulletin

Le bulletin est passé par une révolution darwinienne qui a été le passage dans le bouquet Elsevier avec bénéfice bilatéral, diminution du coût et augmentation de la qualité avec la réapparition d'un facteur d'impact dont on avait perdu l'habitude ! Le délai de publication a complètement raccourci, les articles tous évalués, revus par le CR et votés par le CA, et enfin la mise en orbite des candidatures dont la base est 1 article accepté et publié dans le *Bulletin*. Jean-Noël Fiessinger, Sibylle du Chaffaut, le Comité de Rédaction que je salue aujourd'hui a ce rôle capital de gérer « la Science » à l'Académie, et la Science, c'est le cœur du métier, à côté des commissions.

## Communication

C'était un point capital de la demande de l'autoévaluation et dans les points faibles de l'Académie : améliorer sa communication en particulier externe. Ses objectifs sont de

conseiller les décideurs, informer ou sensibiliser le public, promouvoir la médecine française et l'image de l'Académie.

Un gros effort a été fait par Virginie Gustin depuis son arrivée dans la maison et je crois que tout le monde se félicite de son action, vis-à-vis de la presse, des réseaux sociaux. Nous sommes au 2<sup>e</sup> rang des académies en santé en France pour Tweeter. Notre cellule vidéo met le résumé des séances sur YouTube, merci, là encore, à tous les académiciens qui y participent ! Le site internet est géré par S du Chaffaut et coordonné par Pierre-François Plouin, c'est avec le Bulletin le socle de notre communication.

## La lettre de l'ANM

Vous avez pu le constater, cette lettre en est à son n° 4 et Virginie Gustin et Pierre-François Plouin en sont en charge. Elle est mensuelle, bilingue, d'environ 4 pages, faite principalement d'accroches et de liens vers le site, facile à parcourir. Les cibles sont extrêmement larges, car uniquement en version électronique et assure avec le site internet la communication « moderne et virale du digital », voyez comment j'ai bien appris ma leçon du « hype » !

Petite colle : je suis sûr que vous ne savez pas traduire le mot anglais « hype », que tous vos petits-enfants connaissent... moi, j'étais aussi ignorant que vous, mais j'ai appris : ça veut dire « battage médiatique autour de la communication », 6 mots français pour 1 anglais !

## Autres académies nationales

Nous avons d'excellentes relations avec les académies « sœurs » de chirurgie, de pharmacie et vétérinaire, avec séances communes, véto qui va se réunir chez nous, donc symbiotique et nouvellement avec l'agriculture, j'ai invité ses 2 présidents au printemps dernier devant vous et le MNHN grâce à G. Bœuf qui a parlé 2 fois devant nous. Nous avons de bonnes relations avec les technologies, j'avais invité Yves Caristan devant vous au printemps dernier. L'interface avec l'Académie des sciences va s'améliorer avec l'élection d'un nouveau Perpétuel de neurosciences et la Présidence 2023 d'Alain Fischer, qui succèdera à celle de Pierre Corvol de 2020, c'est le rôle des bi-académiciens d'assurer le pont interacadémique ou alors je perds mon Latin !

## Ouverture nationale

Le contact avec le Conseil de l'Ordre a été maintenu par Henri Julien et renforcé, merci à lui, et j'ai été invité 2 fois au siège national pour porter la voix de l'Académie ! Avec la Conférence des doyens de médecine, une nouvelle ère est arrivée. Après l'invitation du Doyen Didier Samuel, président du Comité national de coordination de la recherche, une collaboration par Christian Boitard est entreprise et pourrait mieux relayer les travaux de l'Académie comme le rapport LPPR, qui a permis une réunion commune avec la CPU pour définir les pistes de collaboration. Je remercie aussi Patrick Netter et son groupe de travail, en particulier Bruno Clément et Arnold Migus, de continuer à alimenter les débats avec l'Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques (OPECST) sur la politique de santé,

ne laissant pas « les Sciences » comme seules interfaces scientifiques du Sénat et de l'Assemblée.

### Communication rapide ou PCRA

La cellule COVID a montré la voie pour une communication rapide et réactive, jamais décalée dans le temps. Il était donc logique que l'Académie se dote d'une plateforme généraliste de communication rapide (PCRA). Cette PCRA s'est mise en place très rapidement cette année grâce à l'action de Didier Houssin et ses platformistes, que je remercie encore, vous avez tous vu que la rapidité, les champs d'intérêts beaucoup plus larges que la COVID permettent de dire que l'Académie sait maintenant communiquer rapidement, efficacement, qu'elle s'intéresse aux phénomènes de Société et comme l'a dit le Ministre Olivier Véran, « l'Académie est une vigne » !

### International

L'international passe par la présence de l'Académie dans une coupole européenne, la FEAM, une coupole Mondiale l'IAP, ses séances communes avec les académies étrangères comme avec les Britanniques le 14 décembre sur « politique de vaccination anti-COVID des 2 côtés de la Manche », séance qui je le crois a été un succès et le Comité des relations internationales. Vous avez constaté que mon discours de la séance solennelle du 21 décembre s'adressait à la politique de santé européenne, avec mes Présidences européennes de la FEAM, puis de SAPEA, j'avais pu constater les lacunes et j'attends toujours mes successeurs français ! La journée octa-Académiques du 31 janvier prochain sera consacrée à l'émergence d'une nouvelle Agence européenne de réponse rapide aux infections appelée HERA, acronyme anglais qui veut dire « Health Emergency and Preparedness Response Authority/Autorité d'intervention et de préparation aux urgences sanitaires », mais chose amusante, dans la mythologie grecque, Europe est la fille d'Agénor et Maîtresse de Zeus et HERA est aussi la sœur et l'épouse acariâtre de l'infidèle Zeus, siégeant tous les deux sur l'Olympe, la Maîtresse et l'Épouse, ça va chauffer ! Je ne pense pas que les apparatchicks de Bruxelles aient été aussi loin que moi ! Patrice Debré et le comité ont beaucoup travaillé avec des demandes et les attentes considérables ; les mini films et webinaires ; les échanges avec les académies étrangères ; la mise en place de stratégies par région. Il faut encore améliorer la communication entre l'ANM et ses élus étrangers, c'est l'objectif n° 1 !

### Administration

Je voulais remercier toute l'administration, Mme Hélène Pic, chacune, chacun, de son rôle et de son effort dans cette séquence compliquée COVID pour une structure comme l'Académie, tout le monde a été à sa place, le recrutement de Jordan Langlois a été une chance sur le plan informatique où l'on voit, enfin, le bout du tunnel, et son talent pour des séances aussi acrobatiques que celles avec les Anglais se soient bien passées finalement avec des découvertes informatiques de dernières secondes ! Inutile de revenir sur la

« Fée » de notre compagnie, Martine Besmier, qu'on ne peut imaginer partir à la retraite en 2023, mais couverte de gloire, car elle a laissé son nom à l'Annuaire de l'Académie, pas beaucoup ont fait cela depuis 1820 !

### Bibliothèque

La bibliothèque est un joyau de la Couronne, embellie en permanence par Jérôme van Wijland et son équipe, l'importance et la progression des collections, leur restauration et leur valorisation, incluant des colloques et la publication des livres et catalogues ont été exceptionnels.

### La reconnaissance externe

Sans autosatisfaction, l'on peut dire que l'image de l'Académie a changé ces dernières années. Sa réactivité, pendant la période COVID, et son excellence scientifique ont été reconnues par tous, y compris et surtout par les médias et les exécutifs, Mme la Ministre Frédérique Vidal et M. le Ministre Olivier Véran l'ont dit devant vous pendant la séance au Collège de Trance. Justement, cette séance du Bicentenaire : personne ne pourra contester le titre qui va si bien à notre Académie « Défiance et Confiance dans la Science », Qui a eu le courage de prendre ce thème sociétal à bras le corps et pas facile là où d'autres Académies se sont défilées ? Nous... ! De démonter les mécanismes de la défiance, de proposer des solutions pour la confiance venant des forces de l'Académie ! Merci encore à D. Couturier d'avoir si bien construit cette séance qui couronnait 2020–2021 !

### Bilan d'actions plus individuelles

En bref, Ces actions ont porté sur 3 points.

#### Les conférences invitées

J'ai profité de ma liberté à inviter des experts pour en inviter 14 entre janvier et décembre 2021. L'idée était d'inviter des conférenciers et des thèmes peu développés à l'Académie et surtout s'ouvrant sur des champs thématiques d'intérêts à côté de la Biologie/Santé. Je vous ai fait beaucoup voyager avec ces 14 conférences invitées et qui, après l'éthique, l'immunologie, l'agriculture, la coordination de la recherche, l'enseignement, l'économie de la santé, l'INSERM, les Académies de technologies européennes, la déontovigilance de la Pharma, le bio mimétisme, la CIDMEF, le SPH de la Commission européenne, l'énorme coupole d'Académies européennes appelée ALLEA et, enfin, la séance commune avec la SFT.

J'en tirerai une action majeure :

- le rapprochement avec l'Académie d'agriculture et le MNHN dans le cadre de la santé globale associant environnement, biologie végétale, biologie animale et biologie humaine. Cela s'est traduit par l'incorporation de l'Académie d'agriculture à l'action « One Health » de la FEAM, des 3 Académies européennes et des 4 Académies françaises dans le cadre de la PFUE 2022, dont nous

aurons 2 labels : agriculture et santé et dans les événements commémoratifs du Bicentenaire de la naissance de Louis Pasteur. C'est aussi dans ce sens où les 2 invitations du merveilleux conteur Gilles Bœuf, devant vous, puis au Collège de France, ont eu pour sujet « biomimétisme » et « adaptation de l'homme à son environnement » et le chantier du rapprochement avec le Muséum d'Histoire naturelle a commencé avec ces invitations, mais devrait être concrétisé par mes successeurs, on a tellement à apprendre du Muséum !

### La séance délocalisée à Tours

Pour moi, Tours avait 3 ou 4 raisons : avant tout, mon copain de toujours, Yvon Lebranchu, et aussi les autres académiciens tourangeaux, Catherine Barthelemy, Dominique Richard-Lenoble, Patrick Choutet et Maurice Durand qui vient de nous quitter. Et puis, les grands anciens disparus, les anciens doyens Émile Aron et André Gouazé, Président de la Conférence des doyens et donc mon prédécesseur et quelque part « mon Maître », car bien que de spécialités différentes, il m'a beaucoup appris lors de nos voyages en Afrique ! L'autre raison, c'est que Tours a une Université et une Faculté de médecine très renommée, très ancienne et dirigée par le Doyen Patrice Diot, à son tour mon lointain successeur de la Présidence de la Conférence des doyens, que je remercie pour son accueil et son investissement et son contact avec l'Académie.

### La fonction présidentielle de l'Académie

C'est là où mon bilan a été bien modeste et où j'ai été très insuffisant, veuillez en accepter mes excuses !

J'ai rappelé sa brièveté et le flou de sa fonction, ce qui n'engage pas tout candidat ayant fait des promesses mirifiques pour être élu, à les mettre en application une fois élu, car il y a toujours un prime en France à l'inaction : « La faveur publique est toujours beaucoup plus assurée par l'inaction que l'action, parce que la gloire de l'action dépend du succès, dont personne ne peut répondre... » disait le Cardinal de Retz. D'autre part, tout le genre humain, même au plus haut niveau, est toujours divisé, selon que l'on se place en marin à : remorqueur/péniche ou en agriculteur à tracteur/remorque, 1 année, c'est trop court pour un remorqueur/tracteur et trop long pour une péniche/remorque !

Mais à quel titre puis-je parler ainsi ? À deux titres, je pense :

- comme Doyen, car ceux qui ne l'ont pas été n'imaginent pas ce que c'est de faire marcher une Faculté de médecine, entre des PU tous plus mégalomanes les uns que les autres, des MCU qui veulent devenir PU, des PH et des DR INSERM/CNRS qui veulent devenir PU, des CCA qui veulent souvent aller dans le privé avec secteur 2, des étudiants des 3 cycles souvent pas contents ni des stages ni des cours, une Université au-dessus de vous qui tente toujours de rogner sur le plan financier, administratif, des recrutements, pédagogique, votre superficie ! Surtout, cette expérience vous donne du cuir, du doigté de gestion humaine, financière, administrative et du recul, et j'ai

fait en fin de carrière un transfert psychanalytique entre le Décanat vers l'Académie ! Je ne sais pas si cela m'a guéri !

- comme ancien Président de la Fédération européenne des académies européennes et du Consortium SAPEA de la Commission européenne et de ses 110 académies. Pendant toutes ces années, j'ai pu comparer la gouvernance de l'ANM et de ses homologues européennes, y compris les « monstres » que sont la *Royal Society* à Londres et Leopoldina à Halle. En général, le Président est élu 1 an *President-elect* + 3 ans Président + 3 ans *past-President*, et il arrive que ce soit 2 mandats de 4 ans (Acad Europ). Le Président est d'abord Vice-Président, puis associé à 4 ou 5 vice-présidents et à un directeur exécutif, non-élu, mais employé par la structure. De ce fait, la gouvernance rejoint le système managérial classique : un Président qui établit une stratégie (P), et un Directeur Exécutif (DG) qui la met en exécution, le P est responsable devant le CA qui l'a élu.

Les Grands établissements publics français fonctionnent tous dans ce sens !

Rappelons qu'à l'Académie, le Président est :

- d'un mandat d'1 an, ce qui rend par définition impossible toute action nécessitant tant soit peu une petite durée de mise en place ;
- le Vice-président d'1 an est en situation « statique » et « muette » ;
- le Président est élu par la plénière, peu sur son programme, beaucoup sur sa personnalité, vraie ou supposée, associé à un lobbying pro ou anti-candidat intensif ;
- il a une fonction de « Président de session » type Congrès, le mardi en plénière ;
- il est supposé animer le CA hebdomadaire, mais l'ordre du jour est établi par le Perpétuel, ce qui est dans la logique des choses ! ;
- comme il « représente » l'Académie, il ne devrait pas être trop « chenu » ! Je me sens déjà beaucoup trop vieux moi-même et je vous rappelle la phrase de Caton l'Ancien dans son opuscule « de la vieillesse » que vous avez sans doute traduit au Lycée en seconde : « les vieillards sont maussades, tourmentés, irritables, difficiles voire avarés, en cherchant bien ! Certes, mais ces tares sont dues à une mauvaise disposition et non à la vieillesse elle-même ! » ;
- le Secrétaire Perpétuel croule sous le travail quotidien sous la forme « permanent executive officer » et le Président, malgré sa bonne volonté, ne peut l'aider, car il est en situation que les Anglo-Saxons appellent « information trusting », c'est le Perpétuel vers qui convergent les informations ! De ce fait, le Perpétuel ne peut partager ses tâches et le Président ne peut partager « sa gloire », pourtant bien minime ;
- la bonne entente « Président/Perpétuel » est capital pour la vie de l'Académie, une mésentente ancienne a laissé des traces ! ;
- d'ailleurs, les académiciens intéressés par la vie de la compagnie ne s'y trompent pas : il y a toujours eu plus de compétition pour la présidence que pour le perpétuelat, et quand il y a eu dans le passé une compétition pour

le Perpétuelat, cela n'a été que la conséquence d'une compétition d'amont pour la Présidence !

Le séminaire stratégique n'a pas voulu s'attaquer à cette fonction de Président, car elle nécessiterait une modification des statuts, donc long et compliqué et pourrait passer par plusieurs scénarios :

- allongement simple du mandat à 2 ans, mais perte de chances pour les candidats qui piaffent d'impatience dans les divisions ;
- supprimer le P pour 1 seule tête de type PDG, comme à l'INSERM ;
- faire sauter le cliquet du CA et élection d'un CA comme dans les EPST/EPCSCCT, c'est-à-dire des listes avec des programmes, le Président est élu par le CA et il est responsable devant, il est évident que le cliquet favorise le jeu des chaises musicales et le peu d'investissement dans la fonction présidentielle, sauf pour le microphone !

Le séminaire proposait la présence au CA du Président sortant, option que je ne prendrai pas, Ita lex est/ainsi est la Loi !

Ce ne sont que des pistes à soumettre à mes successeurs.

## En conclusion

Je termine là mon discours de sortie en te transmettant, cher Patrice, les deux symboles de la puissance du Président de l'Académie, non pas le sceptre et le glaive des Carolingiens, mais les vrais 2 symboles de la Rue Bonaparte :

- la cloche de l'appel des séances plénières ;
- la clé « en or » du Bureau du Président du 3<sup>e</sup> étage.

Lacan disait : « La symbolique crée l'Homme. Le symbole constitue la réalité humaine, assimilée à l'inconscient. Plus il ne signifie rien, plus le signifiant est indestructible ».

Deux conseils à toi et tes successeurs : méfiez-vous du fauteuil présidentiel, il est inconfortable au 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> degré et attention aux marches pour monter à la tribune, elles sont traîtresses quand on dépasse un certain âge, aussi au 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> degré.

Merci de votre attention à vous tous et à vous, M. Le Président, bonne route, les principales réformes sont faites, à vous tous de travailler et de foncer, l'avenir appartient aux vaillants ! Moi, comme Cincinnatus, mais je n'ai pas vaincu ni les Eques ni les Volsques dans la Rue Bonaparte, je retourne à la charrue !

Je vous aime toutes et tous, mais n'oubliez pas : 12/24/36, chiffres magiques pour les années à venir !

Merci !

## Déclaration de liens d'intérêts

L'auteur déclare ne pas avoir de liens d'intérêts.

B. Charpentier  
Académie nationale de médecine, 16, rue Bonaparte,  
75006 Paris, France  
Adresse e-mail : [bernard.charpentier43@orange.fr](mailto:bernard.charpentier43@orange.fr)

Reçu le 14 janvier 2022  
Accepté le 14 janvier 2022  
Disponible sur Internet le 19 janvier 2022