

Coronavirus: les coulisses de la gestion de la crise

Une quarantaine d'acteurs clés, qui vivent la crise sanitaire de l'intérieur, ont raconté au « Soir » leur quotidien, dans une Belgique morcelée où les groupes de travail se multiplient comme des petits pains.



Sophie Wilmès est largement reconnue pour son sens de la concertation au sein du Conseil national de sécurité, qui réunit la Première ministre et les ministres-présidents. © Photo News.

Par [Xavier Counasse](#) , [Béatrice Delvaux](#) , [Martine Dubuisson](#) et [Véronique Lamquin](#)
Le 11/04/2020 à 06:00

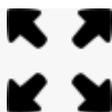
ENQUÊTE

C'est un pays inefficace, morcelé, sans moyen, mais on se débrouille. » « OK, on est dans un meccano institutionnel, mais ça fonctionne. » Là dessus, les quarante et un acteurs de tout premier plan que nous avons interrogés sur la gestion de la crise à la belge sont presque unanimes. Chefs de gouvernements, ministres, présidents de partis, représentants académiques, partenaires sociaux, experts, responsables et membres des structures actives jour et nuit – qui s'expriment pour la plupart en off, pour ne pas nuire à leur fonction – saluent en particulier la réponse hospitalière.

« La solidarité entre établissements, par-delà les réseaux, a très bien fonctionné », entame cet expert. De quoi éviter ce que plus d'un redoutait, la saturation des lits, « même si on avait, dans l'urgence, anticipé et trouvé des capacités qui allaient encore bien au-delà des maxima annoncés », avoue ce responsable d'un site bruxellois. « On a connu quelques jours de très grand stress », reconnaît cette source qui n'en est pas à sa première crise sanitaire. « Là, il semble qu'on ait la situation sous contrôle », ose une autre.

Un problème, une task force

« Le gouvernement tient le cap... dans l'ensemble », analyse celui qui a huilé de nombreux rouages de l'Etat. Un bémol pudiquement jeté sur ce qui se révèle très vite... un grand désordre. « Une crise sans chaos ce n'est pas une crise », relativise celui qui en a plusieurs à son compteur. « Selon moi, il n'y a pas trop de groupes car ils sont très identifiés sur des objectifs particuliers, c'est bien organisé. Mais c'est très difficile car c'est la guerre sans la guerre », abonde ce grand commis de l'Etat. Reste qu'ils sont les seuls à ne pas se perdre dans les dizaines de cénacles et sous-groupes qui se créent au fil des jours...



« On appelle ça des task forces », sourit ce haut responsable. « Quand je regarde l'overview des structures corona diffusé par la Première ministre, il y en a la moitié que je ne connais pas. » Alors que le document donne une vue plus que parcellaire des structures impliquées dans la gestion de la crise, en dresser l'inventaire s'apparente à un casse-tête. « Le fédéral fait preuve de beaucoup d'inventivité.

Parfois on résout un problème en créant une nouvelle instance, c'est l'exemple des groupes créés autour de Philippe De Backer, notamment sur les masques. Du coup, on saute de structure en structure pour essayer de trouver des solutions, on retombe dans les vieux démons belges », ramasse cette source, au passé fédéral et au présent fédéré. « La complexité, c'est que tout le monde a une vue partielle sur le système », complète ce nouveau venu en politique.

Pourtant, le 20 janvier, quand le coronavirus s'impose pour la première fois à l'ordre du jour d'une réunion en Belgique, ce sont les instances sanitaires, rodées, qui sont à la manœuvre. En l'occurrence, le RAG (Risk assessment group) et le RMG (Risk management group), tous deux créés à la demande de l'OMS, suite à l'épidémie de SRAS de 2003. Le RAG, coordonné par Sciensano (institut scientifique de santé publique), analyse le risque sanitaire et fait remonter ses rapports et recommandations au RMG, qui réunit des représentants des ministres de la Santé et du SPF Santé publique, en vue d'éventuelles mesures. Le tout avec l'aide du centre de crise, qui entre en mode « communication de risque » fin janvier. Une procédure rodée... Sauf qu'alors que les premiers Belges sont rapatriés de Wuhan, Maggie De Block crée un comité scientifique Coronavirus, présidé par Steven Van Gucht, en charge des conférences de presse quotidiennes sur l'évolution de la pandémie, avec Emmanuel André. Une couche supplémentaire qui n'est pas sans générer confusion et frustration.

Les deux hommes, avec Marc Van Ranst et Marius Gilbert, deviennent les visages de la lutte contre le virus. Eclipsant le RAG et le RMG, vilipendés par certaines de nos sources. « La structure décisionnelle avec le RAG suivi du RMG ne fonctionne pas bien. Ça ne vole pas très haut. A 16 heures le vendredi, certains disent qu'ils doivent rentrer : "A lundi !" Certains ne sont ni assez réactifs ni efficaces, bref, ils sont lents. » Sophie Quoilin, épidémiologiste chez Sciensano et présidente du RAG, sort de ses gonds. « Depuis le 20 janvier, nous sommes une dizaine à travailler jusqu'à 22 ou 23 heures tous les jours. Je défie qui que ce soit de démontrer qu'on arrête de travailler à 17 heures ! Nous ne sommes pas des fonctionnaires. Nous sommes un ensemble de scientifiques qui mettent leurs compétences au service du bien public. On est corvéables à merci, et tout est urgent. »

Maggie De Block secouée

Entre-temps, le paysage se brouille encore un peu plus. Pour décharger/déresponsabiliser la ministre de la Santé, Philippe De Backer est promu gestionnaire de trois, cinq, puis sept task forces (on ne les compte plus) : données, pénuries, testing... Il fait rapport au kern tous les jours désormais. Sans oublier les « steering committees » et autres SPOC (single point of contact). Lisibilité et efficacité passent à la trappe. « Tout le monde s'occupe de la même chose. Et on ne sait plus qui décide de quoi », avoue l'un des décideurs. « C'est hallucinant, plus personne ne peut faire un organigramme de ce fatras », flingue un ministre. Mais pour Philippe De Backer, « les groupes de travail fonctionnent bien, il y a beaucoup d'expertise, de bonne volonté, mais bien sûr, notre système interfédéral est lourd. »

La preuve par la CIM (conférence interministérielle, celle-là existait déjà) Santé. Cette semaine, les huit ministres compétents se sont réunis à trois reprises. « Huit heures au total, pour tenter d'arracher une position commune sur le testing en

maison de repos. Cela commence par un débat, lundi, sur... qui décide : la CIM ou le RMG ? On convient que c'est la CIM. Et on demande au RMG de se concerter avec le RAG, le comité scientifique, Sciensano, pour établir un protocole. Mercredi, le RMG revient, il ne s'est concerté avec personne, se retranche derrière l'évidence scientifique sauf qu'elle n'est pas la même pour tout le monde. » « Il faut une unité de commandement, une hiérarchie sinon des normes, des pouvoirs, ce qui est possible en temps de crise. » « Se pose dès lors la question de la méthode de gestion de Maggie De Block, d'un mépris absolu pour les entités fédérées. » « Elle n'écoute pas, ne consulte pas, part dans tous les sens... Et après elle vient se plaindre qu'il y a trop de ministres de la Santé ! » « Sa gestion est vraiment catastrophique ! » N'en jetez plus. Mais Maggie De Block résiste, reconnaissant que « ce n'est pas facile, notamment en raison du morcellement des compétences. Mais nous travaillons ensemble du mieux que nous le pouvons. »

Sentiments inverses récoltés pour Sophie Wilmès, largement reconnue pour son sens de la concertation. « Elle fait tout pour susciter l'adhésion des Régions, alors qu'elle n'était pas obligée de le faire. Franchement, avec elle, cela se passe très bien. », salue-t-on au cabinet d'un ministre-président. « Jamais on n'apprend quelque chose par la presse », confirme cet autre. Epinglée aussi, « cette volonté de trouver des solutions par consensus ». Ce qu'elle a par exemple montré, ce vendredi, en convoquant un comité de concertation sur la problématique des maisons de repos. « Ce qu'elle fait au Conseil national de sécurité », assurent les participants à cet organe qui réunit la Première ministre et les ministres-présidents, parfois les ministres compétents. Si la première réunion, le 10 mars, n'avait abouti qu'à des recommandations peu claires, depuis, les décisions s'y prennent, tranchées. Fermeture de l'horeca le 14 mars, confinement le 18... Des grandes lignes négociées des heures durant au... Cofeco (comité fédéral de coordination), activé dans les seules périodes de crise (les attentats, ou un incident radiologique en 2008).

Des coiffeurs pour s'arracher les cheveux

C'est aussi ce groupe Cofeco, composé de chefs de cabinet et représentants des administrations, qui est en charge... de la bonne application des mesures annoncées. « En gros, on y passe la nuit », avoue l'un d'eux. C'est là aussi que, chaque jour, remontent les questions précises, auxquelles ils formulent des réponses, les plus délicates repassent, pour relecture politique, en Conseil national de sécurité. Ou qu'arrive le lobbying. « A l'UCM, on reçoit directement plein de questions », explique Clarisse Ramakers, directrice du service d'études de l'UCM. « Par exemple, les coiffeurs qui pouvaient ouvrir avec un seul client par salon... en devant respecter la distanciation physique. Mais personne n'a encore inventé des ciseaux de 1,5 mètre ! On a fait remonter toutes ces questions, en passant directement par les conseillers du ministre de l'Intérieur et de la Première car on a l'habitude de travailler avec eux. Est-ce qu'un restaurateur peut livrer ? Vendre à emporter ? Il y a beaucoup de cas auxquels le CNS n'avait pas pensé. On est bien à la version 9 de qui peut ouvrir et qui peut fermer. » Les coiffeurs détiennent sans doute la palme du nombre d'heures passées sur leur sort, « le lobby de Koen Geens et Alexander De Croo était assez impressionnant ».

Le confinement charrie son lot d'urgences socio-économiques. Pour les gérer, le gouvernement fédéral a créé, le 19 mars, l'ERMG (Economic Risk Management Group). L'objectif est triple – assurer un monitoring permanent de la crise, garantir la continuité de fonctionnement des entreprises critiques pour le pays, proposer des mesures de soutien – la direction bicéphale, avec Pierre Wunsch, directeur de la Banque nationale de Belgique, et Piet Vanthemsche, vieux briscard de la politique belge, qui allie carnet d'adresses bien rempli et expérience de gestion de crise (de la dioxine). Y siègent les partenaires sociaux, les grands organismes publics, les entités fédérées. Avis largement partagé par celles et ceux qui y participent ? « Le groupe faitier, c'est une grand-messe, pas facile à tenir en vidéoconférence. Mais l'avantage, c'est qu'on reçoit tous, tous les jours, un tableau de bord sur l'impact de la crise, la mise à jour des statistiques de chômage temporaire, de baisse d'activité industrielle. » « D'habitude ces informations ne circulent pas facilement. Ici, le travail est remarquable. » Autre point relevé : l'efficacité de Piet Vanthemsche, concentré sur des problèmes aussi pratiques que l'apport de main-d'œuvre pour le secteur fruitier ou la capacité de congélation. Et si Pierre Wunsch est loué à droite, il est bien davantage épinglé à gauche pour sa vision très libérale...

On a oublié les Wallons...

Le reste du travail du ERMG souffre d'ailleurs la critique. Patrons et syndicats ont très vite demandé que tout ce qui relève habituellement de la concertation sociale soit traité dans les instances classiques (Groupe des Dix, Conseil national du travail...). Les huit (!) sous-groupes de l'ERMG planchent, eux, sur les problèmes de liquidité, de solvabilité, de reprise. Koen Van Loo, administrateur délégué de la SPFI, et Pierre Hermant, CEO de finance.brussels, pilotent respectivement les discussions sur les grandes entreprises, les PME et indépendants. Des discussions permanentes qui associent une série d'experts. Avec déjà un petit parfum communautaire.

Dans le groupe de Koen Van Loo, la première liste des entreprises du secteur aérospatial touchées par la crise était... exclusivement flamande. Mise sur la table par la fédération Agoria, elle a rapidement été rectifiée. Une maladresse qui illustre une gêne relayée par plusieurs francophones. « On se rend vite compte, dans ces groupes et sous-groupes, que toutes les structures sont néerlandophones. Il y a un réel déséquilibre », lâche un des participants. « Tout se passe en néerlandais, les francophones ont totalement désinvesti une série de secteurs », grince un ministre. « Toutes les compétences clés sont aux mains des Flamands, ce qui crée parfois des tensions avec les Wallons et les Bruxellois qui ont l'impression de ne pas avoir accès à l'information », prolonge ce responsable francophone

« Comme si certains préparent déjà les élections »

Une fois qu'un sous-groupe de l'ERMG tient une idée, que devient-elle ? « Le trajet d'une proposition est... variable », reconnaît-on en interne. « L'idée n'est pas de faire valider cela par l'ERMG, mais plutôt par le comité réunissant les représentants politiques. » « Ou de le tester en direct auprès des ministres concernés. » « L'essentiel est que, si c'est une bonne idée, elle soit concrétisée », relativise l'un. « Et il faut jongler avec le temps politique. Certains ministres se sentent dépossédés.

Ce n'est pas une manière habituelle de fonctionner. Certains n'hésitent pas à communiquer en solo, parfois de manière totalement irresponsable comme sur les primes pour certaines professions. D'autres présidents de partis se lancent dans des propositions comme s'ils préparaient le prochain gouvernement ou les élections. » « En 2008, on a eu un mois de paix des braves ; ici, ce n'est pas le cas », résume ce ponté.

C'est notamment ce que doit éviter cette autre création institutionnelle qu'est le Super Kern (ou K10) qui réunit, chaque samedi, les présidents des partis d'opposition et les principaux ministres du gouvernement auquel ils ont accordé des pouvoirs spéciaux. Le fonctionnement ? « En vue de ce kern + 10 du samedi, chacun remonte ses points le mercredi soir, pour un intercabinet élargi le jeudi, avant le kern gouvernemental classique du vendredi, qui rechange des choses. » Résultat ? « Des réunions très longues », lâchent, en chœur, les intéressés. « On essaie de s'en sortir par consensus, c'est pour ça que prend du temps », justifie François De Smet. « Sophie Wilmès écoute, même quand les propositions viennent des plus petits partis. » « On peut faire remonter une série de questions qui nous viennent du terrain, c'est très important », soulignent plusieurs participants. « Il y a derrière ça une nécessaire union sur les enjeux sanitaires. »

Quelques doutes, quand même. Pour Maxime Prévot, CDH, « le samedi, au kern, certains veulent être dans la codécision plutôt que la concertation. Le but n'est pas de rendre plus compliqué à dix ce qui l'est déjà à trois. » Pour l'un de ses homologues, le flou subsiste quant au statut du Super Kern. « On peut déposer des propositions, mais nos points ne sont pas forcément discutés... » Un chef de parti pointe l'écueil essentiel pour lui : « La gestion se fait trop en mode réactif et rarement de manière proactive, comme pour la réflexion sur le port nécessaire du masque ou non. » Finalement un... nouveau cénacle a été créé pour réfléchir à cette question précise.

Enfin, il y a ceux qui interviennent en coulisses, comme le Roi. Philippe a fait savoir à la Première ministre qu'il était disponible, et il lui a effectivement été demandé d'utiliser ses réseaux pour la question de la fourniture de matériel. D'où le contact avec Jack Ma, d'Alibaba, ou l'entretien avec le président chinois Xi Jinping, pour la filière publique cette fois. « Le Roi ne va pas négocier un contrat », nous glisse un initié, « mais il peut contribuer à faciliter les choses. Son réseau et ses visites d'Etat peuvent se révéler utiles. »

C'est tout ? Non ! Les Régions ont créé leurs propres groupes de travail : trois en Wallonie (social, économie, budget), deux à Bruxelles (social et économie), sans compter les sous-groupes et groupes dérivés. Tous sont pendus aux lèvres du dernier-né (le 6 avril), le GEES (Groupe d'experts en charge de l'exit strategy), en charge d'écrire le scénario de déconfinement progressif pour notre pays.