

Engagé dès la fin février, l'Organe cantonal de conduite a géré la crise sanitaire liée au Covid-19 pour le

LES COULISSSES DE

« MAGALIE GOUMAZ
ET NICOLAS MARADAN

Récit » Comment l'Etat de Fribourg a-t-il géré la propagation du Covid-19? Pour mieux comprendre ce qui s'est tramé dans les coulisses de la pandémie, *La Liberté* a eu accès aux procès-verbaux de l'Organe cantonal de conduite (OCC). Considérée comme le bras armé du gouvernement en cas de crise, cette entité a été au centre du dispositif. Elle a tenu quatorze séances plénières entre le 28 février et le 8 mai. Une trentaine de personnes, issues de différents services de l'Etat ou d'institutions concernées, y participaient. Voici le reflet chronologique de ces quatorze rendez-vous qui racontent une partie de l'histoire.

28 février Une attente active

A cette date, la Suisse compte quinze cas positifs au Covid-19, et une centaine de personnes sont en quarantaine. Le canton de Fribourg est épargné, mais sept tests de dépistage sont en cours.

Les images en provenance du nord de l'Italie ont cependant provoqué un électrochoc. L'Organe de conduite sanitaire (OCS), institué pour gérer des crises sanitaires, est déjà actif sur le front de la pandémie. Mais, ce jour-là, l'Organe cantonal de conduite, qui entre en action en cas d'événement extraordinaire, est également engagé par le Conseil d'Etat. Vingt-deux personnes participent à sa première séance.

Le Conseil fédéral vient d'annoncer l'interdiction des rassemblements de plus de 1000 personnes, et il s'agit de régler le sort de nombreuses manifestations, une tâche attribuée aux préfetures. La note de séance mentionne qu'à l'Hôpital fribourgeois (HFR), la situation est pour l'instant sous contrôle. Un exercice de préparation a été effectué. La Protection civile annonce que 100 000 masques issus de la réserve cantonale ont été distribués dans les cabinets médicaux. Aucune date n'est fixée pour le prochain rapport de situation, qui dépendra de l'évolution de la situation.

3 mars Premiers cas à Fribourg

La deuxième séance de l'OCC ne tarde pas après l'annonce de deux cas confirmés dans le canton de Fribourg, en lien avec un

rassemblement religieux à Mülhouse, et de la mise en quarantaine de dix personnes. L'Organe de conduite sanitaire indique qu'il ne sera bientôt plus en mesure d'assurer le *tracing*, c'est-à-dire le test, le traçage et l'isolement. L'HFR a besoin de monde pour répondre sur sa ligne téléphonique d'urgence. Il recevra des renforts d'étudiants en 3^e année de la Haute Ecole de santé. La Protection civile annonce avoir reçu 500 masques FFP3 (protection maximale) de la part de l'Office fédéral de la santé publique. Déjà, à ce stade, les entreprises font remonter leurs soucis. Elles craignent notamment des problèmes de liquidités, lit-on dans le procès-verbal du jour. Les communes réclament pour leur part des informations.

Le Conseil d'Etat a aussi pris plusieurs décisions concernant le personnel de l'Etat et son fonctionnement. Il facilite le télétravail, supprime les heures de travail bloquées et émet des recommandations pour les services au guichet de ses unités administratives. Pour la petite histoire, l'Etat manque aussi de désinfectants. Le prochain rapport est prévu le 9 mars. Il sera avancé.

6 mars Où sont les masques?

La Suisse annonce 87 cas et un premier décès du Covid-19. Pour sa part, Fribourg dénombre sept cas positifs et une trentaine de personnes en quarantaine. L'heure n'est plus à la gestion des cas mais au ralentissement de la propagation du virus. La stratégie consiste à protéger les personnes à risque et à permettre au domaine sanitaire de gérer les malades gravement atteints. Le dépistage et la gestion des contacts sont mis en arrière-plan.

A l'HFR, une cellule de crise est en place. Dans les pharmacies, on note que les masques et les gels hydroalcooliques viennent à manquer. Le stock cantonal de masques, situé à la route des Arsenaux, est surveillé par la police. Il sera ensuite déplacé. Chaque service de l'Etat a élaboré un plan de renonciation, c'est-à-dire la liste des tâches qui seront abandonnées en cas de nécessité.

9 mars En place pour trois mois

Après quelques jours de préparatifs, l'Organe cantonal de conduite s'appête à prendre les commandes. Ce sera le cas dès que Fribourg aura passé de la

«situation particulière» à la «situation extraordinaire», ce qui ne saurait tarder. Avec un défi de taille à affronter: les cas positifs augmentent, et les ressources en matériel diminuent.

L'HFR va poser des tentes devant les urgences. La police reporte la formation, les visites de locaux, la prévention routière dans les écoles et ses actions de relations publiques. Les Transports publics fribourgeois (TPF) s'inquiètent, car ils emploient du personnel retraité, donc à risque, et annoncent qu'une première conductrice est infectée. L'organigramme de l'Organe cantonal de conduite est validé par le Conseil d'Etat en vue du passage à la situation extraordinaire. Il compte notamment un groupe «Hospitalisation de masse». L'OCC envisage une durée d'engagement de trois mois.

13 mars Situation extraordinaire

Le Conseil fédéral durcit les mesures. Il annonce la fermeture des écoles et des universités ainsi que l'interdiction des rassemblements de plus de 100 personnes. A Fribourg, ce jour-là, le Conseil d'Etat va plus loin. Il baisse la limite à 50 personnes et annonce le passage de la «situation particulière» à la «situation extraordinaire». Il adopte également l'arrêté mettant officiellement sur pied l'Organe cantonal de conduite. Au sein de l'OCC, le ton est solennel. Son chef, Christophe Bifrare, annonce ses attentes: «Travailler ensemble, pour le but commun, chacun apporte ses connaissances et ses forces, on doit pouvoir compter les uns sur les autres.» Le procès-verbal mentionne également les lignes de comportement attendues: «Secret de fonction, les fonctions l'emportent sur les diplômes, les personnes et les grades, exemplarité, positif, il y aura des émotions, se dire les choses, aller de l'avant, pas d'agenda caché, nul n'est irremplaçable.» Une cellule de crise est instaurée, avec une séance quotidienne à 18 h. Quant à l'OCC, il se réunit dorénavant les lundis, les mercredis et les vendredis. «Rendre possible, c'est le possible souhaité», lit-on encore.

14 mars Période de latence

L'OCC parle de période de latence. A l'HFR, les douze places aux soins intensifs sont occupées. Deux personnes sont intubées. La



Le 28 février, l'Organe cantonal de conduite est engagé par le Conseil d'Etat. Son chef, Christophe Bifrare (au centre)

planification est faite pour disposer de 28 lits équipés, et elle est en cours pour soigner 50 malades intubés.

Dans les institutions à risque, dont les homes, la stratégie mise en place consiste à éviter que les résidents soient hospitalisés. Un besoin particulier de directives se fait ressentir dans les soins à domicile. Le calme règne dans les cabinets médicaux, mais certains médecins refusent de voir des patients, mentionne le procès-verbal.

La situation est critique sur le plan logistique. Il reste 12 jours de stocks de matériel contre les infections. On note une forte demande des communes pour engager les sapeurs-pompiers afin notamment de faire la tournée des personnes seules. Les activités des polices sont réduites au socle sécuritaire de base, la chaîne de poursuite pénale fixe des priorités. Les TPF annoncent

UN ACCÈS PARTIEL AUX DOCUMENTS

Le 14 juin, *Le Matin dimanche* et la *SonntagsZeitung* publiaient un long récit basé sur les procès-verbaux des différentes cellules de gestion de la pandémie des autorités fédérales. Les journaux dominicaux les ont obtenus en vertu de la loi sur la transparence. Fin juin, *La Liberté* a fait cette même démarche auprès des autorités cantonales. Sa demande se limitait aux rapports de l'Organe cantonal de conduite (OCC) et de l'Organe de conduite sanitaire (OCS), soit les principales entités opérationnelles à l'œuvre pour affronter la crise. Le Conseil d'Etat décrit l'OCC comme son bras armé en cas d'événement extraordinaire. Quant à l'OCS, il est chargé des préparatifs et de la coordination

sanitaire en cas de crise. De nombreux autres organes ont été mis sur pied. Chaque secteur clé disposait d'une organisation qui lui était propre. Un état-major de crise a aussi été constitué. Enfin, le Conseil d'Etat a siégé à 21 reprises durant cette période. Le 17 juillet, *La Liberté* a été informée que les procès-verbaux des séances non publiques étaient exclus du droit d'accès prévu par la loi sur l'information et l'accès aux documents. Néanmoins, compte tenu de l'intérêt public de tels rapports, ceux de l'Organe cantonal de conduite lui ont été transmis. Rédigés dans un style télégraphique, ils sont succincts mais permettent, en quatorze épisodes, de raconter une partie de l'histoire de l'intérieur. MAG



1^{er} mars: annonce du premier cas dans le canton. Charly Rappo



10 mars: les homes se barricadent. Alain Wicht



13 mars: le Conseil d'Etat annonce la «situation extraordinaire». Charles Ellena

compte de l'Etat de Fribourg. *La Liberté* a eu accès aux procès-verbaux de ses quatorze séances plénières

LA PANDÉMIE



répond aux médias. A ses côtés se trouvent le conseiller d'Etat Maurice Ropraz et Claudia Lauper, secrétaire générale de la DSAS. Charly Rappo

qu'ils vont réduire l'offre. L'OCC demande de surveiller les réseaux sociaux et d'être plus réactifs. Il réclame aussi de coordonner la communication. Une autre information n'est pas si anodine. Pour la première fois, les médecins cantonaux, Barbara Grütz-macher et Stéphanie Boichat Burdy, ne sont pas présents au rapport de l'OCC, et il est fait mention que c'est Thomas Plattner, chef du Service de la santé publique, qui dirige les opérations pour l'OCS. Enfin, le rapport du jour rappelle qu'il n'y a aucun risque pour les employés des pompes funèbres. «Un mort ne tousse pas», lit-on.

16 mars
Hospitalisation de masse
Après le Conseil d'Etat fribourgeois, le Conseil fédéral annonce que la Suisse passe en «situation extraordinaire». Tous les com-

merces non essentiels, marchés et établissements publics sont fermés le soir même. L'OCC note: «On continue sur la même lancée. On est une équipe. Il faut aussi relever ce qui va bien. Nous ne sommes pas encore en situation de crise. Rien de ce que nous avons mis en place n'est faux.»

Sur le front opérationnel, les institutions à risque disent avoir besoin de directives. Les soins à domicile vont mettre en place une stratégie afin de contribuer au maintien des personnes à domicile. Il est encore question du manque de matériel. Les réseaux de communication de Swisscom connaissent de fortes perturbations. Des réflexions sont en cours en cas d'hospitalisation de masse. «Un cas corona doit rester à Fribourg.»

18 mars
Une petite entreprise

Le virus tue pour la première fois dans le canton. Et les autorités s'inquiètent de voir le système sanitaire tessinois au bord de l'effondrement. L'OCC devient une véritable petite entreprise, dont une partie des forces est logée à l'hôtel Ibis de Granges-Paccot, dans des chambres désinfectées tous les jours. Christophe Bifrare a notamment la compétence d'engager immédiatement du personnel. Au plus fort de la crise, 400 personnes travaillent sous ses ordres.

La communication devient un axe majeur, mobilisant en moyenne 25 personnes. «La population est prête à beaucoup de sacrifices, mais il faut être plus clair», estime l'OCC, tandis qu'explorent les demandes des médias en quête d'informations. A ce stade, Christophe Bifrare s'attend à ce

que la Confédération impose le confinement total.

20 mars
Une lente anesthésie

La pandémie s'emballer à Fribourg. «On assiste à une lente anesthésie de la société», décrit l'OCC. Ce jour-là, tout le monde est pendu aux lèvres du conseiller fédéral Alain Berset: va-t-il annoncer le confinement généralisé? Berne se contente d'interdire les rassemblements de plus de 5 personnes. A Fribourg, le Conseil d'Etat in corpore annonce son dispositif hospitalier afin de renforcer l'HFR. La Clinique générale fermera ses portes.

23 mars
Anxiété du personnel
Plusieurs sources d'inquiétude sont évoquées: vols de matériel, anxiété du personnel soignant et des employés des transports pu-

blics et difficultés dans les prisons à cause de la diminution du personnel engagé. Petit à petit, l'armée et la Protection civile entrent en action. L'OCC estime que la pandémie atteindra son pic le 14 avril. Une prédiction qui s'avèrera relativement exacte. A noter qu'il s'agit de la cinquième séance d'affilée qui se déroule sans les médecins cantonaux, qui quitteront leurs fonctions après leur période probatoire, à la fin mai.

30 mars
Les morts à la patinoire

«Nous sommes au début du marathon, mais il reste encore beaucoup de kilomètres à parcourir», déclare Anne-Claude Demierre, présidente du Conseil d'Etat. Fribourg compte déjà plus de 470 malades et déplore 17 décès. Les perspectives sont sombres. Le 6 avril est présenté comme un moment charnière. Si d'ici là les mesures prises s'avèrent insuffisantes, il faudra resserrer la vis. L'offre en transports publics pourrait baisser encore, voire être réduite à un service à la demande. Le rapport évoque également la possibilité de «stocker» les morts à la patinoire Saint-Léonard, à Fribourg. En outre, une crise économique succède à la crise sanitaire. Mais Christophe Bifrare prévient: «Ce n'est pas le rôle de l'OCC de résoudre les problèmes de l'économie. Il n'a pas de compétence dans ce domaine, qui est celui de la Direction de l'économie et de l'emploi.» L'organe de conduite pointe aussi du doigt une nouvelle menace, cette fois au niveau de l'approvisionnement énergétique. «En raison de la faible consommation électrique actuelle, il y a une surtension sur le réseau», écrit-il.

6 avril
Créer un hôpital à Forum

Le bilan passe à 41 morts dans le canton, et l'idée d'installer un hôpital de campagne à Granges-Paccot, dans les locaux de Forum Fribourg, est évoquée et fait même l'objet d'une planification de détail. Parallèlement, le Conseil d'Etat valide le lancement d'une étude clinique sur l'efficacité de l'hydroxychloroquine, médicament défendu par le Pr. Raoult en France mais dont l'efficacité contre le coronavirus est de plus en plus contestée.

Le début du mois d'avril constitue une phase de transition dans la gestion de la crise. «Le risque principal est la levée des mesures trop tôt et sans straté-

gie», note l'OCC. Plusieurs scénarios sont évoqués. Le plus probable est l'évolution de la courbe vers un plateau, avec un virus circulant encore pendant longtemps parmi la population. Côté matériel, la situation s'améliore: 1 million de masques sont arrivés de Chine, et tout autant sont en attente à Genève.

24 avril
Vers le déconfinement

L'OCC ne se réunit plus pendant deux semaines, correspondant grosso modo aux vacances de Pâques. La réunion du 24 avril a lieu trois jours avant la première étape du déconfinement, prévoyant notamment une reprise de l'activité non urgente dans les hôpitaux et la réouverture de certains services. Les autorités fribourgeoises avertissent: «Il y aura de nouveaux pics, mais il faut pouvoir les identifier rapidement.» Le procès-verbal précise: «La population a besoin d'être rassurée. Le masque est un moyen de rassurer mais seulement pour des cas bien précis.» En l'occurrence, quand la distance entre 2 personnes est de moins de 2 mètres. L'OCC dresse ce constat: «La phase chronique Covid-19 pourrait durer des années.»

8 mai
Pertes de 1,3 milliard

La deuxième phase du déconfinement, avec la réouverture des écoles primaires, approche. Et le tracing s'apprête à redémarrer. L'OCC indique: «Le canton sera capable de tracer 10 cas avérés, avec 8 personnes de contact, ce qui équivaut à un suivi de 80 personnes (par jour, ndlr).»

Le compte rendu de la séance révèle également qu'à partir de cette date, «la patinoire n'est plus à disposition en cas de nombreux morts». Au niveau sanitaire, la situation s'améliore. Mais l'économie fribourgeoise est dévastée. L'OCC calcule: «La perte de la valeur économique se monte à 1,3 milliard de francs, ce qui équivaut à la valeur de ces 7 dernières années.» Et de conclure: «L'économie ne supporterait pas un nouveau confinement.» En revanche, le secteur agroalimentaire, essentiel pour Fribourg, se porte bien.

Lors de cette dernière session plénière, les statistiques mentionnent un total de 1117 cas d'infection et de 81 décès. 30 personnes sont encore hospitalisées, dont 5 aux soins intensifs. L'OCC est désactivé le 19 juin. >>



1^{er} avril: les troupes sanitaires s'installent. Charly Rappo



7 avril: des masques arrivent depuis la Chine. Alain Wicht



14 avril: les soins intensifs, juste après le pic. Charly Rappo