

# Enquête sur la face cachée de la gestion de la Covid-19

Le journaliste Marc Payet publie *Le Ministère des bras cassés*, un livre qui lève le voile sur les dysfonctionnements au sommet de l'État au début de la pandémie. Étonnant et passionnant.

Il a senti qu'il y avait un sujet à creuser. Question d'instinct. « Au début de la pandémie, on a beaucoup parlé des soignants, très peu de la gestion de la crise au ministère, observe Marc Payet. Je voulais comprendre ce qui s'était réellement passé. » Cet ancien journaliste du *Parisien*, chargé pendant vingt ans des questions de santé, commence à tirer sur le fil. Jusqu'à dénouer toute la pelote. *Le Ministère des bras cassés*, publié aux éditions Albin Michel (1), condense des mois d'enquête et une cinquantaine d'entretiens. Avec des révélations surprenantes.

## Qu'avez-vous appris que vous ne soupçonniez pas ?

J'ignorais que les tensions entre ministères avaient été aussi fortes. Olivier Véran réclamait des protocoles plus stricts dans les écoles, voire la fermeture des établissements, mais Jean-Michel Blanquer n'en voulait pas. Et c'est le ministre de l'Éducation qui a eu gain de cause. Il existait également des rivalités entre la Santé et l'Intérieur, qui se sont traduites sur le terrain par des bisbilles entre les préfets et les ARS (2). Enfin, Bercy était agacé par le côté tatillon de l'administration de l'avenue de Ségur.

## Vous montrez que le ministère de la Santé a été débordé au début de la pandémie...

En fait, on est passé à deux doigts de l'implosion ! Les causes sont multiples, mais il y en a deux principales : la perte progressive d'effectifs et le fait que l'administration centrale ait été transformée en coquille vide. La plupart des compétences ont été délocalisées.

## Vous pointez une atmosphère de paranoïa au sein du ministère. Pourquoi ?

Ces dernières décennies, plusieurs hauts fonctionnaires ont été mis en examen dans les

affaires du sang contaminé et du Médiateur. L'Agence nationale de sécurité du médicament et des produits de santé (ANSM) a été condamnée par la justice. Il y a eu des perquisitions ; les policiers ont débarqué pour saisir des documents. Cela n'incite pas à prendre des initiatives !

## Agnès Buzyn a été mise en examen par la Cour de Justice de la République. Vous trouvez cette procédure justifiée ?

Je n'ai pas les éléments pour me prononcer sur le fond du dossier. Mais il existe un mystère Buzyn. A-t-elle su gérer correctement le début de crise ? Elle ne semblait pas au courant de ce qui se passait au sein de son propre ministère ! Ses déclarations au journal *Le Monde* n'ont pas arrangé les choses. Lorsqu'elle dit qu'on n'aurait pas dû organiser les élections municipales en mars 2020, cela laisse penser qu'elle avait déjà des éléments sur la gravité de l'épidémie.

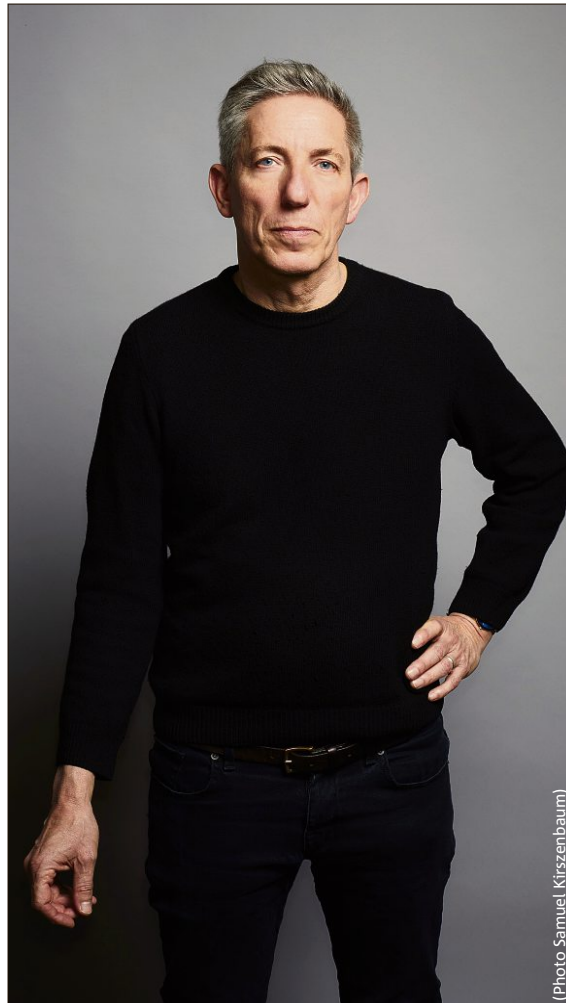
## L'un des principaux « ratés » du début de la crise, c'est la pénurie de masques.

### Comment en est-on arrivé là ?

C'est un exemple de l'absurdité française. Normalement, notre pays doit disposer en permanence d'un milliard de masques chirurgicaux. En 2018, Jérôme Salomon, directeur général de la Santé, découvre qu'une grande partie du stock est périmée. Il décide de les faire détruire... sans les remplacer. Début 2020, lorsqu'éclate la pandémie, il ne reste que 100 millions de masques.

## Pourquoi les masques périmés n'ont-ils pas été remplacés ?

Parce qu'à ce moment-là, les responsables avaient décidé de passer d'une logique de stock à une logique de flux. L'idée était qu'on en commanderait au fil de l'eau, selon les besoins ! Le problème, c'est que le principal



(Photo Samuel Kirszbaum)

fournisseur de masques dans le monde, la Chine, a été frappé en premier par la pandémie. Les usines ont fermé. Et on s'est retrouvé en situation de pénurie.

Il y a eu aussi certaines décisions incohérentes. Vous citez l'exemple de la mairie de Rennes, à qui l'ARS a interdit

## de distribuer les 400 000 masques qu'elle avait en stock...

... Parce que cela créait une inégalité sur le territoire et, donc, une différence juridique. [Il rit] Oui, on est chez les fous ! Cela en dit beaucoup sur la différence de perception entre les élus de terrain et les bureaucrates déconnectés de la réalité. L'ARS s'est défendue en invoquant des incertitudes sur l'efficacité des masques. Finalement, la distribution a été autorisée mais avec trois semaines de retard. Autant de pertes de chance pour les malades potentiels.

## Les divergences entre les ARS et les préfets ont grippé la machine. Que s'est-il passé exactement ?

Une crise grave, en général, est gérée par le ministère de l'Intérieur. Mais pour celle-ci, il y

avait une dimension sanitaire qui obligeait les préfets à faire avec les ARS. Il y a eu des frottements, du frittage sur la ligne. Et, au final, beaucoup de temps perdu.

## Sur la première vague, Philippe Juvin a cette phrase terrible : « Finalement, ce qui nous aura manqué le plus, c'est la vérité ». Vous êtes d'accord avec lui ?

Juvin n'est pas seulement le chef du service des urgences de l'hôpital Georges-Pompidou : il est aussi élu LR, conseiller de Valérie Pécresse. Il faut donc prendre sa déclaration avec prudence. Ce qui est certain, c'est qu'au début de la crise, les conseils de défense sanitaire étaient opaques. Sur les masques, par exemple, rien n'est clair : les responsables politiques savaient-ils qu'ils étaient utiles ? Ont-ils menti sciemment, en prétendant le contraire, parce que les stocks étaient vides ? C'est peut-être l'objet de la procédure qui vise certains ministres. Pour l'instant, il n'y a aucune preuve. Le gouvernement a appris de ses erreurs. L'année 2021 a été beaucoup mieux gérée, notamment la campagne vaccinale qui a été un succès.

## Vous insistez sur le fait que tout le secteur de la santé, en France, souffre de sous-investissement. La faute à qui ?

Les gouvernements successifs n'ont pas pris la mesure des difficultés du secteur. De l'argent a été mis sur les hôpitaux, mais la prévention et la médecine de ville ont été oubliées.

## Faudra-t-il revoir le rôle des agences sanitaires, des ARS et l'organisation du ministère ?

C'est indispensable. Quand 49 agences cohabitent au sein d'un même ministère, comment voulez-vous être efficace ?

## Toutes les leçons de la crise ont-elles été tirées ?

Non. Et il devient urgent de le faire. À un moment donné, Emmanuel Macron, excédé, a envisagé de faire un ministère des masques. Il voulait séparer le côté logistique de la gestion des soins. Ce n'était pas une si mauvaise idée. Le ministère de la Santé, seul, n'a pas les moyens de tout gérer correctement.

## PROPOS RECUEILLIS PAR LIONEL PAOLI

1. *Le Ministère des bras cassés*, de Marc Payet, éditions Albin Michel, 205 pages, 18,90 euros.  
2. Agences régionales de santé.



## Bio express

- **20 juin 1966** : naît à Boulogne-Billancourt (Hauts-de-Seine).
- **1986** : intègre l'École des hautes études en sciences de l'information et de la communication (Celsa).
- **1988-1991** : journaliste de télévision sur la 5 (époque Berlusconi).
- **1996** : publie *Les Hommes-orchestres de l'humanitaire* (éditions Alternatives).

- **1999** : intègre la rédaction du journal *Le Parisien* au service santé - société.
- **2006** : grand reporter au sein de la cellule enquêtes investigations.
- **2011** : publie *La Grande braderie, comment l'Église se bat pour éviter la faillite* (Fayard).
- **2017 - 2021** : chef-adjoint du service société.
- **2022** : publie *Le Ministère des bras cassés* (éditions Albin Michel).