

Enquête

# Covid-19 (France) - Campagne de vaccination : l'histoire d'un naufrage

jeudi 7 janvier 2021, par [COQ-CHODORGE Caroline](#), [ROUGET Antton](#) (Date de rédaction antérieure : 6 janvier 2021).

**Des ratés logistiques ont empêché de distribuer suffisamment tôt le vaccin Pfizer. Selon notre enquête, comme pour les masques, le ministère de la santé n'a pas été assez réactif, ne prévoyant la mise en place que de 38 des 113 congélateurs susceptibles de stocker les doses fin décembre. Au moins trois semaines ont été perdues.**

Sommaire

- [Santé publique France doit \(...\)](#)
- [Les autorités connaissaient le](#)

C'est l'un des postes stratégiques pour la distribution du vaccin en France, et il est actuellement vacant. Selon les informations de Mediapart, la cheffe de la « direction alerte et crise » (DAC) de l'agence nationale Santé publique France (SPF), chargée par le ministre Olivier Véran de distribuer les millions de doses de vaccin, n'a pas été remplacée après avoir quitté ses fonctions au 31 décembre 2020.

Mandaté depuis novembre par SPF pour trouver un nouveau directeur, un cabinet de recrutement continue en ce moment à recueillir les candidatures, comme si la France avait tout son temps.

Cette vacance n'est qu'une illustration parmi d'autres du fiasco de la vaccination contre le Covid-19 en France, tel qu'a pu le reconstituer Mediapart. Notre enquête montre que les autorités ont décidé d'un plan de vaccination extrêmement lent, contraintes par un déficit d'anticipation logistique.

Le 3 décembre, Jean Castex expliquait : « *Acheminer des millions de vaccins est une opération d'une très grande complexité. Nous y travaillons aussi depuis plusieurs mois, nous avons acheté le matériel et les équipements nécessaires. Nous serons prêts pour les premières vaccinations dès que les vaccins seront disponibles.* »

Le 16 décembre, le « Monsieur Vaccin » du gouvernement Alain Fischer, à la tête de la « Task force » qui fixe les objectifs logistiques à Santé publique France, annonçait devant le Sénat la « *livraison d'au moins un million de doses fin décembre ou début janvier* ».

Mais, à cause des contraintes opérationnelles, les doses de vaccins livrées par Pfizer sont restées bloquées dans les centres nationaux, sans possibilité d'être distribuées en masse sur le territoire. Cette lenteur fait que la France a pris, au moins, trois semaines de retard par rapport à des pays comme l'Allemagne (400 000 vaccinés) ou le Royaume-Uni (1,3 million de vaccinés, Londres ayant autorisé le vaccin dès le 2 décembre).

Un document interne du ministère de la santé (voir ci-dessous), présenté au cours d'une réunion le 23 décembre, révèle en effet que l'État, qui disposait alors de tous les congélateurs nécessaires pour répartir les doses de vaccin sur le territoire (113), n'était en mesure de n'en faire fonctionner que 38 la semaine du 28 décembre, date du début de la campagne de vaccination. Au cours de cette même réunion, le ministère a donc acté que le « *déploiement du vaccin sur l'ensemble du territoire* » ne pourrait se faire qu'à la « *mi-janvier* ».

Document interne du ministère de la santé intitulé "Calendrier des livraisons et certification des congélateurs". Le document est daté du 23 décembre 2020. Il contient un tableau à 12 colonnes (numérotées 1 à 12) et 4 lignes de données. Les données indiquent le nombre de congélateurs disponibles et certifiés pour chaque semaine de décembre 2020. Les chiffres sont : Ligne 1: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12; Ligne 2: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12; Ligne 3: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12; Ligne 4: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12.

*Extrait d'un document de programmation du ministère de la santé en date du 23 décembre. © Document Mediapart*

Face à l'incompréhension de la population et à la [fronde des élus locaux](#), qui commence à gagner [ses propres troupes](#), le gouvernement a finalement décidé de changer de braquet en catastrophe, lundi 4 janvier. Mais il n'y parvient pas vraiment. Et le retard ne pourra pas être rattrapé : alors même que des centaines de milliers de doses d'un vaccin efficace à 95 % ont été livrées, et que le variant anglais du coronavirus, *a priori* plus contagieux, est officiellement dans l'Hexagone, seulement 7 000 personnes ont à ce jour été vaccinées, selon les autorités. « *Chaque jour de retard, ce sont des morts illégitimes* », dénonce auprès de Mediapart un parlementaire de la majorité ([lire ici](#)).

Pour justifier ce retard, le pouvoir a dans un premier temps invoqué la défiance d'une partie de la population à l'égard d'un vaccin testé en vitesse pour contrer la pandémie mondiale. Ce jeudi, le ministre de la santé Olivier Véran a sorti une nouvelle explication de son chapeau dans [L'Opinion](#) en estimant que ce qu'il qualifie de « *période de rodage* » a été « *utile* » : « *On a évité les réactions allergiques graves, on a appris de l'expérience des Allemands, qui ont parfois administré cinq doses à un patient. Ça nous a permis de sécuriser le protocole* », a défendu le ministre.

Un argumentaire qui fait fi des ratés logistiques, malgré les évidences. « *On a remonté que la logistique ne se mettait pas en place de manière satisfaisante. En décembre, on ne savait pas comment acheminer ce vaccin... C'était un problème !* », critique un membre du conseil d'administration de la Fédération hospitalière de France (FHF). « *Certes, c'est compliqué, ajoute cet interlocuteur, mais c'est une simple question de logistique. Or il y a des loupés. On a des pompiers, des médecins militaires qui savent faire, ils n'ont pas été mobilisés ! Les critiques n'ont pas été entendues. On devrait être, si on était bons, à 300 000 vaccinés en France aujourd'hui.* »

« *Des centaines de milliers de doses dorment actuellement dans des congélateurs !* », a aussi dénoncé Aurélien Rouquet, professeur de logistique, dans une tribune [publiée dans Le Monde](#) [1], en considérant que « *le plus rageant, c'est que les savoirs logistiques nécessaires sont disponibles, et que les acteurs qui les détiennent sont prêts à se mettre au service du gouvernement !* ». Le spécialiste rappelle en effet que « *l'association France Supply Chain, [qui] réunit les responsables de la logistique de la plupart des entreprises, proposait son aide au gouvernement, et suggérait la création d'un comité 'Supply Chain Vaccin'* ».

Au lieu de cela, le ministère d'Olivier Véran a décidé de s'appuyer sur Santé publique France (SPF), malgré les doutes sur sa capacité de gérer une mission d'une telle ampleur. Au début de la crise, les difficultés rencontrées par l'agence pour commander et distribuer des masques avaient poussé le premier ministre Édouard Philippe à la dessaisir, le 4 mars, de ces missions au profit d'une « cellule

de coordination interministérielle de logistique », [comme l'avait révélé Mediapart](#).

Malgré l'engagement de ses agents, SPF est aussi apparue dépassée dans l'organisation de la réserve sanitaire, dont elle avait également la charge. Et pour cause : l'agence, peu réactive et insuffisamment dotée, est « *armée comme un plan quinquennal au temps de l'Union soviétique* », [déplorait](#), au printemps, une source ministérielle.

Le général Richard Lizurey a clairement identifié le problème dans son rapport commandé par le gouvernement cet été, [document censé préparer le pays à affronter une deuxième vague](#). « *Santé publique France, chargée de la gestion de la réserve sanitaire et des stocks stratégiques nécessaires à la protection des populations, a rencontré des difficultés à assurer cette manœuvre logistique faute notamment de compétences et de moyens suffisants* », y écrivait en particulier l'ancien directeur général de la Gendarmerie nationale. Les sept personnes qui travaillent habituellement à la manutention logistique n'ont reçu que quelques maigres renforts pour affronter la crise.

« *La question logistique des équipements de protection ayant été un point de fragilité majeure dans la gestion de cette crise, il serait utile de conduire un RETEX [retour d'expérience - ndlr] sur la mobilisation des compétences logistiques dans le champ de la santé* », concluait alors le général Lizurey. Ce dernier estimait notamment important « *d'étudier la manière de conforter Santé publique France en termes de moyens et de compétences, et d'étudier les synergies qui pourraient être créées avec d'autres ministères, notamment le ministère des Armées qui dispose de logisticiens sanitaires* ».

## **Santé publique France doit s'adapter en catastrophe**

Selon nos informations, les équipes de SPF, déjà épuisées par des mois de travail acharné, n'ont pas reçu de coups de main substantiels après la remise du rapport Lizurey en juin. Il est vrai que le ministre de la santé Olivier Véran [a lui-même reconnu](#), en novembre, qu'il n'avait pas été destinataire du document pourtant commandé par son propre gouvernement...

La mission d'information de l'Assemblée nationale [s'est elle aussi inquiétée](#) de « *l'absence de ressources internes au sein de Santé publique France pour gérer la réponse à une crise sanitaire et la persistance d'une organisation qui n'anticipe pas un changement d'échelle logistique* ». Tandis que la commission d'enquête du Sénat [a pour sa part relevé](#) que « *le poste de 'directeur de la communication et du dialogue avec la société' de Santé publique France est resté vacant des mois de mars à mai 2020 puis de nouveau de juillet 2020 à octobre 2020* », ce qui « *a pu peser sur la capacité de l'agence à imposer sa voix dans le débat public sur les mesures de prévention de l'épidémie* ».

Malgré cet épisode, personne n'a visiblement cru bon s'assurer qu'un tel problème ne se reproduirait pas avec le départ au 31 décembre, programmé depuis plusieurs semaines, de la directrice de la « direction alerte et crise » (DAC), qui chapeaute la petite unité de l'« établissement pharmaceutique », chargée de la logistique pour le vaccin. Interrogée sur les raisons de ce manque d'anticipation, SPF n'a pas répondu à nos questions.

L'agence joue un rôle crucial dans la distribution puisque c'est elle qui fait l'interface entre les sept lieux de stockage nationaux des vaccins, en provenance de l'usine Pfizer en Belgique, avant leur répartition sur le territoire dans des super-congélateurs.

Disposés dans chaque département, ces congélateurs permettent de maintenir les vaccins à une température de -70 °C pour un stockage long terme (jusqu'à six mois). Pour le transport comme pour un stockage court terme (cinq jours maximum), la température peut être de 2 °C à 8 °C.

Selon le document du 23 décembre, la livraison des 100 établissements choisis pour recevoir les super-congérateurs à - 70 ° n'a commencé que dans la semaine du 21 décembre. Lors d'une conférence de presse de la Fédération hospitalière de France (FHF), mardi 5 janvier, son directeur de l'offre de soins, Alexandre Mokede, a expliqué que seuls « *la moitié des établissements supports ont été livrés en congérateurs* » et que « *tous devraient l'être d'ici la mi-janvier* » seulement.

Pour le président de la Fédération hospitalière de France, Frédéric Valletoux, « *la campagne ne devait réellement commencer que le 15 janvier. Rien n'empêchait qu'on puisse afficher tout de suite une campagne plus vaste. C'était notre avis, nous n'avons pas été entendus* ». C'est même lundi 18 janvier qu'était programmée la « *mise à l'échelle* » de la campagne de vaccination dans les Ehpad, c'est-à-dire une vaccination massive. Jusque là, dans les Ehpad, les premières vaccinations ont été réalisées pour l'exemple.

À l'enjeu de respecter la chaîne du froid, s'ajoute un impératif de sécurité, le gouvernement craignant que des convois de vaccins puissent faire l'objet d'attaques. Santé publique France, chargée d'organiser les livraisons sur le terrain, travaille en étroite liaison avec la « *task force* » de l'exécutif dédiée à la vaccination au sein de laquelle, preuve des difficultés rencontrées, la personne chargée de la logistique vient [d'être remplacée](#).

Malgré les déclarations d'intention du gouvernement, qui souhaite désormais accélérer la campagne de vaccination, plusieurs hôpitaux ont, selon nos informations, constaté des blocages au début de la semaine, SPF n'étant pas en mesure de leur donner des informations sur les livraisons à venir. Questionnée sur ce point, l'agence n'a pas répondu.

Dans les pharmacies des hôpitaux qui ont reçu de Santé publique France les vaccins, mais aussi les seringues, des pharmaciens se sont publiquement [étonnés](#) d'avoir réceptionné du matériel jugé « *inadapté* ». Ils ont reçu d'une part des seringues de 5 millilitres pour reconstituer la dose de vaccin en y injectant le chlorure de sodium : il faut en réalité injecter 1,8 ml dans le flacon de 5 doses, des seringues de 2 ml auraient donc été plus adaptées. D'autre part, les hôpitaux ont été surpris de recevoir des aiguilles de 18 millimètres pour l'injection en intramusculaire, alors que le guide de la vaccination indique bien que les aiguilles doivent être de 25 millimètres.

En réalité, Santé publique France a dû s'adapter en catastrophe au changement de pied du gouvernement. « *Les aiguilles de 18 mm sont adaptées pour les personnes âgées, qui ont moins de masse musculaire* », explique Bernadette Coret-Houbart, la cheffe de service de la pharmacie d'Aulnay-sous-Bois, qui réceptionne les doses de vaccins et les répartit dans une grande partie de la Seine-Saint-Denis. « *Nous avons reçu dans un second temps les aiguilles de 25 millimètres, adaptées aux professionnels de santé. Cette campagne est inédite, très rapide, il va y avoir des ajustements et c'est normal.* »

La pharmacienne ne cache pas son agacement devant la polémique qui monte et qu'elle juge « *inutile* » : « *On est dans le Covid depuis février, on a eu beaucoup de morts, on est épuisés. On veut tous sortir de cette crise. Maintenant, il faut vacciner.* »

Le soir du 31 décembre, Olivier Véran a donc annoncé, contre toute attente, que la vaccination serait finalement ouverte aux professionnels de santé de plus de 50 ans. Elle a débuté dès le samedi 2 janvier à l'Hôtel-Dieu, à Paris, par la vaccination devant les caméras du président du Conseil national de l'ordre des médecins. « *On a d'abord ouvert un box de vaccination, on en est aujourd'hui à cinq, on vaccine plusieurs centaines de professionnels de santé par jour. On a beaucoup, beaucoup de demandes* », se félicite l'immunologiste Jean-Paul Viard, qui a participé à l'ouverture de ce premier centre de vaccination en France.

L'attente est si forte que le gouvernement a également avancé la vaccination des + de 75 ans à la fin du mois de janvier, ainsi que celle des pompiers et des aides à domicile. Ces annonces égrenées ont bouleversé de fond en comble le plan établi au départ, preuve de la panique qui saisit le gouvernement.

Nous nous sommes procuré le document présenté le 23 décembre aux directeurs d'hôpitaux par la direction générale de la santé assistée par le cabinet de conseil McKinsey, comme l'a révélé *Le Canard enchaîné* ce mercredi 6 janvier. Seules les personnes âgées vivant en établissement devaient se faire vacciner dans l'étape 1 de la vaccination. L'étape 2 ne devait s'ouvrir qu'à partir de la fin du mois de février.



*Plan initial de vaccination du gouvernement. © Document Mediapart*

Tout est sens dessus dessous, modifié en catastrophe, car il apparaît désormais inacceptable que la stratégie française accuse trois semaines de retard par rapport à ses voisins européens qui ont lancé la vaccination au même moment. Alors que 7 000 personnes ont été vaccinées en France, 340 000 l'ont été en Croatie, 300 000 en Italie et en Espagne, 240 000 en Estonie, selon le recensement du site [Our World in data](https://ourworldindata.org/).

## **Les autorités connaissaient le plan allemand depuis décembre**

Il n'y a aucune surprise, le gouvernement français était parfaitement informé que l'Allemagne, au moins, allait démarrer beaucoup plus vite sa campagne vaccinale. Pour le savoir, il a missionné le cabinet de conseil McKinsey qui a participé à la construction de la stratégie vaccinale, et à son « benchmark », cette technique de marketing consistant à comparer des performances.

Or, le 23 décembre, il était clair que les Allemands seraient bien plus performants. La première étape allemande a débuté dès le 27 décembre et vise un public très large : toutes les personnes à risque élevé, qu'elles soient âgées ou atteintes d'autres maladies, tous les professionnels de santé et du médico-social, les résidents des maisons de retraite et les populations défavorisées. Pour y parvenir, des équipes mobiles se déplacent dans les maisons de retraites, et des centres de vaccination « de masse » sont ouverts. L'armée allemande a même été mobilisée en soutien du dispositif.



*Le ministère de la santé était informé dès le 23 décembre de la stratégie allemande. © Document Mediapart*



Si la France a 1 million de vaccins disponibles et seulement 7 000 doses utilisées, selon le gouvernement, l'Allemagne a désormais le problème inverse : la polémique porte sur la capacité du laboratoire Pfizer/BioNTech à fournir des vaccins.

Comme l'expliquait Olivier Véran début décembre, la France a au contraire fait le choix de s'appuyer sur « *les acteurs habituels* » de la vaccination, excluant les « *vaccinodromes* » dénigrés depuis la campagne de vaccination contre la grippe A/H1N1.

Les acteurs de terrain ne cachent pas leur agacement devant la polémique qui monte. Car eux estiment suivre le plan qui leur a été présenté par le ministère. « *On a commencé à se réunir début novembre. On déroule le processus, il n'y a pas de retard. On nous demande même d'accélérer pour vacciner les professionnels de santé. La demande est forte, c'est un très gros travail, mais je suis optimiste. Ici, on a pris deux vagues, on est traumatisés par ce virus, on veut en sortir* », assure la cheffe de service de la pharmacie de l'établissement pivot du département de Seine-et-Marne.

La pharmacienne souligne aussi les errements de l'opinion publique : « *D'abord, on a craint de ne pas avoir le vaccin. Puis on a craint de l'avoir trop tôt, sans recul suffisant. Et maintenant, on craint de l'avoir trop tard.* »

Le président de l'Association des directeurs au service des personnes âgées (AD-PA), Pascal Champvert, n'a pas craint de dénoncer la « *faute lourde de l'État sur les masques, puis sur les primes* ». Mais il est cette fois plus clément : « *Le gouvernement a fait l'erreur de ne pas ouvrir plus rapidement la vaccination aux plus de 75 ans qui vivent à domicile, et qui sont tout aussi exposés au virus par leur famille ou leurs aides à domicile. L'erreur est rectifiée, j'en suis ravi.* »

Çà et là, l'entourage du président raconte sa fureur contre l'administration « *incapable d'organiser une campagne d'administration massive* », ou seulement capable de « *pondre un guide de vaccination incompréhensible de 45 pages* ». Le [Guide](#) en question détaille le processus de la vaccination en Ehpad : sa préparation, la consultation pré-vaccinale, son administration. Olivier Véran a annoncé qu'il allait « *simplifier cette consultation vaccinale* », sans plus de précisions.

Pascal Champvert prévient : « *Si l'idée est d'alléger le dispositif, elle est mauvaise. Il n'est pas trop lourd, il est issu d'une concertation. Les personnes âgées ont le droit d'exprimer leur consentement, les médecins ne vont pas décider à leur place. Cela prend du temps, car certains ont des problèmes cognitifs, et cela crée des problèmes juridiques auxquels personne ne s'est jamais intéressé.* »

Pour le sociologue des organisations et directeur de recherche au CNRS Henri Bergeron, « *la mise en accusation de nos bureaucraties est parfois un peu facile, très typique des imputations de responsabilité en temps de crise. Il y avait la formule "l'intendance suivra", maintenant on a aussi "l'intendance prendra". On peut conclure que dans certains cas l'administration sanitaire est impotente, mais il faut administrer la preuve sur des cas précis. Et n'oublions pas qu'en général, le système de santé français a des performances tout à fait honorables, et reste relativement peu coûteux* ».

Et le gouvernement, avec l'aide de McKinsey, n'a-t-il pas péché par défaitisme ? Dans le document du 23 décembre, il prévoit des « *hypothèses hautes* » d'adhésion à la vaccination de 80 % en Ehpad et de 60 % en population générale.

À l'issue de cette première semaine de campagne vaccinale, alors que les craintes légitimes sur ce nouveau vaccin commencent tout juste à être levées, la Fédération nationale des associations de directeurs d'établissements et services pour personnes âgées a de « *premiers retours d'une enquête flash : entre 50 et 90 % des personnes âgées en Ehpad acceptent la vaccination, en moyenne 70 %* »,

se félicite sa directrice Annabelle Veques.

*« Quand on dit qu'il faut restaurer la confiance des citoyens dans les autorités publiques et sanitaires, il y a aussi quelque chose à faire sur la confiance des autorités en elles-mêmes, estime le sociologue Henri Bergeron. La peur de quelques effets secondaires médiatisés, de quelque chose qui s'enclenche soudainement et qui devient incontrôlable, est une peur qui a structuré en partie la stratégie vaccinale. »*

**Caroline Coq-Chodorge et Antton Rouget**

---

---

## **P.-S.**

• MEDIAPART. 6 janvier 2021 :  
[https://www.mediapart.fr/journal/france/060121/campagne-de-vaccination-l-histoire-d-un-naufrage?onglet=full](https://www.mediapart.fr/journal/france/060121/campagne-de-vaccination-l-histoire-d-un-nauffrage?onglet=full)

POURQUOI S'ABONNER A MEDIAPART ?

- Site d'information indépendant
- Sans subventions ni publicité sur le site
- Journal participatif
- Financé uniquement par ses abonnements

<https://www.mediapart.fr/abonnement>

• Les articles de Caroline Coq-Chodorge sur Mediapart :  
<https://www.mediapart.fr/biographie/caroline-coq-chodorge>

• Les articles d'Antton Rouget sur Mediapart :  
<https://www.mediapart.fr/biographie/antton-rouget>

Si vous avez des informations à nous communiquer, vous pouvez nous contacter à l'adresse [enquete@mediapart.fr](mailto:enquete@mediapart.fr). Si vous souhaitez adresser des documents en passant par une plateforme hautement sécurisée, vous pouvez vous connecter au site [frenchleaks.fr](https://frenchleaks.fr).

---

## **Notes**

[1] Disponible sur ESSF (article 56347), [art.](#)