

# LE COMMISSAIRE GÉNÉRAL COFFIN FAIT SES ADIEUX AU COMMISSARIAT



C'est à l'école des commissaires des armées, sur la base aérienne 701 de Salon-de-Provence que le CRGHC Jean-Marc Coffin, directeur central du service du commissariat des armées depuis 2010, a fait ses adieux à l'institution militaire.

## UN RÉFORMATEUR HORS PAIR

Par l'amiral Philippe Coindreau, major général des armées



Tenter de résumer en quelques lignes le parcours exceptionnel du commissaire général hors classe Jean-Marc Coffin relève assurément de la gageure. C'est néanmoins avec plaisir que je me prête à cet exercice qui consiste à se montrer à la fois sincère et élogieux lorsqu'il s'agit d'évoquer l'un des nôtres, et un ami, au moment où il s'apprête à nous quitter (!).

Me penchant sur l'histoire séculaire de l'administration mili-

taire, je ne pense pas me tromper en affirmant que Jean-Marc Coffin compte au nombre des figures qui ont marqué de leur empreinte l'histoire du commissariat depuis ses lointaines origines.

Héritier de générations d'administrateurs militaires qui ont su patiemment, scrupuleusement et loyalement bâtir l'administration générale et le soutien de leurs armées d'appartenance, assumant lui-même cet héritage avec le respect ►

# COMMISSARIAT DES ARMÉES



MINISTÈRE  
DE LA DÉFENSE



► dû aux entreprises séculaires, Jean-Marc Coffin a veillé à assurer la transmission des valeurs intellectuelles et morales qui ont fait leur réputation.

Lorsque, dans le cadre de la RGPP, tombe en 2008 la décision de suppression des commissariats d'armées et leur fusion en un seul service, beaucoup parmi les acteurs du ministère de la défense pensent que la copie est impossible, que le retour en arrière n'est qu'une question de temps ou qu'un nouveau train de réformes aura définitivement raison du nouveau corps.

La tâche s'avérera effectivement rude. Rien n'aura été épargné au SCA naissant, qu'il s'agisse de la crise de *Chorus* en 2010, du marasme des changements de résidence en 2011 ou de l'échec de *Louvois* en 2012, avec, dans ce cas précis, le paradoxe de voir le SCA cloué au pilori dans les gazettes, pour une fonction dont il avait été écarté, puis rappelé en urgence pour venir au chevet du malade.

Je ne crois pas exagérer le rôle joué par le commissaire général Coffin en ces heures sombres de l'administration militaire, en affirmant que sans sa formidable énergie, le SCA naissant n'aurait pas connu l'envol qu'on lui reconnaît aujourd'hui.

Loin de se satisfaire de ce qui constituait déjà un tour de force, le commissaire général Coffin s'est alors attelé, à partir de 2012, à donner tout son sens à la création d'un service du com-

missariat des armées, désormais subordonné au chef d'état-major des armées fusionnant les trois corps historiques de commissaires, intégrant au nouveau corps des commissaires interarmées les officiers des corps techniques et administratifs des armées et services, obtenant enfin la reconnaissance de l'autorité de bout en bout de son service sur l'ensemble de la chaîne AGSC. Le rattachement au SCA des groupements de soutien de base de défense (GSBdD) à compter du 1er septembre 2014 venait compléter une évolution majeure menée de main de maître par le commissaire général Coffin sous le regard confiant et avec l'appui constant du CEMA et du MGA.

Désormais campé sur un dispositif structuré de 26 000 hommes et femmes, le commissaire général Coffin s'attache depuis 2015 à décliner et à mettre en œuvre le plan de transformation de son service (SCA 21). Il s'agit d'un projet ambitieux, résolument tourné vers la modernité, l'efficacité et vers l'amélioration du service rendu aux hommes et aux femmes de nos armées et plus généralement de notre ministère. C'est aussi un projet novateur articulé autour de filières de soutien; un projet cohérent à même d'absorber le choc des déflations

prévues par la LPM 2014-2019. Enfin c'est un projet qui arrime l'administration aux armées et réaffirme son identité profondément militaire, au service des forces en opération dans le combat qu'elles mènent, sur notre territoire et dans le monde, pour la défense de notre pays.

Au terme d'une carrière de presque 40 ans, le commissaire général Coffin quitte une institution, notre institution, qu'il aura su marquer de son empreinte. Administrateur visionnaire tout autant qu'officier accompli, il aura porté au cours de ces six dernières années les couleurs du commissariat avec une énergie, une audace et un panache qui lui valent aujourd'hui notre admiration la plus profonde.

A l'aube de son départ, nous lui faisons part de notre immense reconnaissance et lui souhaitons de profiter sous le soleil du midi et le chant des cigales d'un carpe diem infiniment mérité, tout en doutant de la capacité de l'homme à retourner paisiblement à sa charrue ... ●



# LE SCA SOUS LA DIRECTION DU COMMISSAIRE GÉNÉRAL COFFIN

Par le CRGHC Laroche de Roussane

Le SCA est officiellement né le 1er janvier 2010 ; il achève ainsi sa septième année de vie administrative. Pourtant rien n'est plus infidèle à la réalité que ces deux jalons temporels.

En effet, le « projet SCA » est issu des travaux de la révision générale des politiques publiques menés en 2007-2008 : la suppression des trois commissariats d'armée et la constitution d'un service unique chargé de l'Administration Générale et des Soutiens Communs sous l'autorité du chef d'état-major des armées, sont décidées par le Président de la République le 4 avril 2008 en conseil de modernisation des politiques publiques. Après une phase délicate de conception du service en 2008 et 2009, conduite en cohérence avec celle des bases de défense, le décret supprimant les anciens services et fixant le périmètre du nouveau est signé le 3 décembre 2009\* pour une prise d'effet le 1er janvier 2010. L'état-major des armées, et plus particulièrement son bureau de modernisation

de l'administration des armées (BM2A), fut alors à la manœuvre. La construction pratique du SCA commence ainsi le lundi 4 janvier 2010 sous l'autorité du commissaire général Pierre Porcin, premier directeur central jusqu'au 30 juin 2010, et du commissaire général Jean-Marc Coffin, premier directeur central adjoint, puis directeur central le 1er juillet 2010 ... et dure encore.

Elle est un mouvement permanent qui répond ainsi tous les jours aux défis de notre monde toujours plus dynamique mais aussi incertain. Prenons-en pour preuve que nous qualifions déjà ce SCA de 2010, construit avec 4000 et 34 organismes, de « SCA historique » : le 1er septembre 2014, les groupements de soutien des bases de défense rejoignent le SCA, qui devient alors le « SCA 21 » avec 26 000 agents et 100 organismes.

Sous le même nom et avec les mêmes vertus, il ne s'agit plus tout-à-fait ici du même service. Ses missions s'exercent de bout-en-bout, c'est-à-dire dans une

chaîne de responsabilité unique, de la conception de la prestation jusqu'à sa délivrance aux bénéficiaires. Au-delà de l'affichage d'une date pivot, celle du 1er septembre 2014, le passage du SCA historique au 21 avait débuté plusieurs mois auparavant et continue encore. La



transformation est un mouvement continu qui permet de conduire des réformes souvent profondes tout en assurant la continuité de la mission de soutien. Le franchissement périodique de certains jalons liés à des échéances politiques ou techniques permet d'en fixer les objectifs intermédiaires et d'en marquer la cadence.

Parallèlement, le ministre décide le 15 juillet 2010 de rassembler les commissaires des trois armées dans un corps unique, le corps des commissaires des armées, placé sous la responsabilité du directeur central du SCA.

Dans un souci de cohérence, de modernisation administrative et de simplification statutaire, il décide également que des officiers d'autres corps\*\* y seront intégrés, permettant ainsi la constitution d'un corps de près de 2 000 officiers, professionnels de l'administration et du soutien, aux côtés de leurs camarades des armes.

Nous avons été emmenés sur cette voie de la modernisation du soutien des armées et du ministère par le commissaire général Coffin durant près de 7 ans. Un principe, un axiome et une métaphore ont guidé son action à la tête de notre service, restons-en inspirés.

« *Vite et mal* » : non, il ne s'agit pas d'un éloge de la médiocrité, ce principe qu'il faut comprendre comme « vite, même si cela n'est



► *pas parfait* » ou « *à temps même imparfait, plutôt que parfait mais trop tard* » doit nous mettre en phase avec l'accélération de notre monde par rapport à la lenteur faussement digne et majestueuse de l'administration courtelinesque. Ce tempo accéléré qui est bien celui des opérations militaires, exige un grand professionnalisme et une forte capacité d'anticipation qui sont aujourd'hui les marques de fabrique du SCA.

« *La technocratie, cela ne se*

*comprend pas, cela s'apprend par cœur* » : non, ce n'est pas une incitation à la facilité du « *par cœur* », de l'action sans réflexion. Cet axiome est bien au contraire une incitation à remettre en débat ce dont on ne comprend pas le sens, il signifie de toujours rechercher à ne promouvoir que ce qu'on saura expliquer et justifier.

« *Peindre le garage à vélo* » : non, ce n'est pas le cœur de la mission du SCA, mais c'est la métaphore permettant de com-

prendre les principes fondamentaux du pilotage de l'activité par le contrôle de gestion dans le souci de la meilleure performance : un objectif, une action, un délai, des moyens, autant de paramètres à articuler et quantifier pour produire une prestation utile au meilleur coût.

Munis de ce précieux viatique, le SCA et les commissaires resteront longtemps en tête sur le chemin de la qualité de service. ●

\* Il constitue aujourd'hui les articles R.3232-1 et suivants du code de la défense.

\*\* Les corps techniques et administratifs de l'armée de terre, de la marine, du service de santé, de l'armement et des essences, ainsi que le corps des officiers des bases de l'air (administration).

## TÉMOIGNAGES

Service d'AGSC sous les ordres du chef d'état-major des armées, le SCA comprend aussi dans ses rangs une forte proportion d'agents civils de statuts et grades très divers.



### L'ART DE MOTIVER SES TROUPES

Anne-Gaël Le Mener, conseillère sociale du SCA de 2013 à 2016, se souvient de son arrivée dans un service alors en pleine transformation : « *à peine arrivée, je suis tombée enceinte. J'étais ennuyée ne sachant pas comment le DC pourrait le prendre... Sa réaction*

*m'a laissé stupéfaite. « Arrêtez de faire la tête, me dit-il, c'est une très bonne nouvelle. Pour les affaires courantes, on s'arrangera »* poursuit-elle, « *le commissaire général Coffin m'a fait confiance, parfois bien au-delà de ce que j'aurais pu attendre à mon grade. Je lui rendais compte sans formalisme. Il connaît l'art de faire adhérer et de motiver les civils travaillant sous ses ordres.* » En tant que chef d'un service interarmées tourné vers l'engagement opérationnel, il « *réussit indéniablement à galvaniser ses troupes et à leur donner confiance, tout en absorbant les tensions* ».

### FACILITER LA RÉUSSITE DE SES COLLABORATEURS

Une opinion partagée par Frédéric Crénicy, chef du groupement de soutien de la base de défense d'Angers - Le Mans - Saumur : « *Le CRGHC Coffin est un bâtisseur hors pair, il a consolidé la maison SCA historique puis l'a repensée, élargie, réarticulée, en un mot "transformée"* ».

Car, « *s'il est un projet majeur dont il peut revendiquer l'entière paternité, c'est bien la réingénierie complète du soutien* », précise-t-il, qui n'a pu s'opé-

rer que par la mobilisation de toutes les compétences. « *Réussir, c'est mettre ses collaborateurs en situation de réussite. Nous en sommes une belle illustration aujourd'hui et sans doute encore plus demain : commissaires, militaires de toutes les armées, personnels civils de tous les statuts, nous constituons désormais la richesse, le dynamisme mais aussi l'identité du SCA* », conclut-il.



**Directeur de la publication** : capitaine de vaisseau Bertrand Bonneau. **Rédaction** : amiral Philippe Coindreau, commissaire général hors classe Jean-Pierre Laroche de Roussane, commissaire principal François-Yann Hénault, Joséphine Delvolvé. **Direction artistique** : commissaire aspirant Pauline Dailcroix. **Imprimerie** : EDIACA (décembre 2016).