



# Document Pédagogique

École Nationale Supérieure des Officiers de Sapeurs-Pompiers

**Gestion  
opérationnelle  
et commandement**

la méthode de  
raisonnement tactique  
d'état-major niveau 1  
(CODIS et PC de site  
en phase 2 et 3)

**N° 2004**



# FAE



Discipline

Gestion Opérationnelle  
et Commandement/GOC

**Gestion  
opérationnelle  
et commandement**  
La Méthode de  
Raisonnement Tactique  
d'état-major niveau 1  
(CODIS et PC de site en  
phases 2 et 3\*)



Opérations

1

Auteur

Lieutenant-colonel P. PANDELÉ, ENSOSP

\* cf. « La mise en oeuvre du PC de site »



Directeur de publication  
Pierre-Philippe FEYZEAU, Directeur de l'INESC

Direction des documents pédagogiques de l'ENSOSP  
Lcl Michel MARLOT, Directeur de l'ENSOSP

Auteur  
Lcl Pierre PANDELÉ

Conception graphique  
Éric CHÉRIOUX

Maquettiste  
Adc Christian BOUARD

Illustrations et photographies

Comité de relecture

ENSOSP

---

Il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement la présente publication sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) 3, rue Hautefeuille 75006 Paris.

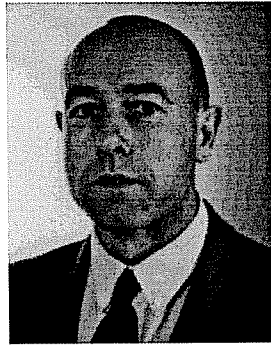
En effet, la législation sur les droits d'auteur codifiée par la loi n° 92-597 du 1<sup>er</sup> juillet 1992 relative au code de la propriété intellectuelle, interdit expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit - photographie, photocopie, microfilm, bande magnétique, disque ou autre, - sans le consentement de l'auteur et de l'éditeur, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du code pénal.

---

Les actes publiés dans cet ouvrage ne représentent pas une opinion de l'INESC et n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs.

© INESC, 1998  
Diffusion et vente de droits.

• ISBN 2-11-090954-4 • ISSN 0183-0775 • DÉPÔT LÉGAL



Lieutenant colonel P. PANDELÉ

## Introduction à la méthode de raisonnement tactique d'état-major (CODIS et PC de site, phases 2 et 3\*)

**N**ous avons vu jusqu'ici que la première action d'un chef de colonne, après acquisition des renseignements nécessaires, était, dans le cadre d'une opération, de définir un objectif, ou de prendre en compte l'objectif fixé et d'identifier les tâches qui doivent permettre d'atteindre au plus vite cet objectif : **les effets majeurs.**

- Dans un deuxième temps, le chef de colonne énonce les ordres à destination des chefs de groupe, rend compte à l'échelon supérieur, contrôle l'exécution des ordres donnés et éventuellement donne des ordres de conduite en cours d'action.
- Au niveau d'un chef de site, ce qui a été précisé ci-dessus comme étant la « première action », ne peut plus, en

\* voir document : « la mise en oeuvre du PC de site »

raison du nombre de paramètres à prendre en compte, être conduit par une seule personne, même aidée par un PC de colonne. De plus, l'objectif est fixé à l'avance dans la plupart des cas.

Les étapes suivantes :

- recherche des renseignements,
- analyse et anticipation,
- identification des tâches à accomplir en fonction de l'objectif (ou but à atteindre),
- gestion en temps réel et anticipée des moyens à mettre en oeuvre,
- élaboration d'une première idée de manoeuvre,

doivent être menées d'une façon aussi rationnelle que possible.

• Le chef de site utilise, pour ce faire, le PC de site, au sein duquel des officiers effectuent un travail d'état-major, en utilisant **collectivement** la **MRT**. C'est cette MRT qui va être décrite ici, **indépendamment de sa mise en oeuvre dans le PC mais aussi dans le CODIS**.

**La MRT d'état - major, niveau 1, est adaptée aux 2 à 3 premières heures d'un sinistre nécessitant plus de moyens que ceux d'une colonne. En cas d'échec de la manoeuvre retenue, il faut utiliser une méthode plus complexe, qui doit se situer au niveau du DOS, car concernant d'autres services participant aux actions de SÉCURITÉ CIVILE.**

**Il s'agit, alors, d'une approche stratégique demandant du temps pour être concrétisée sur le terrain, car elle oblige à la mise en place d'un sys-**

tème de commandement complexe et de réseaux de communication différents, s'appuyant sur le SDACR - risques particuliers.

- La MRT d'état - major se divise en deux phases consécutives :
  - une phase analytique qui va permettre de dimensionner la situation opérationnelle,
  - une phase constructive (la synthèse) dont l'objet est de diminuer autant que faire se peut la part d'incertitude dans le choix qui sera fait par le COS.
- Ce choix, ainsi que les ordres qui en découlent, ne font pas partie de la méthode.





	<b>PAGES</b>
<b>Introduction à la MRT</b>	<b>03</b>
<b>Chapitre I</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• La zone d'intervention</li></ul>	<b>09</b>
<b>Chapitre II</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Le sinistre</li></ul>	<b>13</b>
<b>Chapitre III</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• L'objectif général, les objectifs particuliers</li></ul>	<b>17</b>
<b>Chapitre IV</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Les moyens</li></ul>	<b>21</b>
<b>Chapitre V</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• La vérification de l'analyse</li></ul>	<b>25</b>
<b>Chapitre VI</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• L'élaboration de la 1<sup>ère</sup> idée de manoeuvre</li></ul>	<b>29</b>
<b>Chapitre VII</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• La proposition du COS</li></ul>	<b>33</b>
<b>Lexique</b>	<b>37</b>

**« ... penser la confusion du concret grâce à la rigueur des notions »**

R. Aron ; Penser la guerre, Clausewitz. L'âge européen (p 288)

# Chapitre I

La zone d'intervention

## 1. LA ZONE D'INTERVENTION.

L'étude de la zone d'intervention se conduit de la façon suivante :

### 1.1. La topographie.

- dimensions physiques de la ZI,
- relief,
- cours d'eau,
- végétation,
- planimétrie :
  - accès,
  - rocares,
  - pénétrantes,
  - habitat,
  - canaux,
  - voies ferrées,
  - aéroports,
  - etc.

### 1.2. La population concernée.

- sinistrés : quantité et qualité (vacanciers, personnes âgées, etc.),
- sinistrés potentiels,
- autorités,
- élus,
- médias,
- localisation de cette population sur la ZI,
- les intervenants : SPP, SPV, militaires, secouristes, experts, requis, etc.

### 1.3. Les conditions météorologiques actuelles et prévisionnelles.

- date,
- heures de lever et de coucher du soleil.

### 1.4. Les ressources de la ZI.

Ce sont les ressources situées sur la ZI qui sont ou qui pourront être utilisées pour lutter contre le sinistre.

Simultanément ou consécutivement, est menée l'étude du sinistre, sans cesse actualisée et anticipée.

### **1.5. Les actions en cours, les moyens engagés et leur positionnement.**

C'est le point de situation fait par le chef de colonne, COS en fonction, au chef de site, futur COS.

L'analyse comparée des renseignements issus de l'étude de la ZI et de ceux contenus dans le point de situation fait par le chef de colonne, COS en fonction, doit aboutir à une connaissance détaillée de la situation tactique (SITAC).



## Chapitre II

Le sinistre

## 2. LE SINISTRE.

Tout sinistre peut être caractérisé par quatre paramètres simples :

**2.1. La qualité :** incendie, inondation, glissement de terrain, accident ferroviaire.

Un sinistre peut être :

- simple, c'est à dire à une composante, ex : un feu de pavillon,
- complexe, c'est à dire à plusieurs composantes, ex : explosion suivie d'un incendie dans un immeuble.

**2.2. La localisation.**

La localisation définit, en fonction des situations, la zone sinistrée (situation initiale et situation actuelle) ou la zone sinistrable (situations envisageables).

**2.3. L'importance.**

L'étude du sinistre est plus aisée à conduire à l'aide du tableau suivant :

	SI	SA	SE1	SE2	SE3
qualité					
localisation					
importance					
temps					

SI = situation initiale à l'arrivée des premiers secours,

SA = situation actualisée,

SE = situations envisageables,

L'échelle de temps choisie doit tenir compte de la vitesse d'évolution du sinistre. De plus, chaque SE doit, si possible, coïncider avec un ou des lieu(x) caractéristique(s) de la ZI.



Exemples :

- feu de forêt :

SE2 : le feu (qualité) aura atteint la côte 400 (localisation). Le front sera de 800m (importance) à T0+1 h (temps).

- accident ferroviaire :

SI : déraillement d'un train de voyageurs composé de 5 wagons (qualité),  
lieu dit « LE CAUSSE » (localisation),  
80 blessés dont 20 graves et 15 décédés (importance),  
à 8h = T0 (temps).

SA : la qualité est la même,  
la localisation est identique,  
70 blessés dont 25 graves et 25 décédés (variation de l'importance) à  
T0+30' (temps actuel).

## 2.4. Le temps.

Il doit indiquer l'instant où la situation a lieu, ou le moment supposé de réalisation.

**Ces paramètres dépendent les uns des autres. En effet le choix d'une situation envisageable présentant un intérêt tactique particulier fige le facteur temps ; à l'inverse, un impératif de temps peut conditionner la détermination d'une situation envisageable.**



# Chapitre III

L'objectif général, les  
objectifs particuliers

### 3. L'OBJECTIF GÉNÉRAL, L'IDENTIFICATION DES DIFFÉRENTES TÂCHES À ACCOMPLIR : LES DTA, LES OBJECTIFS PARTICULIERS.

Que l'objectif soit fixé par une autorité, imposé par les circonstances ou choisi par le chef de site compte tenu de l'urgence, il va falloir au plus vite déterminer :

- les actions à entreprendre pour lutter le plus efficacement possible contre le sinistre,
- la sectorisation à mettre en place,
- comment communiquer avec l'amont et l'aval de la hiérarchie opérationnelle,
- et par la suite, comment assurer le soutien des moyens engagés.

Ces actions portent le nom générique de différentes tâches à accomplir, les **DTA**.

Ainsi, un objectif général, pour être atteint, va nécessiter plusieurs tâches simultanées ou non, qui devront être réalisées par les moyens engagés ou à engager sur le terrain. La structure pyramidale du commandement produit l'effet suivant :

Exemple :

- **objectif général du COS** : évacuer les personnes présentes dans les bâtiments tiers de celui qui brûle.

- Cet objectif, pour être atteint, nécessite **deux actions immédiates** :

- établir des moyens de protection, **DTA 1**,
- organiser l'évacuation, **DTA 2**.

- Si l'exécution de chacune de ces DTA est confiée (expression d'ordres) à un subordonné immédiat du COS (un chef de secteur par exemple), la **DTA 1** du COS devient **l'objectif particulier du chef de secteur n° 1** et la **DTA 2** celui du **chef de secteur n°2**.

- Supposons que le chef de secteur n° 1 soit chargé de la protection (DTA 1), il va à son tour déterminer toutes les actions qui vont lui permettre d'atteindre son objectif particulier :

- déterminer les points d'eau à utiliser,
- définir les endroits précis où sera mise en oeuvre la protection,
- affecter des moyens à ces actions,
- etc.,

cela pendant que le subordonné n° 2, dont l'objectif particulier est la DTA 2 du COS, détermine les actions qui lui permettront d'atteindre lui aussi son objectif particulier.

Dans les deux cas, chacune des actions (**DTA identifiée par chaque chef de secteur**) sera confiée (expression d'ordres) à un subordonné immédiat, chef de groupe par exemple, devenant l'objectif particulier de celui-ci, et ainsi de suite jusqu'aux actions élémentaires que le chef d'agrès commandera à son équipage, qui elles aussi sont des DTA.

**Plus on se rapproche de la base de la hiérarchie, plus il faut essayer de ne confier à un subordonné qu'une action à la fois en raison des contraintes matérielles et temporelles qui croissent lorsqu'on se rapproche du terrain.**

#### **IMPORTANT :**

**Les DTA à identifier au niveau de la MRT d'état - major sont celles qui permettront ultérieurement de donner leurs objectifs particuliers aux chefs de secteurs. Il ne faut surtout pas aller trop dans le détail, à charge pour chacun des chefs de secteur, avec les moyens qui sont à sa disposition, de s'organiser dans le cadre de l'objectif qui lui est fixé.**

**Il faut en priorité identifier les DTA dont la mise en oeuvre sera déterminante pour la suite des opérations. Ces DTA sont appelées EFFETS MAJEURS.**

19

**Par ailleurs, le COS peut être amené à tous moments à changer l'objectif, et par conséquent tout ou partie des DTA devra être revu.**

#### **FONT PARTIE DES DTA PRIORITAIRES :**

**EMPLACEMENT DU PC DE SITE.**

**EMPLACEMENT DU POINT DE TRANSIT. (ou des)**

**SECTORISATION.**

L'usage de la MRT n'a d'autre fin que le choix du chef, choix qui est avant tout tributaire de la **réalité opérationnelle**, à savoir :

- quel est l'objectif général ?
- quelles sont les actions en cours ? (DTA réalisées ou en cours)
- quelle sera la situation à T0+x ? (SE)
- quel sera l'objectif à atteindre à T0+x ? (DTA à réaliser)
- quels seront les moyens nécessaires pour atteindre cet objectif ?
- quels seront à T0 + x les moyens réellement disponibles ?

**C'est pourquoi les DTA doivent être identifiées en fonction des situations envisageables.**

Ceci conduit au tableau suivant :

TABLEAU 1 :

<u>DTA</u>	<u>QUI ?</u>	<u>OU ?</u>	<u>QUAND ? (SE x)</u>
<u>DTA 1</u>			
<u>DTA 2</u>			
<u>DTA 3</u>			
<u>DTA 4</u>			
<u>etc.</u>			

# Chapitre IV

Les moyens

## 4 . LES MOYENS.

### 4.1. les moyens nécessaires.

L'évaluation des moyens nécessaires est, bien sûr, fonction du type et de la vitesse d'évolution du sinistre. Il est donc important que les SE aient été clairement identifiées.

Pour procéder à cette évaluation, on utilise :

- les connaissances professionnelles,
- les experts,
- l'expérience précédemment acquise ou, à défaut, celle d'autres officiers ayant vécu des sinistres comparables.

Certains sinistres permettent de mettre en oeuvre des évaluations rationnelles.

Exemples :

- accident de la circulation : 1 VSAB pour 1 blessé grave, 1 VSAB pour 2 blessés légers,

- feux d'hydrocarbure : taux d'application de la solution moussante : 5l/m<sup>2</sup>/mn

- d'autres sinistres ne permettent qu'une rationalisation partielle :

les feux de forêts : 1 groupe pour x m de front de feu, x variant à chaque fois.

- enfin, des sinistres ne permettent aucune rationalisation, tels les feux dans les immeubles, les entrepôts, etc. **Seule l'expérience personnelle permet de faire dans ce cas une évaluation.**

Le tableau 1 est complété de la façon suivante :

TABLEAU 2 :

DTA	QUI ?	OU ?	SE	MN (moyens nécessaires)
<u>DTA 1</u>				
<u>DTA 2</u>				
<u>DTA 3</u>				
<u>DTA 4</u>				
<u>etc.</u>				



## 4.2. les moyens disponibles.

On entend par moyens disponibles les entités organiques (groupes, colonnes, moyens non SP) pouvant être engagés sur la ZI en fonction du temps.

Si l'évaluation des moyens nécessaires a conduit à un nombre de FPT, d'EPA, de CCF, de VSAB, ceux-ci devront être **préorganisés en groupes ou colonnes**, si cela n'a pas été fait auparavant par le CODIS, (hormis le cas du déclenchement d'un plan de secours qui devrait prévoir cette organisation des unités organiques).

**En effet, un moyen disponible est un moyen organique au sein duquel existe une organisation interne du commandement et un réseau de transmissions. Ceci est INDISPENSABLE pour faciliter l'engagement des moyens sur les secteurs.**

Souvent le moyen disponible ne sera pas exactement le moyen nécessaire : groupe feux de forêt pour un feu de ferme, groupe d'intervention en milieu subaquatique pour un sauvetage côtier, VLRTT au lieu de motos de reconnaissance, ...

Ce moyen constitue alors un **moyen adaptable** par différence avec le **moyen adapté**.

Il faudra tenir compte de cette nouvelle contrainte dans l'emploi de ces moyens.

Le tableau 2 est ainsi finalisé.

TABLEAU 3 :

DTA	QUI ?	OU ?	SE	MN	MD (moyens disponibles)
-----	-------	------	----	----	-------------------------

DTA 1

DTA 2

DTA 3

DTA 4

etc.



# Chapitre V

La vérification de  
l'analyse



## 5. LA VÉRIFICATION DE L'ANALYSE.

Ici prend fin la phase analytique de la MRT.

Avant de passer à la synthèse qui aboutira à une proposition au COS, il importe de vérifier la validité de l'analyse.

L'objectif final, est-il toujours valable ?

la liste des DTA est-elle exhaustive en fonction de l'objectif ? quels sont les critères de choix qui risquent d'influencer le COS :

- risques pour les intervenants disproportionnés avec l'objectif à atteindre,
- difficultés de mise en oeuvre des moyens,
- impact psychologique sur la population,
- impact médiatique,
- etc.

Cette phase concerne tous les officiers qui ont développé la MRT, et exige **la plus totale concertation au sein du PC.**

**Dans tous les cas, le COS doit être informé de toutes les contraintes existantes.**



**Chapitre VI**  
L'élaboration de la 1<sup>ère</sup>  
idée de manoeuvre





## 6. L'ÉLABORATION DE L'IDÉE DE MANOEUVRE (IM).

En fonction des critères de choix retenus, la 1° IM va être élaborée en comparant, pour les différentes SE, les périodes au cours desquelles les moyens disponibles seront au moins égaux en quantité et qualité aux moyens estimés nécessaires pour réaliser toutes les DTA listées.

Exemple : feu d'entrepôt, superficie 8000 m<sup>2</sup>, RC, charpente bois, un fleuve à 400m.

### OBJECTIF DU CHEF DE SITE :

1° PRIORITÉ : ÉVACUER LE PERSONNEL

2° PRIORITÉ : ÉTEINDRE L'INCENDIE

	QUI ?	OU ?	SE	MN	MD
DTA1 : attaquer le feu G.inc et mettre le personnel en sécurité au PT	SP	façade sud	SE 1	1 G. inc  1 G. sap	2
DTA2 : reconnaître les locaux G.inc en partie nord	SP	portail nord	SE 1	1 Gl. inc	1
DTA3 : alimenter les engins du groupe à l'attaque	SP	depuis le fleuve jusqu'à l'angle en façade sud SO du bâtiment	SE2	1 G. alm	2 CD2 1 MPR
DTA4 : évacuation des victimes		SMUR du PT vers le CH	SE3	3 ambulances	2 amb 1 VSAB



# Chapitre VII

La proposition au COS



## 7. LA PROPOSITION AU COS.

Elle découle du tableau ci dessus :

1<sup>ère</sup> IM = DTA 1 et DTA 2 avant SE1,  
DTA 3 avant SE2,  
DTA 4 avant SE3.

### IMPORTANT :

Une IM n'est réalisable que si le COS dispose de **moyens disponibles au moins égaux aux moyens nécessaires** sauf si bien sûr il n'y a pas d'autres possibilités.

**Une IM ne doit pas être exclusive**, à savoir qu'en cas d'échec elle ne doit pas conduire à l'impossibilité de mettre en oeuvre une manoeuvre ultérieure.

Ce fut le cas lors de certains feux d'hydrocarbures au cours desquels la réserve d'émulseur fut épuisée avant l'extinction totale. N'ayant plus d'émulseur disponible, sauf avec des délais trop importants, les SP et les pétroliers ne purent limiter l'extension du feu qui détruisit la totalité des installations concernées.

Ce n'est qu'à ces conditions que l'**idée de manoeuvre** pourra se transformer en manoeuvre dont la réussite dépend pour une part du **réalisme de l'étude conduite au moyen de la MRT**, mais aussi et surtout de l'**aptitude du chef et de ses subordonnés à commander** chacun à leur niveau.



## LEXIQUE.

CCF	camion citerne pour la lutte contre les feux de forêt
CODIS	centre opérationnel départemental d'incendie et de secours
COS	commandant des opérations de secours
DOS	directeur des opérations de secours
DTA	tâche à accomplir
FPT	fourgon pompe tonne
G. ALM	groupe alimentation
G. INC	groupe incendie
G. SAP	groupe secours à personnes
IM	idée de manoeuvre
MD	moyens disponibles
MN	moyens nécessaires
MRT	méthode de raisonnement tactique
Objectif général	objectif du DOS
Objectif particulier	ensemble de DTA confié à un subordonné
PC	poste de commandement
PT	point de transit
SA	situation actuelle
SE	situation envisageable
SI	situation initiale à l'arrivée des premiers intervenants
SITAC	situation tactique
VLR	véhicule léger de liaison radio et de commandement (utilisé par les chefs de groupe et les chefs de colonne)
VLRTT	véhicule léger de liaison radio tout terrain
VSAB	véhicule de secours aux asphyxiés et aux blessés
ZI	zone d'intervention







*Liberté • Égalité • Fraternité*  
**RÉPUBLIQUE FRANÇAISE**

MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR,  
DE LA SÉCURITÉ INTÉRIEURE  
ET DES LIBERTÉS LOCALES

Imprimé et diffusé  
par l'ENSOSP