

Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: 123 (1978)
Heft: 9

Artikel: Le rapport de section
Autor: Chouet, Jean-François
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-344174>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 17.03.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Le rapport de section

par le capitaine Jean-François Chouet

Aujourd'hui plus que jamais, les résultats de l'instruction de la troupe, dans les cours de répétition aussi bien que dans les écoles de recrues, sont principalement fonction de la préparation du travail à l'échelon du commandant d'unité et des chefs de section. Ce que nous nommons le rapport de compagnie ou le rapport de section en ont acquis une importance grandissante au cours des vingt dernières années, et ce poids ne fera que croître dans les années à venir.

Il y a à cela plusieurs explications. Nous en retiendrons trois pour introduire notre sujet. La première est la *multiplicité des matières à instruire* et la multiplication parallèle des spécialistes de tout genre au sein de l'unité et de la section: conducteurs de véhicules légers qui ajoutent cette formation à leur instruction de base comme combattants, laquelle doit être amputée de quelques thèmes au profit de l'instruction au véhicule; spécialistes en explosifs, spécialistes du tir au fusil à lunette, du tir à l'appareil infrarouge, du service de renseignements, et j'en passe. La deuxième est *l'inélasticité du temps d'instruction* face à un nombre de matières qui s'accroît. Il en résulte une nécessité plus évidente que jamais de ne se permettre aucune perte de temps. La troisième est la *concurrence* exercée par les moyens civils d'instruction et d'information qui ont pour conséquence un relâchement de l'attention et donc de la capacité d'absorber l'enseignement si celui-ci n'est pas, *a priori*, passionnant. La difficulté qu'il y a à dispenser une instruction militaire en utilisant systématiquement les moyens civils est évidente: on n'enseigne pas le tir en laboratoire audio-visuel, ni le jet de grenade par écrit. Il en résulte un certain nombre de problèmes dans l'ordre pédagogique et dans celui du caractère que nos plus jeunes chefs doivent apprendre à maîtriser. Et tout commence par la préparation du travail. Ce qui nous incite à l'examiner en détail, à l'échelon du chef de section qui est à la fois le plus directement responsable de l'enseignement et le moins expérimenté en cette matière.

Les pages qui suivent traiteront aussi bien de questions de fond que de problèmes dits de détail. Les uns comme les autres peuvent avoir leur importance au moment de l'exécution du travail, ce qui justifie leur côtoiement ici.

1. Définition, buts et bases de travail

Le rapport de section comprend deux, éventuellement trois parties qu'il importe de bien distinguer dans le déroulement même du rapport. Ces différentes parties sont souvent mêlées, ce qui a pour effet de conduire le rapport sur la voie d'une discussion générale. Pour plusieurs raisons, il faut l'éviter et s'efforcer de mener un rapport nettement structuré.

D'abord, le rapport de section est une appréciation du chef sur le travail effectué pendant la journée qui s'achève. *Ensuite*, il est une donnée d'ordres pour la journée suivante. *Enfin*, il peut être un échange de vues entre le lieutenant et ses sous-officiers sur un ou plusieurs problèmes particuliers. Nous reviendrons plus bas en détail sur ces divers éléments. Pour l'instant, retenons que le rapport de section est conduit de bout en bout par l'officier qui le dirige; il est principalement une *donnée d'ordres*.

Il s'agit, en effet, de fixer l'organisation d'une journée de travail, de déterminer les buts à atteindre et de donner aux sous-officiers les directives méthodologiques nécessaires. A cet effet, le chef de section dispose de plusieurs bases dont les principales sont :

- les ordres émis lors du rapport d'unité;
- les ordres ou directives de caractère permanents émis par le commandant de division, de régiment, d'école;
- les manuels et règlements en vigueur.

Il est indéniable que les documents sur lesquels doit s'appuyer le chef de section sont nombreux, trop nombreux. Aussi est-il important qu'il les ait étudiés pour en retenir ce qui le concerne à son échelon et dans sa spécialité, mais aussi pour savoir où trouver les renseignements dont il a besoin. A l'échelon du chef de section déjà, il est exclu de connaître règlements et prescriptions en tout genre par cœur. Il est, en revanche, nécessaire de pouvoir, sans perte de temps, mettre la main sur les renseignements dont on a besoin. A cet égard, on ne peut que recommander, aux petits échelons déjà, les questionnaires à remplir, règlements en main et dans un temps calculé court. L'intérêt des questions posées importe peu; l'essentiel est que l'élève soit obligé de compulser les documents qu'il possède. Il en fait ainsi une connaissance plus approfondie et sera en mesure d'y trouver rapidement ce qu'il y cherche.

2. Temps et lieu

Nous sommes ici confrontés à deux difficultés pratiques et courantes dans la plupart des unités, au cours de répétition comme dans les écoles de recrues.

Premièrement, il faut attribuer au rapport de section une place suffisante dans l'horaire de la compagnie. Par suffisante, nous entendons 45 minutes en tout cas. C'est une tricherie que de s'imaginer qu'en moins d'une demi-heure, un chef de section aura dit et ordonné tout ce qu'il devait pour que l'on ait tiré parti de la journée écoulée et que celle du lendemain soit un succès. Et si ce n'est pas une tricherie, c'est alors une inconscience. Or, trois quarts d'heure ne se trouvent pas très aisément sur un ordre du jour. Disons qu'en règle générale, ce laps de temps correspond au service intérieur dont les sous-officiers sont de plus en plus vite déchargés.

Le rapport de section doit être placé de préférence en fin de journée de manière que le lieutenant ait eu le temps de s'y préparer convenablement et qu'il puisse profiter de cette occasion pour opérer les corrections nécessaires à la suite des constatations faites pendant la journée.

Secondement, il faut trouver un lieu approprié à une séance de travail. Il s'agit soit du terrain dans lequel on travaillera le lendemain, soit d'un local où le lieutenant se retrouvera seul avec ses sous-officiers.

Un rapport dans le terrain implique que celui-ci soit rapidement accessible; peut-être cela nécessitera-t-il un véhicule et, de nos jours, une dotation suffisante de carburant... Un rapport en salle implique un nombre suffisant de locaux qui ne soient ni des établissements publics, ni des chambres, ni un bureau de compagnie. Or, les locaux tranquilles, pourvus d'une table et de chaises, sont moins nombreux qu'on ne serait tenté de le croire, même dans des casernes. Il importe de spécifier ici que ce doit être le souci des commandants d'unité que d'assurer à leurs chefs de section des conditions de travail satisfaisantes, en particulier sur le plan de la préparation de l'instruction. Interdire les rapports de section dans les « bistrots » est bel et bon; encore faut-il trouver les solutions de rechange.

A noter dans un coin de son carnet avant les reconnaissances...

3. L'ordre du jour du rapport

Nous avons dit que le rapport de section devait être structuré. On peut admettre comme généralement utilisable le canevas suivant qu'en fonction de sa spécialité, le chef de section pourra adapter. L'important est que le lieutenant ait ce canevas sous les yeux à chacun de ses rapports pour ne rien omettre d'essentiel.

Il s'agit de traiter successivement :

- Critique du travail de la journée écoulée.
- Organisation du travail du lendemain.
- Buts à atteindre sur les différents chantiers.
- Méthodologie de l'instruction sur les différents chantiers.
- Commandes de matériel, munitions, subsistance, véhicules, etc.
- Echange de vues sur des sujets divers, comme les propositions de recrues pour l'avancement, cas particuliers ou difficiles, etc.

Reprenons, dans le détail, chacune de ces parties du rapport de section pour en signaler les incidences principales.

3. 1. *La critique du travail*

C'est l'une des activités du chef de section sur le terrain que de voir les erreurs et de les corriger. Il peut être nécessaire de réaliser ces corrections sans délai, à chaud et sur place. Il se peut aussi qu'il soit préférable d'attendre le rapport de section pour ce faire, la faute n'étant pas de nature à faire dévier l'instruction du droit chemin et une correction avec l'ensemble des sous-officiers apparaissant comme plus rentable. Il importe avant tout :

- que le lieutenant ait vu les fautes et sache comment les corriger, ce qui implique chez lui de l'attention pendant l'instruction, le coup d'œil, du sens pratique et pédagogique ;
- que les corrections soient apportées dans un esprit constructif.

Mais il importe aussi que le lieutenant sache discerner, dans les erreurs qu'il constate, la part de sa propre responsabilité (organisation peu appropriée, manque de matériel, directives méthodologiques insuffisantes, etc.).

3. 2. *L'organisation du travail du lendemain*

Cette partie du rapport de section revêt une importance de plus en plus grande, compte tenu des différentes spécialités qui se côtoient dans une même section et de l'instruction fort diversifiée qui en découle. En fonction des matières à instruire et des emplacements de travail attribués, le lieutenant doit donc mûrir son organisation pour aboutir à une solution rationnelle, simple et qui évite les pertes de temps. Convenons que la tâche n'est pas toujours aisée, mais il importe de faire un effort particulier sur le critère de *simplicité*.

Disons tout de suite et honnêtement que l'échelon du chef de section n'est de loin pas le seul où ce critère devrait prévaloir; aux niveaux supérieurs, il y aurait lieu aussi de reconsidérer certains programmes en fonction d'une simplicité indispensable à une armée de milice. A créer des soucis d'organisation chez son subordonné, on lui ôte du même coup le temps dont il a besoin pour penser aux exigences qu'il veut poser et pour réfléchir à la méthode dont il usera pour atteindre les buts fixés. Un lieutenant n'est pas un chef d'état-major: il n'en a ni la mission, ni la vocation, ni la formation. Aux lieutenants, on rappellera simplement qu'il en va de même pour un caporal.

Le lieutenant, donc, doit arriver à son rapport de section avec un plan de travail propre et bien pensé; il est à même de le communiquer sans hésitation et sous forme d'un ordre à ses sous-officiers. Il tiendra compte, notamment, des temps nécessaires aux déplacements, surtout si ceux-ci sont motorisés. Les déplacements en véhicules ne sont souvent pas aussi rapides qu'on se l'imagine, et ils réservent parfois des surprises. Ce qui devrait inciter le chef de section à compter « large » et, au cas où ses calculs se seraient révélés pessimistes, à prévoir une activité de section, elle aussi pensée et préparée, qu'il dirigera lui-même et qui sera utile et ressentie comme telle par ses subordonnés.

Au reste, il est bon que, systématiquement, le lieutenant se réserve quelques minutes par demi-journée de travail pour pouvoir, dans le domaine où cela lui sera apparu nécessaire, « reprendre » ses hommes et exercer sur eux une influence directe.

3. 3. *Les buts à atteindre et les directives méthodologiques*

Quel qu'il soit, un chantier de travail est organisé en fonction d'un but qui doit nécessairement — même dans des activités de nature répétitive — représenter un *progrès* par rapport à la dernière « séance ». Ce progrès peut fort bien être, d'ailleurs, l'acquisition d'une sûreté plus grande dans un travail donné. L'important est qu'un contrôle soit possible.

Le lieutenant fixera donc le but de chaque activité et indiquera les moyens de contrôler la réalisation des exigences fixées.

Il sera, d'autre part, nécessaire qu'il rappelle, pour chacune des matières d'instruction, à quelle phase l'on se trouve dans le processus méthodique, et, par conséquent, de quelles caractéristiques devra s'inspirer la méthode d'instruction employée. Il n'hésitera pas, au besoin, à la déterminer de façon contraignante, et ce notamment si la matière en question ne peut pas être souvent répétée. Il s'agit alors de garantir l'efficacité avant la liberté d'action des subordonnés. Ceux-ci le comprendront fort bien, si l'on prend la peine de le leur expliquer...

3. 4. *Les échanges de vues*

Le rapport de section représente le moment privilégié où le chef de section est en contact direct avec ses cadres et avec eux seuls. Il est donc, finalement, normal que l'on profite de ces courts instants pour s'exprimer en toute liberté et entre chefs. Les sujets de débat peuvent être multiples; il importe cependant qu'ils concernent d'abord la section, sa troupe, ses problèmes; la critique des échelons supérieurs, loin d'être interdite (la soupape est nécessaire), ne vient cependant qu'au second rang.

On retiendra principalement que l'échange de vues, s'il a lieu, demeure une activité présidée par le lieutenant. Il est exclu qu'il se laisse entraîner dans des voies tortueuses par l'un ou l'autre de ses subordonnés. Le rapport de section n'est pas la verrée d'après déconsignation; il demeure jusqu'au bout une activité de service, dans laquelle le caractère et la personnalité du chef de section jouent le premier rôle.

4. Les problèmes de matériel

Problèmes de détail, peut-être. Mais ces détails ont leur importance. A telle enseigne qu'on peut évaluer à deux sur trois les journées d'instructions « ratées », donc partiellement perdues à cause de questions matérielles mal ou pas réfléchies. On nous pardonnera donc de rappeler certains principes qui ne sont évidents qu'en apparence.

Premier principe: Le matériel nécessaire pour chaque matière instruite doit être, en quelque sorte, « budgété » en fonction de la rentabilité du travail. Cas typique: les corps de lancement de grenades à main. Un carton de neuf grenades pour un groupe est une plaisanterie aussi sinistre que souvent répétée !

Deuxième principe, découlant du premier: il est possible de se faire prêter, par la section ou la compagnie voisine, du matériel supplémentaire dont elle n'a momentanément pas besoin. Encore faut-il s'assurer que la chose est faisable, et prendre à temps les dispositions nécessaires (commandes, etc.).

Troisième principe: Mieux vaut avoir trop de matériel que pas assez. Il faut toujours compter avec du matériel qui se détériore. Exemple typique: les magasins blancs pour le tir antichar au fusil d'assaut. Il faut toujours prendre au minimum une fois et demie le nombre de ces ustensiles dont on aura besoin. A défaut de quoi il faut réorganiser, donc improviser. Et chacun n'est pas nécessairement doué pour l'improvisation...

Quatrième principe: Le lieutenant arrive à son rapport de section avec sa commande de matériel prête en deux exemplaires. Ayant donné ses directives, il peut, sans déchoir le moins du monde, demander à ses sous-officiers s'ils verraient d'autres objets à ajouter à la liste. Cela peut lui éviter des désagréments. Nul ne saurait tout le temps penser à tout.

Cinquième principe: En remettant sa commande au sous-officier du matériel de l'unité, le lieutenant en remet la copie au chef de son détachement de réception de matériel. De la sorte le, contrôle à la réception et à la reddition est possible de part et d'autre. C'est là un aspect de l'éducation des sous-officiers et de la troupe qu'il s'agit de ne pas négliger.

Sixième principe: Le lieutenant désigne un responsable (sous-officier ou soldat, mais pas jeune recrue) de la réception du matériel. Ce chef reçoit un « crédit » en hommes pour effectuer ce travail avant la reprise du travail. Il n'est pas judicieux de désigner à cette fin le serre-file: celui-ci est responsable de la préparation de l'ensemble de la section. On ne saurait le confiner à proximité d'un local de matériel.

Septième principe: Ce qui vaut pour le matériel vaut également pour la munition, les véhicules, la subsistance.

5. Les documents

Il est vain de charger les sous-officiers de littérature *ad hoc*. Il importe, en revanche, qu'au rapport de section soient déterminés les documents dont les sous-officiers auront besoin pour accomplir leur tâche. Le lieutenant fixera notamment la liste des règlements dont ils devront être porteurs.

Il s'assurera, d'autre part, que chaque chef de groupe a pris note de l'horaire qui le concerne. Il est inutile de multiplier les plans de travail de section pour que chaque sous-officier en ait un. L'important, pour chacun d'entre eux, est de savoir ce qu'il aura à faire, où et quand. L'activité des autres groupes est une connaissance parfaitement secondaire, voire inutile.

Au chapitre des documents, faisons une place aux listes de section. Il faut ici rappeler que le lieutenant possède un carnet dans lequel sont consignés d'une part des renseignements personnels concernant ses cadres et ses soldats, d'autre part des résultats de diverse nature (tirs, contrôles divers). Ce carnet a un caractère *confidentiel* sur lequel on n'insistera jamais trop. Il peut être utile, cependant, que les sous-officiers possèdent des listes de la section lorsqu'ils sont chargés de contrôles pour l'ensemble de celle-ci. Ils renseigneront le lieutenant sur les résultats de ces contrôles au moyen de listes, mais jamais en tenant en main le carnet du chef de section. Ces listes doivent donc exister en nombre suffisant. C'est un détail encore, mais il a aussi son importance.

Disons encore, à propos de documents, qu'il est souhaitable d'exiger des sous-officiers une certaine préparation personnelle sur la base des directives et indications fournies au rapport de section. L'état de cette préparation personnelle est principalement fonction de la personnalité,

de la conscience au travail et, éventuellement, du désir d'avancer du sous-officier. C'est la raison pour laquelle le chef de section ne saurait se reposer sur l'espoir que ses sous-officiers se prépareront consciencieusement le soir, après l'appel. Non pas qu'il doive se méfier d'eux. Mais la seule mise à disposition de quelques chiffres d'un règlement est, en soi, peu susceptible de motiver profondément. La préparation personnelle des cadres sous-officiers doit être guidée pas à pas par le chef de section, à tout le moins dans la première période d'une école de recrues.

L'enthousiasme pour une matière n'est pas distillé par la littérature militaire, mais bien plutôt par la personnalité, l'allant, la conviction et l'influence du chef.

J.-F. C.

