

**Zeitschrift:** Zivilschutz = Protection civile = Protezione civile  
**Herausgeber:** Schweizerischer Zivilschutzverband  
**Band:** 37 (1990)  
**Heft:** 1-2

**Artikel:** Préparation et coordination  
**Autor:** Gilgen, Alfred / Speich-Hochstrasser, Ursula  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-367856>

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 24.02.2026

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

Entretien avec le Conseiller d'Etat Dr. Alfred Gilgen, chef civil de l'exercice de défense générale Trident 89, organisé en Suisse orientale

# Préparation et coordination

■ Monsieur le Conseiller d'Etat, l'exercice «Trident 89», dans lequel vous étiez engagé, vous a occupé durant plus d'une semaine, les temps de préparation non compris. Quelle a été votre impression première sur l'ensemble de Trident?

Ce fut – et c'est encore aujourd'hui – d'avoir expérimenté dans la réalité et d'avoir connu dans toute son ampleur ce que nous appelons la «Défense générale», cette notion si compliquée et in-

Ursula Speich-Hochstrasser

compréhensible pour beaucoup de gens. J'ai constaté avec plaisir que la collaboration existe vraiment entre tous les secteurs vitaux pour nous. Nous ne devons dès lors plus développer la «Défense générale», puisqu'elle l'est déjà. Cependant, l'ensemble qu'elle constitue exige d'être amélioré car il faut en permanence l'adapter à la situation actuelle.

■ Le travail que vous avez fourni, en votre qualité de chef civil, de l'exercice a-t-il constitué pour vous un divertissement?

Divertissement n'est pas le mot juste, car j'ai été appelé à remplir une mission. Etant donné les activités que j'ai déployées durant de nombreuses années dans l'armée (voir encadré) j'ai été un partisan convaincu de cette mission, avant tout aussi parce que l'armée m'a énormément apporté en matière de gestion et de conduite, ne serait-ce que pour mon activité professionnelle. Et je suis heureux aujourd'hui de n'avoir pas abandonné ma carrière militaire en entrant dans le Gouvernement.

C'est ainsi que je me vois contraint aujourd'hui encore – et cela non sans un certain plaisir – de prendre part à des exercices combinés, tels que ceux de la Défense générale, réalisés sur un plan régional. De plus, je suis un défenseur convaincu de l'idée selon laquelle les individus qui jouissent d'une expérience aussi bien sur le plan de la conduite militaire que sur celui des opérations à caractère civil doivent s'engager dans ces exercices combinés. Naturellement, de ce point de vue, l'exercice Trident m'a également divertit. Mais c'est d'abord le devoir de politique étatique, dont j'ai ressenti l'importance à cette occasion, qui donne une dimension supplémentaire à l'ensemble. Certes, j'ai du plaisir à accom-

plir ce genre de tâches, comme je me réjouis de faire de la politique. Je ne voudrais en aucune manière faire grise mine et prendre un air de victime pour déclarer que je suis le «serviteur du peuple». Si quelqu'un, homme ou femme, n'éprouve pas de plaisir à faire de la politique, il vaut mieux qu'il n'en fasse pas, car il ne pourra que se rendre malheureux dans cette activité.

«La Défense générale est constituée par l'ensemble des efforts que doit entreprendre tout Etat, compte tenu de la menace actuelle, pour se défendre ou pour pouvoir survivre dans toutes les périodes de l'existence du pays, depuis le temps de paix jusqu'au temps de guerre».

(H. Wanner/A. Gilgen)

■ Mais Monsieur le Conseiller d'Etat, n'est-ce pas accomplir une tâche éminente que de «servir le peuple»?

Assurément. A mon avis cependant, on peut tout-à-fait affirmer que la conscience de ce devoir n'interdit pas d'avoir certaines ambitions, ni d'en tirer de surcroît un certain plaisir. En outre, je pense que celui qui fait vraiment de la politique, veut également exercer une portion du pouvoir. Cela aussi constitue quelque chose de légitime lorsqu'on parle de politique. Je trouve que l'on devrait reconnaître au politicien un droit raisonnable au pouvoir. Enfin les choses sont ainsi faites qu'en parlant politique, l'individu veut influencer le cours des affaires et des événements dans le sens de sa conception personnelle du monde et cela ne signifie rien d'autre que d'exercer le pouvoir.

Pour en revenir au divertissement qu'a constitué, somme toute, pour moi l'exercice Trident 89, savez-vous qu'il m'est plaisant de pouvoir sortir de temps à autre de mes activités professionnelles quotidiennes pour entrer en relations avec d'autres milieux. Mes activités de tous les jours, pour animées et absorbantes qu'elles soient, restent dans le cercle des contacts avec mes collègues du Gouvernement, avec le Grand Conseil cantonal, puis avec l'Université et les écoles en général. C'est pourquoi je trouve enrichissant chacun des engagements qui me permettent de sortir de domaines professionnels relativement étroits.

■ A l'exemple de Trident 89, ou même d'une façon générale, quelles sont les parts

proportionnelles du militaire et du civil dans le domaine de la défense générale?

Moitié-moitié. Mais il faut considérer que l'armée peut se fonder sur une tradition de quelque 200 ans, alors que les secteurs civiles ne s'entraînent et ne collaborent à la Défense générale que depuis les 20 dernières années.

Ce laps de temps crée une différence que l'on ne doit jamais perdre de vue, si l'on veut éviter de traiter les éléments civils inéquitablement. Comme ils se basent sur une expérience dont la durée est dix fois plus courte, ces éléments civils ne peuvent pas fonctionner d'une manière presque parfaite comme on est habitué à le voir dans l'armée. En revanche la longue tradition militaire a également ses côtés négatifs en ce sens qu'elle peut conduire parfois à l'immobilisme et à l'encroûtement.

■ Compte tenu de sa grande tradition militaire, l'armée n'a-t-elle pas une efficacité – on pourrait également parler de puissance – largement supérieure à celle du domaine civil?

Si vous entendez dire par là que le domaine civil est dépourvu d'une véritable efficacité, je le contesterai totalement, car le domaine civil dispose d'une substance bien supérieure à ce qu'on veut bien lui attribuer en général.

■ Monsieur le Conseiller d'Etat, il existe peut-être en cette matière une «disparité helvétique», en ce sens que les états-majors de conduite civile ne sont pas introduits dans tous les cantons et il s'en faut de beaucoup. Où en est dès lors le domaine civil?

Je ne suis pas en mesure de faire une appréciation de la situation sur l'ensemble de la Suisse. On peut avancer éventuellement comme explication à cette situation que les états-majors de conduite civile n'ont pas encore été partout institutionnalisés et entraînés comme ils devraient l'être effectivement. Mais si je me fonde sur la Suisse orientale pour porter un jugement, je puis vous affirmer qu'ils ont tous été introduits, qu'ils sont constamment entraînés dans des exercices tels que Trident et qu'ils sont ainsi soutenus dans leur aptitude à fonctionner.

■ Croyez-vous que les révisions Armée 95 et Protection civile 95 pourront être menées en parallèle?

Bien sûr, j'ai confiance dans cette réalisation. En définitive, on a reconnu d'un côté comme de l'autre la nécessité de ces révisions et – comme je l'ai déjà dit – il y a longtemps que l'on a vaincu la difficulté fondamentale qui consistait à

faire reconnaître la nécessité de la Défense générale. Pour les gouvernements de Suisse orientale, la Défense générale n'est plus remise en question. On se préoccupe de poursuivre l'instruction dans chacune de ses parties. Dans ce domaine je suis très optimiste, quitte à courir le danger que l'on puisse me reprocher une appréciation par trop positive de la situation.

■ Votre optimisme semble justifié, puisqu'à l'occasion de l'exercice Trident 89, qui vient d'avoir lieu, on a eu l'impression que la presse en particulier a fait preuve d'objectivité et s'est même parfois montrée flatteuse. A quoi cela tient-il à votre avis?

Peut-être cela provient-il du fait que l'armée considère actuellement le secteur civil comme un partenaire autonome et non plus comme une espèce de «machin» sans importance, et qu'elle manifeste cette considération dans la collaboration avec le secteur civil. Cela a été également attesté lors de la conférence de presse. A cela s'ajoute que les tâches sont très intéressantes pour les éléments civils et leur posent des exigences très élevées. Si l'on s'occupe de ces questions dans le détail, les tâches communes seront accomplies avec enthousiasme et esprit d'engagement même par des officiers.

■ Dans votre rapport final sur l'exercice Trident 89, vous avez instamment demandé à la conduite civile de s'astreindre impérativement à réagir plus rapidement et à faire preuve de plus de souplesse dans les situations extraordinaires. La présente interview m'oblige-t-elle à considérer que votre demande ci-dessus est devenue sans objet?

Attention, il convient de bien distinguer deux choses. Lorsqu'on met un problème en lumière et qu'on a la volonté de le résoudre, ce sont bonnes intentions de ne signifier pas encore, tant s'en faut, que l'on soit en possession du savoir-faire nécessaire. Vous découvrez ici une différence entre l'armée et le secteur civil. L'armée connaît son métier et l'a toujours exercé. Il faut maintenant donner l'occasion au secteur civils d'exercer le sien. Ensuite seulement, ils sauront se mouvoir dans les situations extraordinaires avec une habileté analogue à celle de l'armée. A certains égards, l'armée a une tâche plus simple que les organes civils. Pourquoi? En temps normal, les affaires dans le domaine de l'administration civile se liquident à un certain rythme. Or en situation extraordinaire, le temps s'accélère en même temps que la flexibilité doit s'accroître. En d'autres termes, le secteur civil doit maîtriser une tâche plus difficile, en ce sens



**Ce qui m'a fait la plus grande impression: ce que l'on appelle «défense générale» existe réellement!**  
(Photo: Achziger)

qu'il doit accélérer ses processus de décision dans des conditions aggravées. C'est justement pour permettre au secteur civil de maîtriser cette partie de sa tâche exigeant du savoir-faire qu'il faut le lui enseigner.

■ Une autre formule phare tirée du rapport sur Trident 89: la collaboration des cantons laisse à désirer...?

En Suisse orientale – un sujet sur lequel je voudrais rester – il existe d'une façon générale une très bonne collaboration politique entre les cantons. Lorsqu'il s'agit de sauvegarder des intérêts communs, tout le monde tire naturellement à la même corde. Cela vaut pour les situations normales. Il en va autrement dans les situations extraordinaires pour lesquelles chacun des cantons a mis au point en plus un catalogue individuel de mesures préparées d'avance et répondant aux exigences qui sont propres à ses divers secteurs. Dès l'instant où survient une situation extraordinaire, chaque secrétaire de ville ou responsable de commune peut ouvrir sa serviette qui contient le catalogue des mesures préparées d'avance et en tirer celles qui s'appliquent à la situation du moment. Jusque là tout est bien. Mais pour l'exercice Trident 89, certains points se sont révélés insuffisants: on a notamment tenu trop peu compte du fait que dans certaines circonstances, ces mesures prises individuellement par les cantons et les communes se contrecarraient mutuellement. Il ne suffit pas dès lors que chacun prépare minutieusement ses propres mesures, mais il faut encore s'entendre ou en parler entre cantons voisins. Dans la vie civile quotidienne, de tels entretiens vont de soi, mais dans le feu des combats lors d'une situation de crise, il peut aisément arriver qu'on les

oublie. On pourrait donner à titre d'exemple le règlement de l'interdiction de sortie nocturne, qui doit être discuté sur un plan intercantonal, car les citoyens se déplacent au-delà des limites de leur canton. Il convient également de veiller à ce qu'une bonne préparation propre à un canton soit étayée par des mesures de coordination.

■ Monsieur le Conseiller d'Etat, quels sont les critères d'une conduite vigilante et attentive?

Je voudrais citer quatre éléments que je peux tirer globalement du rapport sur Trident 89, à savoir:

- sauvegarder la responsabilité du personnel
- planifier à l'avance
- assurer l'obtention des renseignements, étant entendu que l'acquisition de renseignements comporte également leur établissement, leur exploitation et leur analyse
- enfin l'établissement de «décisions conditionnelles»

La notion de «décision conditionnelle» est tirée du domaine militaire. Elle signifie déterminer les mesures qui devront être prises au cas où surviennent des événements clairement définis au préalable.

■ Pour en revenir à Trident: vous avez demandé, en guise de résultat de l'évaluation de Trident 89, que soit créé un niveau intermédiaire entre les communes et les cantons. Cela ne recèle-t-il pas le danger de gonfler ou d'élargir pléthoriquement l'administration?

Non! Et d'ailleurs ma demande ne vaut pas pour tous les cantons. A Zurich par exemple nous disposons de ce niveau politique intermédiaire, c'est le district qui assume diverses tâches, déchargeant de la sorte le canton aussi bien que les communes, ce qui permet par ailleurs de donner une efficacité plus grande à la collaboration intercommunale. Mais cela ne signifie pas que les autres cantons – et je continue à parler ici avant tout de la Suisse orientale – doivent absolument adopter le modèle zurichois. Cela constituerait une agression politique. En revanche, Trident 89 a permis de démontrer qu'un canton comme tout autre système hiérarchique, ne peut coiffer directement qu'un nombre limité de postes subordonnés. Les cantons de St-Gall et de Thurgovie dont il est ici question devront s'attacher à chercher des solutions pour alléger les communications entre le Conseil d'Etat et les communes dans des situations extraordinaires.

■ Monsieur le Conseiller d'Etat, nous vous remercions de cette interview.