**Zeitschrift:** Zivilschutz = Protection civile = Protezione civile
**Herausgeber:** Schweizerischer Zivilschutzverband
**Band:** 36 (1989)
**Heft:** 10

**Artikel:** Exercer pour être prêt en cas de malheur?
**Autor:** Speich-Hochstrasser, Ursula
**DOI:** https://doi.org/10.5169/seals-367798

**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:** 16.07.2025

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

**Exercice de défense générale «Trident 89»**

# Exercer pour être prêt en cas de malheur?

▲ Monsieur le Conseiller aux Etats, il vous incombe d'assumer la conduite civile de l'exercice «Trident 1989» pour le canton de St-Gall. Lors de l'exercice Trident de 1986, vous étiez chef de l'ensemble de l'exercice. Qu'est-ce qui vous a amené à vous mettre à disposition une nouvelle fois en tant que chef civil de l'exercice?

R: Lors de l'exercice Trident de 1986, j'ai pu constater à quel point il est urgent et indispensable de faire de tels exercices pour nos états-majors civils, mais également pour les gouvernements cantonaux. A l'époque, j'avais, en tant que chef de l'exercice, la vue d'ensemble sur les travaux des organes des divers cantons. Cette fois, j'aurai la possibilité de me vouer davantage aux détails et cela, dans le canton que je connais le mieux, dans mon canton de St-Gall.

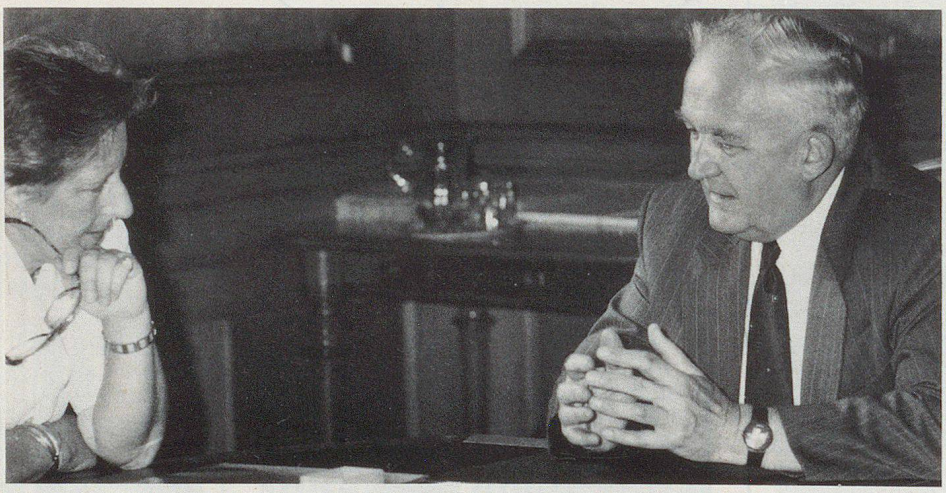
Interview de Ursula Speich

▲ Comment en êtes-vous arrivés à choisir cette «rétrogradation» en passant de la direction générale à la direction cantonale de l'exercice. Cela était-il voulu dès le début?

R: Certes, j'ai bel et bien «rétrogradé» hiérarchiquement. Mais lorsqu'on a conduit un tel exercice dans toute son ampleur, il est extrêmement intéressant, pour en avoir la vue d'ensemble, de se plonger dans le domaine plus détaillé qu'en constitue la partie cantonale.

▲ Permettez-moi de revenir à «Trident 1986». La presse (St.Galler Tagblatt, Zürcher Oberländer du 31.11.1986) a fait état, à l'époque, de la faiblesse dans la conduite de la protection civile. Qu'en était-il?

R: Lors de la critique de l'exercice, à l'époque, j'ai moi-même souligné que, s'agissant de la protection civile, l'exercice «Trident 86» avait révélé de très bonnes choses, des moins bonnes et certaines, franchement insuffisantes. L'une des grandes agences de presse a repris alors ma déclaration et l'a formulée comme il suit: «Rüesch déclare que la protection civile est insuffisante!» C'est ainsi que l'on a transmis à la population mon jugement d'une façon tronquée et entièrement faussée. Je reçus par la suite des douzaines de téléphones et des lettres de membres de la protection civile qui étaient en colère; je dus rectifier le tir à chaque fois. Malheureusement, il est bien connu que les opposants à la protection civile s'emploient aujourd'hui à manipuler l'opinion publique précisément en falsifiant la part la plus importante des déclarations que l'on fait!
Cela étant, je maintiens ce que j'ai dit à l'époque lors de l'exercice «Trident 86», à savoir on a vu de tout dans la protection civile, cela est allé «du très bon à l'insuffisant.» La conduite de la protection civile s'est révélée excellente partout où l'on a appliqué le principe «chacun à la place pour laquelle il est fait». C'est ainsi que l'on a pu se rendre compte clairement que les choses marchaient bien lorsque les gens occupant une position dirigeante dans la PCi avaient une fonction de cadre dans l'économie privée ou avaient auparavant assumé un poste de conduite dans l'armée. En fait, ces gens avaient déjà exercé la fonction de chef. En revanche les choses sont allées moins bien là où les positions de conduite étaient occupées par des gens qui n'avaient exercé auparavant une fonction dirigeante ni dans l'économie privée, ni dans l'armée.
Pour les tâches de conduite dans la protection civile, il faut utiliser le potentiel existant; en effet, étant donné la brièveté des temps d'instruction à disposition dans la protection civile, on ne peut pas enseigner aux futurs dirigeants responsables l'ABC de la conduite, comme on le fait dans l'armée.



**Lorsqu'on a conduit un tel exercice dans toute son ampleur, il est extrêmement intéressant, pour en avoir la vue d'ensemble, de se plonger dans le domaine plus détaillé qu'en constitue la partie cantonale.**

▲ Par conséquent vous êtes de l'avis qu'il faut absolument incorporer des officiers dans la protection civile?

R: Naturellement. Ce qui est décisif, c'est que la personne ait déjà exercé une fonction dirigeante. Comme je l'ai déclaré, j'estime que les officiers devraient pouvoir appliquer dans la protection civile une fois encore ce qu'ils ont appris à l'armée. Mais je pense également que la formation d'officier n'est que l'une des diverses bases nécessaires pour engager les cadres dans la protection civile. Si quelqu'un a, par exemple, travaillé des décennies durant dans un corps de sapeurs-pompiers pour en devenir un officier, voire le commandant, on ne saurait nié qu'il dispose d'une large expérience en matière de conduite. Il a également bénéficié d'une connaissance pratique qu'il devrait mettre à disposition de la protection civile, pour le plus grand avantage de celle-ci. Il en va de même pour celui qui a suivi une formation de dirigeant. Prenons par exemple une personne qui a accompli une maîtrise de contremaître de chantier et a conduit, en tant que tel, des chantiers durant de nombreuses années, il peut naturellement aussi exercer une fonction de cadre dans la protection civile.

▲ Le dispositif de l'exercice «Trident 89» constitue-t-il une réédition de «Trident 86»?

R: S'agissant de la conduite civile, il ne devrait pas y avoir de différences essentielles. Sur le plan militaire en revanche, la conception est nouvelle; uniquement du point de vue géographique, ce sont d'autres parties de la Suisse orientale qui sont touchées. En 1986, les cantons de Zurich et Schaffhouse participaient à l'exercice. En 1989, ce seront les cantons de St-Gall et Thurgovie, ainsi que les deux Appenzell. Egalement, les unités d'armées engagées ne seront pas les mêmes.

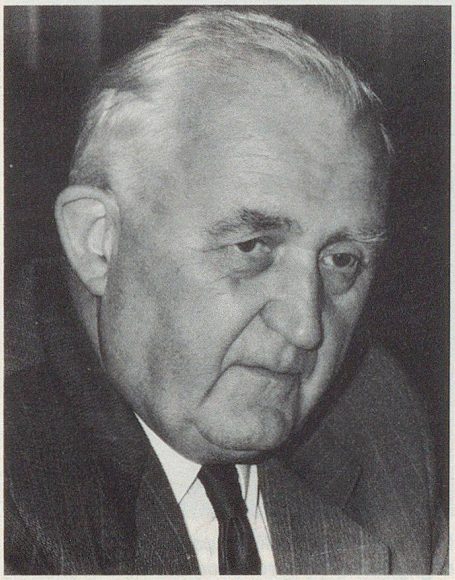
Pour ce qui est du domaine civil, on a tiré certaines conséquences de l'exercice «Trident 86» et on a entrepris des améliorations.

**A-t-on envisagé des éléments nouveaux, en ce sens que l'on aurait tenu compte du rapport sur la «protection civile en tant qu'instrument de secours urgent»?**

R: Dans l'exercice «Trident 86», on a déjà intercalé une phase dans laquelle les mesures de secours jouaient un rôle. Mais il est relativement difficile d'exercer l'armée et la protection civile en les mettant simultanément dans des conditions de conflit. Voilà pourquoi la protection civile et la conduite civile seront exercées dans une phase précédant celle de l'état de conflit, c'est-à-dire dans une phase de menace, avant celle des grands combats. Sur ce plan, la conception de l'exercice «Trident 89» présente une nouveauté et cela, ne serait-ce que parce que l'on peut mieux y exercer certaines formes que revêt la protection civile.
Quant à la remarque concernant «la protection civile en tant qu'instrument de secours urgents», je voudrais relever ce qui suit: l'élargissement de la mission de la protection civile aux situations urgentes civiles n'est en soi pas nouveau. En effet la protection civile a déjà été appelée à intervenir d'innombrables fois sur ce plan et la revue «Protection civile» a d'ailleurs été en mesure de publier une foule d'articles particuliers à ce sujet. Au cours des années passées, elle a présenté à diverses occasions des autorités cantonales et communales pleinement aptes à maîtriser des situations graves ou urgentes et à diriger à cet effet des interventions de la protection civile. Il suffit de rappeler les innondations dans les cantons de Berne notamment celles de Bolligen, Vechigen et Schwarzenbourg; cette dernière a d'ailleurs été présentée comme un exemple du genre et mentionnée comme tel au-delà de nos frontières.

**Les objectifs principaux de «Trident 86» visaient à «analyser le degré de préparation et la collaboration des partenaires militaires et civils, ainsi que l'information donnée à la population». Quels sont les buts de «Trident 89»?**

R: Il nous faut atteindre à peu près les mêmes objectifs. A mon avis, l'un des objectifs supplémentaires importants consiste à exercer le passage pour les organes cantonaux d'une situation normale à une situation extraordinaire. Permettez-moi de m'expliquer: lorsque règne un état de crise, l'administration d'une commune ou d'un canton doit s'appuyer sur deux systèmes de conduite coexistants. En effet d'un côté, la vie civile continue, l'administration étatique travaille selon un fonctionnement conforme au temps de paix. Mais avec l'accroissement de la menace, des parties de plus en plus grandes de cette administration peuvent être affectées au fonctionnement extraordinaire. C'est ainsi que l'on assiste à un passage lent et graduel de l'une à l'autre, qu'il s'agit de maîtriser, ce qui est tout aussi difficile que de faire un changement abrupte d'une situation normale à une situation de catastrophe. Cela nous a occasionné des difficultés lors de «Trident 86». Pour cette fois, c'est-à-dire pour «Trident 89», j'entends vouer une attention toute particulière à la phase correspondant à l'exercice.



**A mon avis, l'un des objectifs supplémentaires important consiste à exercer le passage pour les organes cantonaux d'une situation normale à une situation extraordinaire.**

**Monsieur le Conseiller aux Etats, qui prendra les décisions, à qui incombera-t-il de formuler ces résolutions sur le plan civil?**

R: Ainsi qu'on le sait, les décisions sont prises d'une façon échelonnée, comme du reste les résolutions. Je suis toujours étonné de constater qu'en cas de catastrophe civile, les gouvernements n'ont pratiquement rien à faire...

**... Vraiment rien à faire, ou bien ne sont-ils pas armés pour faire face à de tels cas?**

R: Ils n'ont rien à faire, car en règle générale, les communes ont déjà passé à l'action! Moi-même, en tant que conseiller d'Etat en fonction, j'ai pu encore expérimenter, lors de quelques engagements véritables en cas de catastrophe, que l'aide régionale, locale et supralocale fonctionnait déjà au mieux en cas de crise, du fait que toutes les structures avaient été organisées de bas en haut. C'est ainsi que le représentant du gouvernement s'est limité, aussitôt qu'il s'est rendu sur les lieux, à exprimer sa reconnaissance aux sauveteurs. Tel a été le cas par exemple lors d'une catastrophe à Walenstadt et lors d'un grand incendie survenu dans la petite ville de Lichtensteig. Il est extraordinairement rassurant pour moi de savoir cela. Nous disposons vraiment d'autorités communales et d'organisations de secours en cas de catastrophe qui fonctionnent au mieux dans le cadre des corps de sapeurs-pompiers civils, de la protection civile et d'autres organes encore.

**S'agit-il là d'un bon côté du fédéralisme?**

R: Pas uniquement. C'est également la conséquence de notre système de milice. Partout où l'on relève qu'une situation de crise a été parfaitement bien maîtrisée, on trouve à la tête de l'organisation d'intervention, des chefs excellents – qu'ils soient officiers des sapeurs-pompiers ou chefs de la protection civile – qui sont issus de la milice. Leur situation leur permet d'agir en tout temps d'une façon autonome.
Et paradoxalement, ce sont eux qui font qu'à l'occasion de la mise en œuvre d'un exercice de défense générale, il puisse y avoir des situations délicates:

Exercice de défense générale «Trident» 1989 en Suisse orientale

## Fiche signalétique de «Trident»

| | |
|---|---|
| **Direction** | Exercice militaire:<br>– Commandant de Corps Josef Feldmann, Cdt Ca Camp 4<br>Exercice civil:<br>– Alfred Gilgen, Conseiller d'Etat du canton de Zurich |
| **Troupes entraînées** | Côté civil:<br>– Etats-majors cantonaux de conduite civile et directions communales<br>– certaines parties des OPC, directions locales, directions de secteurs<br>– nombre de participants, environ 20 000 personnes, réparties dans divers cantons<br>Côté militaire:<br>– Ca Camp 4, avec div camp 7, div méc 11, div front 7 et 8<br>– et en partie: zo ter 4, ainsi que des troupes CA, A et ADCA |
| **Dates** | Pour les participants civils 6.11.–16.11. 1989 |
| **Lieux** | L'exercice se déroulera dans diverses parties des cantons de Saint-Gall, de Thurgovie et des deux Appenzell; environ 74 communes de ces régions participeront à l'exercice. |

lors de l'organisation de nombreux exercices, j'ai eu vraiment beaucoup de peine à trouver de quoi occuper le gouvernement et le faire entrer en action! En effet pour qu'une situation exige que le gouvernement prenne des mesures, il faut qu'elle atteigne un seuil assez critique. Seuls les événements importants exigent des décisions au niveau gouvernemental.

▲ Comment l'arbitrage est-il organisé dans l'exercice «Trident 89»?

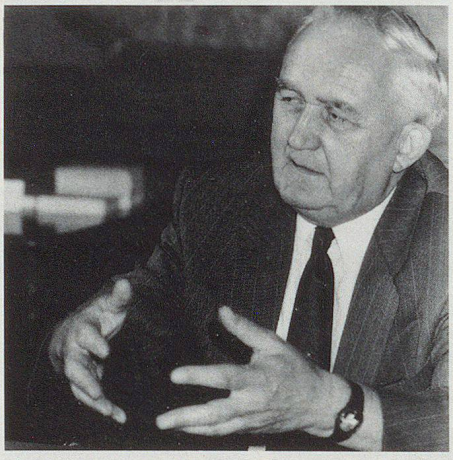
R: Le service d'arbitrage s'avère extraordinairement important précisément dans la perspective de l'engagement de la protection civile.
Permettez-moi de faire ici une remarque entre parenthèse: l'ensemble des problèmes par ailleurs non négligeables de la protection civile consiste à occuper les membres de la PCi durant l'exercice. J'ai vue des choses des plus navrantes à cet égard lors du dernier exercice Trident. En effet, compte tenu de l'évolution de la situation, des organisations de protection civile se sont trouvées totalement inactives durant des jours. Les membres de la PCi baillaient aux corneilles et, à en croire ce qu'ont raconté certains d'entre eux, ils seraient restés trois à quatre jours incorporés à la protection civile sans avoir à y faire quoi que ce soit! Dès lors, l'ensemble de l'opération n'aurait servi à rien.
En conséquence, il est absolument indispensable de concevoir les exercices de telle façon que les engagés soient vraiment occupés! Cela n'est possible que si l'on organise des exercices dans l'exercice. Partout où la conception de l'exercice ne permet pas d'occuper pleinement les gens, il faut combler les temps morts en mettant sur pied des exercices de formation supplémentaires.

▲ Ces exercices doivent-ils être considérés comme une instruction et déclarés tels à l'égard des personnes incorporées?

R: Oui, cette occupation spéciale doit être considérée comme une instruction et doit également être organisée comme telle. Afin que le chef civile puisse exercer un contrôle – et là, j'en viens à la réponse que vous attendez – il est nécessaire de mettre des arbitres en action. Dans le canton de St-Gall, l'organisation est ainsi faite que la moitié environ des communes participent à l'exercice cependant que les chefs des organisations des autres communes sont engagés comme arbitres et observateurs des travaux de l'état-major. Ainsi, d'un côté on dispose d'un nombre suffisant d'arbitres dûment instruits sur le plan technique et de l'autre, il est possible de contrôler à fond chaque organisation.

▲ Ainsi, vous faites d'une pierre deux coups?

R: Absolument; toutefois on doit relever une différence par rapport aux militaires. Lorsque des unités de notre armée restent des jours durant inactives dans des forêts, les soldats ne se privent pas de maudire les manœuvres et de jurer copieusement. En revanche durant les jours ou les semaines qui suivent leur inaction, ces unités sont amenées à tirer avec de la munition de guerre ou vivent d'autres périodes de service intéressantes, dont ils rapportent le souvenir chez eux. Les membres de la protection civile quant à eux, s'en retournent chez eux frustrés, après avoir vécu des exercices ennuyeux. On peut se demander si ce n'est pas à juste titre qu'en de tels cas, les membres de la PCi manifestent leur découragement.



**L'ensemble des problèmes par ailleurs non négligeables de la protection civile consiste à occuper les membres de la PCi durant l'exercice.**

▲ Est-il possible d'occuper les membres de la protection civile dans des exercices lorsque la situation n'est pas trop tendue?

R: Cet objectif d'efficacité a poussé l'armée à rechercher des solutions et à les trouver. Lorsqu'il n'est pas possible de mettre en action toutes les troupes d'un groupement en même temps dans un exercice, on engage lesdites troupes par rotation. Celles qui ne sont pas mises à contribution reçoivent une instruction et se remettent en action pour des combats. On peut fort bien appliquer le modèle ci-dessus à la protection civile. Lorsqu'un secteur n'a pas d'activité en cours pour une période donnée, on peut en distraire les troupes PCi pour les instruire, celles-ci peuvent ensuite être engagées derechef dans les situations d'urgence, lorsque l'exercice est terminé. Je pense que l'on devrait procéder de cette façon même en service actif et dans les cas graves, car même lors d'une situation catastrophique étendue, les organisations de protection civile de toutes les communes de Suisse ne pourraient guère intervenir activement toutes ensembles.

▲ Qui se chargera d'apprécier l'exercice Trident a posteriori et d'en exploiter les résultats?

R: Il y aura l'habituel rapport des arbitres, ainsi qu'une évaluation statistique et un rapport final. Ces documents seront transmis aux autorités cantonales intéressées. Il appartiendra ensuite aux administrations des Etats d'en tirer les conséquences et de réfléchir comment utiliser les résultats dans la protection civile, surtout en matière d'instruction. Sont compétents à cet effet, les chefs des offices cantonaux. Pour ce qui concerne «Trident 89», le chef de l'Office cantonal de la protection civile du canton de St-Gall est incorporé à l'Etat-major de conduite de l'exercice. Pour les motifs invoqués ci-dessus, il ne participera pas lui-même à l'exercice.

▲ Les appréciations et évaluations précitées seront-elles aussi remises aux organes fédéraux?

R: Ce qui aura été réalisé au niveau suprarégional sera également mis à la disposition des organes fédéraux. J'espère qu'à l'instar de ce qui a été fait après «Trident 86», on saura, également au niveau le plus haut de la hiérarchie, tirer les conséquences aussi bien pour l'organisation des exercices dans d'autres parties du pays que pour l'instruction en général.

▲ Qui coordonne la collaboration entre les partenaires civils et militaires?

R: Cette collaboration ne pose pas de problèmes du tout au niveau cantonal, étant donné que les deux partenaires occupent, pour le commandement, des locaux symétriques et communs dans lesquels ils vivent ensemble. Au niveau des zones territoriales, qui correspondent en même temps aux grandes régions des cantons, la collaboration s'avère déjà plus difficile, car en règle générale, diverses organisations s'y trouvent, qui comportent plusieurs arrondissements appartenant à une zone territoriale. Dans ces cas là, il est important que la direction de l'exercice mette en place une collaboration appropriée. Quant au niveau local, c'est-à-dire au plan de la commune, la collaboration est en général réglée de telle façon que les unités militaires stationnées dans la commune coopèrent directement avec l'Etat-major de conduite local. Il convient de relever qu'à ce niveau, l'armée a déjà fourni une contribution préalable extrêmement vaste. Il y a quelque temps déjà – lorsque j'étais moi-même encore actif dans l'armée – le Corps d'armée de campagne 4 organisait une foule d'exercices. On a élaboré les feuilles de renseignements en conséquence et veillé, lors des travaux pratiques, au fonctionnement immédiat et ininterrompu des communications entre communes et troupes. Aujourd'hui, ces activités sont presque devenues des automatismes.
Le problème fondamental ne réside pas dans la prise de contact, mais bien dans

le maintien et la continuité des échanges d'informations. En effet lorsque le partenaire civil ou militaire est totalement absorbé par ses tâches, il ne pense plus à l'autre et ne travaille plus que pour lui-même...

▲ ... Egalement au niveau de conduite?

R: Egalement à ce niveau! Il est normal qu'un commandement de compagnie engagé dans une mission défensive pense avant tout à conduire le combat et plus du tout à collaborer avec les civils.
D'ailleurs un chef local de la protection civile se préoccupe encore moins des soldats de la compagnie stationnée dans son village, lorsqu'il doit faire face à un bombardement. Il est totalement absorbé par sa mission de sauvetage. Il est extrêmement important – je dirais même qu'il s'agit là d'une condition sine qua non – que la collaboration fonctionne même en situation de stress, que les partenaires se tiennent mutuellement au courant et s'informent de leurs activités. La solution consiste à désigner des hommes de liaison dont la mission consiste uniquement à aller ou à venir, à pied ou à vélo, pour transmettre les informations.

▲ Pour conclure, une dernière question: Monsieur Rüesch, quelle est à votre avis la raison d'être et le but des exercices de défense générale?

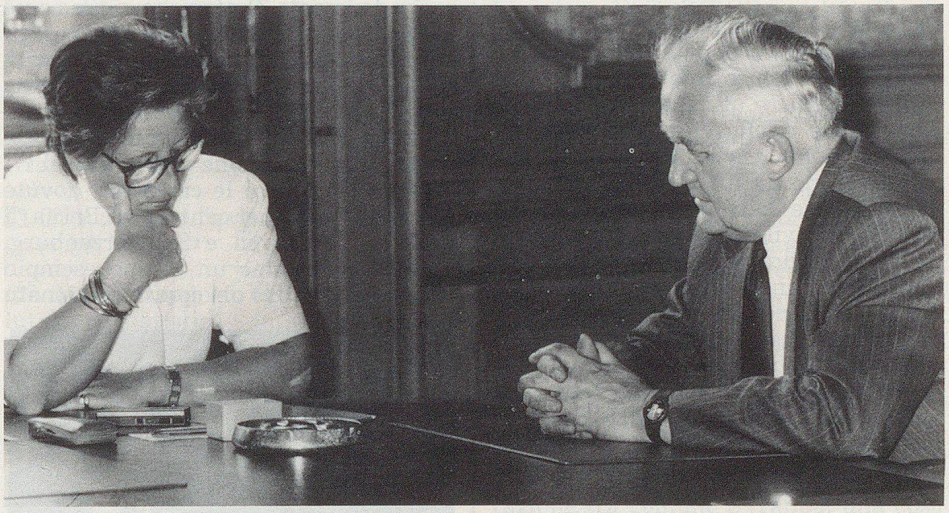
R: L'un des motifs pour lesquels il faut faire ces exercices et ces manœuvres est précisemment d'expérimenter – comme indiqué ci-dessus – le fonctionnement des communications entre les partenaires civils et militaires, communications qui sont interrompues dans les périodes dificiles. Il n'est pas possible d'éliminer un point faible tel que ce manque d'information réciproque en l'exerçant uniquement sur le papier, car ainsi, cela ne marche pas! Voilà pourquoi il est absolument indispensable de vivre de tels phénomènes, à l'échelle du réel, afin d'en supprimer les défauts. Il est tout aussi indispensable de jouer d'un bout à l'autre le passage de la situation civile normale à un état extraordinaire qui pose des défis et cela dans une ambiance que seule peut faire régner un exercice. A cela s'ajoute que les civils ne peuvent exercer sérieusement et efficacement la collaboration avec l'armée que si les deux partenaires en établissent les séquences pour un même espace et sur une même surface, l'un sur l'autre et l'un à côté de l'autre. Cela étant, on comprend aisément qu'il ne soit pas possible d'organiser de tels exercices trop souvent, en raison des frais, du bruit et des dérangements qu'ils entraînent dans la vie de tous les jours. Mais une chose est certaine, ils sont indispensables. ▲

(Photos: Achtziger)

L'INTERVISTA

**L'esercizio di difesa integrata «Tridente 89»**

# Esercitarsi è importantissimo per il caso d'emergenza?



**Per le mansioni direttive nella protezione civile bisogna utilizzare un potenziale già esistente perché nel breve periodo d'istruzione della protezione civile non si possono informare e addestrare le persone partendo da zero.**

▲ Consigliere Rüesch, nell'esercizio Tridente 1989 Lei si è assunta la direzione civile per il cantone di San Gallo; nell'esercizio Tridente 86 era già stato direttore generale. Che cosa l'ha spinta a mettersi a disposizione nuovamente come direttore di esercizio?

Durante l'esercizio Tridente 86 ho visto come siano importanti e indispensabili questi esercizi anche per i nostri stati maggiori civili nonché per i governi cantonali. L'altra volta, come direttore generale, ho potuto avere un quadro d'insieme del lavoro svolto dagli organi dei diversi cantoni. Questa volta invece avrò l'opportunità di dedicarmi di più ai dettagli, e questo nel cantone che conosco meglio di tutti, San Gallo.

Intervista Ursula Speich

▲ Come mai c'è stata questa retrocessione dalla direzione generale alla direzione cantonale? È stata una decisione intenzionale?

È vero che gerarchicamente sono «retrocesso». Ma quando si è già diretto un esercizio simile nel suo insieme, è molto interessante operare nel settore locale del cantone di San Gallo, con alle spalle delle conoscenze a livello globale.

▲ Torniamo al Tridente 86. La stampa (St. Galler Tagblatt, Zürcher Oberländer) ha allora affermato che Lei ha rimproverato la protezione civile per la sua debolezza nel prendere decisioni. Perché?

Durante la discussione finale sull'esercizio io ho osservato che «nella protezione civile durante questo esercizio si è visto di tutto: da un livello «ottimo a insufficiente». Ciò ha spinto una delle più grandi agenzie di stampa svizzere a formulare la mia affermazione in questo modo «Rüesch: la protezione civile è insufficiente»! Così la popolazione svizzera si è fatta un'idea completamente sbagliata del mio giudizio e io ho ricevuto una serie di telefonate e lettere di cittadini svizzeri molto contrariati, ai quali ho dovuto rettificare la mia affermazione. Ma purtroppo gli avversari della protezione civile sono notoriamente maestri della manipolazione e hanno falsificato parti essenziali delle mie affermazioni!
Ora, anche adesso sostengo ancora la stessa cosa, che allora ho visto tutto: da «un livello ottimo a insufficiente». La condotta della protezione civile è stata buona dovunque si è operato secondo il principio «l'uomo giusto al posto giusto». Le cose sono sempre andate bene là dove sono state impiegate nella protezione civile con mansioni direttive persone che avevano una posizione simile nell'economia o l'avevano avuta nell'esercito, persone cioè che conoscevano già che cosa vuol dire «essere capi». Le cose sono andate invece molto diversamente, e in peggio, là dove le posizioni dirigenziali sono state occupate da persone che non avevano mai avuto una mansione direttiva né nel settore privato né nell'esercito.
Per le mansioni direttive nella prote-