

**Séminaire Entrepreneurs
Villes et Territoires**

organisé avec le soutien de l'Institut CDC pour la recherche,
de la Caisse des dépôts et consignations et du ministère de
l'Industrie et grâce aux parrains de l'École de Paris

Air France
Algoé²
Alstom
ANRT
ArcelorMittal
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
Entreprise & Personnel
ESCP-EAP
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF¹
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} janvier 2009)

**POUR RELEVER MON VILLAGE,
JE RELÈVE SES REMPARTS**

par

Alain HOUPERT

Maire de Salives

Conseiller général et sénateur de la Côte d'Or

Séance du 19 novembre 2008

Compte rendu rédigé par Loïc Vieillard-Baron

En bref

Sensible au besoin humain de l'enracinement et désolé du délabrement de Salives, son petit village de Bourgogne, Alain Houpert a décidé d'en mener la rénovation après l'effondrement brutal du donjon ancestral. Élu maire en 1995, il définit une stratégie, se lance dans la course aux subventions en dépit du pessimisme local et des difficultés administratives, et restaure le donjon puis l'enceinte fortifiée. Ces succès entraînant un changement des mentalités et une crédibilité auprès des institutions, il développe un centre culturel et des logements locatifs. Petit à petit, le village acquiert une nouvelle splendeur. Bientôt naîtront quelques commerces et un centre médical pour les malades d'Alzheimer, favorisant l'implantation d'emplois féminins propres à attirer des mères de famille qui viendront vivre localement. Année après année, Alain Houpert, devenu conseiller général et sénateur, concrétise ainsi sa vision intuitive de l'équilibre nécessaire entre les villes et les campagnes.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ d'Alain HOUPERT

Pendant la deuxième guerre mondiale, les pilotes anglais et américains se réjouissaient de survoler la France, pays qui se présentait du ciel comme une belle mosaïque de paysages entourant délicatement de petits îlots urbains. Et aujourd'hui, la France est un pays particulièrement attractif pour le tourisme, les visiteurs appréciant énormément notre territoire qui sait mélanger de manière très personnelle une nature à la fois libre et entretenue, de nombreux vestiges de l'histoire bien conservés, et des villes moyennes qui savent épouser la modernité sans renier le passé ni l'environnement. Cette situation trouve son origine dans le fait que le monde d'autrefois avait su trouver un équilibre harmonieux entre les villes qu'il construisait et les campagnes qui les entouraient. Je crois donc que cet équilibre mérite d'être préservé tant pour notre agrément que pour notre économie.

Malheureusement, depuis quelques décennies, il est menacé par l'augmentation de la puissance urbaine. En une cinquantaine d'années, le nombre des exploitations agricoles est passé de cinq millions à trois cent mille. De plus, qualitativement, les exploitations modernes n'entretiennent pas une empathie aussi intense avec leur territoire et leur paysage que celles qui les ont précédées. Elles ne sont donc pas spécialement capables de poursuivre la construction d'une campagne apte à équilibrer la vie urbaine. Si l'on veut garder l'harmonie globale de notre pays, il faut s'y atteler résolument. L'histoire de la rénovation du village de Salives que j'ai menée depuis plus de dix ans en est, d'une certaine manière, une illustration.

La chute du donjon ancestral

Situé dans le Châtillonnais à une quarantaine de kilomètres de Dijon, Salives est un petit village de Bourgogne qui plonge ses racines au Moyen Âge. À cette époque, la Bourgogne fut souvent rayonnante – Charles le Téméraire (1433-1477) en est la figure la plus fameuse. Comme elle était aussi un espace de passage, entre le couloir rhodanien, le Bassin parisien, la Champagne et les Flandres, elle a construit de nombreuses fortifications de grande qualité. Par la suite, beaucoup ont été détruites, mais Salives a conservé l'essentiel des siennes. Ce patrimoine est constitué notamment d'un donjon massif au centre et d'une longue muraille d'enceinte quasi complète de 1,8 km, avec quatre portes aux quatre points cardinaux.

Or, un jour de 1986, alors que je rentrais de Dijon où se trouvaient mes activités professionnelles (je suis radiologue), j'ai vu s'écrouler, dans un brouhaha sinistre et une montagne de poussière, une vaste partie de ce donjon. Comme Salives était le village de ma famille depuis des générations, que j'y avais passé toute mon enfance et que j'y étais toujours très attaché, j'en fus très marqué. Mais, curieusement, je fus l'un des seuls. La destruction naturelle de ce monument identitaire s'était produite dans une certaine indifférence. Cependant, comme c'était le donjon le plus ancien de Bourgogne (XI^e siècle), le ministère de la Culture a débloqué très vite une somme de trois cent mille francs pour consolider ce qui tenait encore debout. Pour gérer ces fonds, l'Association de sauvegarde des monuments historiques de Salives a été créée et j'en ai pris la présidence.

Malheureusement, il n'a guère été possible de faire plus que du colmatage car il n'y avait pas d'accord au sein du conseil municipal sur la direction à prendre. Un certain nombre d'agriculteurs proposaient même de raser complètement le donjon pour récupérer l'espace et en faire un parking. Preuve de cette indécision, le tas de gravats issu de l'écroulement, mélange de chaux et de pierre de toutes les époques – on y a retrouvé des inscriptions gallo-romaines –, est resté pendant plusieurs années sur place.

La prise en main

Comme je tenais beaucoup à ce patrimoine et que je commençais à avoir des idées sur ce qu'il fallait faire, j'ai fini par rencontrer directement le maire, et je lui ai exposé mon point de vue. Pour mener à bien mes idées, il m'a suggéré de me faire élire à la mairie, ce que j'ai fait. J'ai

alors passé deux années à essayer de convaincre les gens du village qu'il était important de préserver notre patrimoine. Cela n'a pas été facile, mais cela a fini par se faire.

Puis j'ai recherché des financements, car, naturellement, le village n'avait aucun argent pour entreprendre par lui-même une rénovation quelle qu'elle soit. Pour ne pas me perdre dans d'innombrables dossiers, il me fallait rencontrer une personne ayant un pouvoir décisionnaire. Prévoyant que le ministre de la Culture et maire de Lourdes, Philippe Douste-Blazy, serait forcément dans sa ville le jour du passage du Tour de France, et qu'il serait plus facile de le rencontrer là-bas qu'à Paris, je m'y suis rendu. Ayant réussi à lui exposer la situation, il a débloqué quelques fonds spéciaux qui permettaient d'avoir un peu d'ambition en termes de rénovation du donjon.

L'effet de ce succès a permis à la population de prendre conscience que ne pas avoir d'argent en poche n'était pas une raison pour perdre tout espoir. Ensuite, le fait de devoir réfléchir collectivement sur le projet de rénovation que nous voulions a été aussi un facteur de prise de conscience de la valeur de notre patrimoine.

Sur le plan architectural, le CAUE (Conseil d'architecture, d'urbanisme et d'environnement), organe de l'État qui devait accompagner la rénovation, nous a suggéré de le refaire non pas à l'identique, mais en laissant un coin du donjon ouvert, ce qui avait l'avantage de lui donner un aspect visuel attractif parce que l'on pouvait voir l'intérieur de l'extérieur. Après plusieurs discussions, c'est finalement cette proposition qui a été choisie.

Et, ensuite, l'enceinte

Après la restauration du donjon, je me suis attaché à la muraille d'enceinte. La première étape a consisté à en récupérer la propriété au nom de la mairie, seul moyen pour pouvoir la rénover avec des fonds publics. Comme elle appartenait à des propriétaires privés, je les ai rencontrés, les uns après les autres, pour leur expliquer le projet et les convaincre de donner au village la part qui leur appartenait. Cela s'est, tout compte fait, déroulé assez facilement.

La deuxième étape a consisté à chercher des financements. J'ai frappé à toutes les portes : conseil général, conseil régional, État, Europe. Et, j'ai réussi à réunir les fonds pour restaurer une première partie puis, plus tard, pour en restaurer une autre, puis pour reconstruire une tour effondrée, puis une autre, et ainsi de suite. Dans deux ans, la quasi-totalité de l'enceinte devrait avoir retrouvé son aplomb. Salives sera alors le seul village de la Côte d'Or dans cette situation (il y en avait soixante-dix-neuf au Moyen Âge).

Le retournement des mentalités

Au début, malgré le succès de l'opération du donjon, la plupart des villageois avaient encore des doutes sur les chances de réussir le projet, et même sur son intérêt. Il faut dire que depuis des décennies, la muraille était en lambeaux et envahie par la végétation, si bien qu'en de nombreux endroits, on avait à peine conscience de son existence, et encore moins de sa grandeur potentielle. Mais, à la fin de la première phase de travaux, ils ont tous été convaincus. La suite du travail a été un peu plus simple.

À la suite de cette réussite, beaucoup de gens ont commencé à revenir habiter au village. Comme le dit Lao-Tseu, une façade appartient déjà à celui qui la regarde. C'est bien ce que ces personnes ressentent : ils ne sont pas les propriétaires du mur mais ils l'ont sous les yeux, et cela les réjouit. De même, des visiteurs viennent de plus en plus nombreux pour le plaisir de le contempler. Nous avons même fait une demande pour que notre village soit classé parmi les plus beaux de France.

En pensant à cette grande opération et au travail que cela m'a demandé, je cite aussi une maxime de Vauban qui disait qu'il n'y a aucune citadelle imprenable, mais qu'il n'y a que des échelles trop courtes. Cela rejoint mon expérience. Si l'on ne craint pas de passer du temps à construire une échelle de taille suffisante, on finit par gagner son combat.

Des granges transformées en centre culturel

Au cours des années de restauration de l'enceinte, nous avons mené d'autres opérations. La plus importante est sans doute la création, à partir d'un groupe de granges en état lamentable, d'un ensemble culturel, dénommé l'Abreuvoir, avec un espace traiteur et des cuisines pour pouvoir proposer des repas, ainsi qu'une belle salle de spectacle capable d'accueillir trois cents personnes. Je souligne que l'acoustique en est remarquable, grâce à l'aide de Thierry Camps, un trompettiste dijonnais de réputation mondiale, qui est venu régulièrement faire des essais et donner son avis tout au long des travaux. Comme nous étions aussi accompagnés par l'architecte des monuments historiques, Paulin Bernard, qui entretient une véritable empathie avec notre village, le résultat architectural est également parfaitement à l'unisson de la valeur historique du reste du village.

Aujourd'hui, le centre est géré par un directeur, un régisseur et deux intermittents du spectacle. Il produit vingt-cinq spectacles par an, donne des cours de théâtre et propose diverses activités complémentaires. Il travaille avec des collèges, des hôpitaux, des maisons de retraite et devient un véritable centre d'animation culturelle pour la région avoisinante, et même plus : il attire de plus en plus de séminaires d'entreprise. Son attractivité est indéniable. Une anecdote l'illustre : pendant la finale de la Coupe du monde de football 2006, il y a eu un spectacle qui mettait aux prises les équipes de France et d'Italie, et la salle était pleine !

Bien d'autres éléments patrimoniaux, comme le lavoir et l'église, ont été restaurés. Nous avons aussi transformé en logements locatifs des maisons abandonnées à l'intérieur de l'enceinte et rachetées par la mairie (nous finissons actuellement notre quinzième logement).

Enfin, pour continuer à affermir des liens sociaux et notre identité locale, nous avons récemment planté une petite vigne à usage "personnel" selon l'expression juridique, car actuellement les lois interdisent de planter des vignes à usage commercial. Elle produira du Chablis. Conformément à la loi, nous ne le vendrons pas mais nous l'utiliserons pour agrémenter les événements de la vie villageoise.

Reconstruire la vie des territoires

Grâce à toutes ces opérations, et dans la ligne de mon introduction, je me plais à voir que Salives est devenu un de ces lieux qui font la beauté et la solidité de la France, en proposant un territoire rural capable d'être en lien avec la vie sociale, culturelle et économique de notre époque. Et, comme c'est en s'appuyant sur les racines du village que nous avons pu créer l'unité actuelle, c'est un gage de pérennité pour l'avenir. Il me semble donc qu'il peut être considéré comme un modèle de reconstruction d'une vitalité campagnarde.

Aujourd'hui en France, la vie des gens est faite de ruptures violentes et souvent stupides parce que les territoires locaux ne sont pas assez valorisés et harmonieux. Ainsi, dans ma région, je constate que beaucoup de personnes âgées décident un jour de quitter la maison de village où elles ont toujours vécu pour aller habiter un appartement à Dijon, parce qu'elles se disent qu'elles seront plus près de toutes les commodités que leur santé déclinante demande. Mais le résultat est opposé : elles dépriment et meurent en quelques années ! Inversement, je vois beaucoup de familles qui quittent la ville parce que le prix de l'immobilier y est trop élevé, tout en y conservant leur emploi car il n'y en a que là, si bien qu'elles se mettent à faire de longs trajets tous les matins et tous les soirs, au détriment aussi bien de leur vie familiale que de l'environnement.

Depuis les années 1950, le territoire communal de Salives héberge à quelques kilomètres du centre du village un établissement de recherche et de production du CEA (Commissariat à l'énergie atomique) qui compte mille trois cents personnes. C'est donc un établissement massif. Pourtant, les personnels préfèrent habiter Dijon (ou d'autres villes de moindre importance mais déjà grandes) et faire plus de quatre-vingts kilomètres par jour. C'est absurde. S'ils ont choisi cette solution, c'est qu'aucun responsable du CEA ou de l'État n'a songé à profiter de cette implantation pour développer le territoire avoisinant et lui permettre de fournir le minimum de prestations exigé par les employés. Si l'on considère que cet

établissement s'était débrouillé pour s'exonérer de toute taxe professionnelle, on peut même dire qu'il a fait preuve d'un véritable désintéret. De tels comportements ont certainement contribué à accentuer la dégradation de la campagne.

Mais la partie n'est pas définitivement perdue. Quand on s'y prend bien et avec le temps, on peut redresser les situations. Dans le cas du centre du CEA, j'ai même réussi à obtenir, via un procès lancé en 1998 contre les services fiscaux de l'État pour abus de droit et non-recouvrement des taxes locales, qu'il paye maintenant une taxe professionnelle, dont une petite partie revient au village, et le reste au canton et au département.

Un "pays" en devenir

Au cours de la dernière décennie, le village a vu sa population croître de 50 %, – elle est passée de cent quatre-vingts habitants en 1998 à deux cent quatre-vingt-dix en 2007. Le renouveau est bien avancé. De plus, cette vitalité est en train de se diffuser sur l'ensemble du Châtillonnais, où je commence à voir d'autres initiatives émerger.

Mon souhait serait de faire de ce "pays" à l'est de Paris, un équivalent de ce qu'est le Perche à l'Ouest, c'est-à-dire un territoire reconnu, apprécié et attirant. Cela me paraît possible car il n'est qu'à 1h40 de Paris par le train, et possède une nature et un patrimoine riches. À mon sens, contrairement à ce que l'on m'a beaucoup dit au début de l'aventure, ce coin de Bourgogne n'est pas en péril, mais plutôt en devenir.

DÉBAT

Un intervenant : *J'ai lu qu'un championnat de France de trial s'était tenu à Salives. Comment cet événement s'est-il inscrit dans vos préoccupations ? Cela paraît éloigné des questions de patrimoine.*

Alain Houpert : J'aime les "vieilles pierres" mais aussi le trial, un sport d'adresse qui consiste à faire des parcours d'obstacle à moto. Quand j'étais jeune, je le pratiquais beaucoup et j'avais même créé un club, le Trial club de Salives. Depuis, j'ai eu un accident assez grave si bien que j'ai arrêté, mais quand l'opportunité s'est présentée de faire venir ce championnat à Salives, l'émotion m'a repris et j'ai avancé. La raison de sa venue est donc liée à ma vie et à mes passions. Mais cela s'accordait déjà avec mon souci d'accroître la notoriété de mon beau village.

La récupération aisée de l'enceinte

Int. : *Avez-vous eu des difficultés à convaincre les propriétaires de l'enceinte de vous donner la part qui leur appartenait ?*

A. H. : Non. Les propriétaires ont fait sans difficulté une donation à la commune. Certains ont même donné de l'argent en plus (quarante-cinq mille euros au total) pour compléter les subventions publiques pour la restauration. Il faut dire qu'avant de donner une subvention, les administrations exigent qu'au moins 20 % de la somme totale du projet soient financés par les ressources locales.

Ces propriétaires sont globalement très satisfaits de leur don. En effet, l'enceinte qu'ils ont au fond de leur jardin est restaurée, ce qui est agréable pour la vue, mais aussi pour la sécurité. En plus, le contrat de donation précise qu'ils ont la jouissance des tours qui se trouvent sur leur terrain.

Int. : *D'habitude, devant ce genre de requête, il y a toujours au moins un propriétaire qui pose problème...*

A. H. : Il y en a effectivement un qui refuse encore. C'est ennuyeux pour l'ensemble de la restauration car il possède environ six cents mètres de mur. Mais je ne désespère pas. Avec le temps, peut-être acceptera-t-il d'entrer dans le jeu.

Int. : *Comment se fait-il que l'enceinte du village ait appartenu à des propriétaires privés plutôt qu'à la commune ?*

A. H. : À la fin du XIX^e siècle, la municipalité, qui en avait la possession mais n'avait plus les moyens financiers de l'entretenir, l'a donnée aux propriétaires, généralement aisés, des jardins extérieurs qui la bordaient. Maintenant que la commune a trouvé de l'argent, il y a une sorte de retour à la case départ.

Int. : *Est-il facile de trouver des ouvriers ayant la compétence pour travailler des constructions aussi anciennes ?*

A. H. : Non, car, pour des murs de cette nature, il faut idéalement savoir travailler la chaux qui est un matériau ancien mais qui possède beaucoup d'atouts. Or, ce savoir-faire a été largement perdu en France pendant la première guerre mondiale, la plupart des maçons français ayant été tués au front. Ils ont été remplacés ensuite par des maçons italiens qui ont importé leur propre savoir-faire, lequel portait sur le ciment. Néanmoins en cherchant bien, j'ai fini par trouver quelques spécialistes.

Au début, on avance tout seul

Int. : *Vous avez été chercher des financements auprès de chaque niveau administratif : région, État, Europe. Cela a-t-il été difficile ?*

A. H. : Oui, cela a été un véritable parcours du combattant, notamment auprès de l'Europe. Il y a une grosse machine administrative dans laquelle il est très difficile d'avancer. Il m'a fallu l'apprendre sur le plan technique (repérer les circuits, remplir les dossiers), mais aussi être reconnu comme une personne fiable. Aujourd'hui, comme j'ai prouvé que je savais faire aboutir des projets, c'est plus facile. Au début d'une nouvelle opération, je peux réunir les différents financeurs potentiels, discuter d'un coup de l'ensemble du plan du financement et établir les priorités. Maintenant que je suis au Sénat, j'ai également droit à des attachés parlementaires qui m'aident, et comme le Sénat est une institution qui connaît bien la France rurale, il y a un certain savoir-faire collectif dont je profite. De même, au sein du village lui-même, dont je suis toujours le maire, mes adjoints ont bien compris où l'on allait, y adhèrent et sont maintenant capables de faire une grande partie du travail.

Int. : *Au cours des premières phases, vous semblez avoir tout fait seul en continuant votre activité professionnelle. Comment avez-vous trouvé le temps ?*

A. H. : Depuis l'origine, j'ai organisé ma vie professionnelle pour me permettre de m'impliquer dans d'autres passions. Je me suis associé avec des confrères radiologistes de manière à ne travailler que trois jours par semaine. J'ai la chance d'avoir un métier qui permet cette adaptation.

Int. : *Quelle a été la réaction des services fiscaux quand vous les avez attaqués juridiquement à propos de l'exonération fiscale du CEA ? Face à un homme seul, ils ont d'abord dû se sentir puissants...*

A. H. : On peut dire que leur réaction a été plutôt agressive ! Ils m'ont soumis, mon cabinet professionnel et moi, à plusieurs contrôles fiscaux, mais la justice a avancé normalement.

L'intercommunalité

Int. : *Votre village fait-il partie d'une intercommunalité qui vous aurait un peu aidé ?*

A. H. : Non. Au début de cette aventure, il n'y avait pas d'intercommunalité, et, pour être sincère, je pense que ça a plutôt été un atout car cela me permettait d'être le seul décisionnaire. Quand on est beaucoup de parties prenantes, on peut avoir le confort de se répartir le travail si tout se passe bien, mais en réalité la principale conséquence, c'est qu'il est très difficile de prendre une décision et d'avancer fortement dans une direction. Je retrouve l'analogie médicale des pièces de Molière où l'on voit dix médecins en train de discuter autour du malade mais incapables de poser un acte de soins. Il est clair que, dans de tels projets, l'initiative provient toujours d'un seul homme. Or, il est parfois plus handicapant pour cette personne d'avoir à ralentir et mettre en débat ses décisions, qu'à avoir une grosse somme de travail à effectuer.

Int. : *Cependant, un village qui n'abrite que deux cents habitants est condamné à n'être qu'une institution très faible. N'y a-t-il aucune structure locale collective qui trouve grâce à vos yeux ?*

A. H. : Il est certain que je n'aurais pas réussi à mener le projet culturel de l'Abreuvoir au sein d'une entité intercommunale car il était a priori trop grand pour un aussi petit village. Il aurait forcément suscité des jalousies très nocives. Mais maintenant que la dynamique est prise, je pense qu'une entité collective serait bienvenue parce que cela nous donnerait plus de force. Je suis en train d'en créer une.

Int. : *En tant que maire d'une commune proche, je peux témoigner de la lourdeur que constitue une communauté de communes. Comme la plupart des communes sont en mauvaise santé financière, dès que l'une d'entre elles pourrait émerger, les autres se demandent aussitôt comment elles pourraient s'approprier une partie des bénéfices économiques. De plus, dans la campagne d'aujourd'hui, les gens sont souvent défaitistes concernant leur avenir. Cette attitude entraîne une grande inertie. Pour qu'une initiative puisse avancer, il faut une personne qui ait une vision et une énergie, et qui ne soit pas prise dans tous ces réseaux paralysants.*

A. H. : Je partage cet avis, mais moins radicalement. Certes, l'inertie est très forte, mais les mentalités peuvent se "retourner". Il faut seulement avoir conscience de l'énergie et du temps que cela prend : au moins deux ans de travail constant sont nécessaires pour faire changer les regards, mais on peut y arriver ! Quoi qu'il en soit, sur les entités administratives actuellement existantes, je trouve que le "pays" marche bien. Sur des objectifs locaux, cet organe a une capacité à monter des débats avec la population qui aident justement à faire avancer les mentalités.

Enracinement et ouverture

Int. : *Vous avez cité Vauban et Lao-Tseu. Comme Vauban était bourguignon et spécialiste des forteresses, il a une certaine proximité avec votre identité qui rend légitime d'y faire référence. Mais, pourquoi évoquez-vous Lao-Tseu ?*

A. H. : Comme vous l'avez certainement senti, je suis très attaché à l'idée d'enracinement dans un terroir comme moyen de se construire une vie heureuse, mais je pense aussi qu'il est bon d'être ouvert sur l'extérieur, et d'avoir la tête dans le grand air. Je suis terrifié par l'étroitesse d'esprit. En faisant référence à Lao-Tseu, je veux signifier qu'il est important de regarder plus loin que ses problèmes quotidiens.

Int. : *En fait, l'opposition n'est pas entre l'enracinement et l'ouverture, qui sont deux réalités qui marchent naturellement ensemble, l'enracinement donnant la stabilité permettant l'ouverture, mais entre les soucis quotidiens et la prise de hauteur, car les soucis quotidiens ont toujours une capacité très forte à faire croire qu'ils sont prioritaires.*

A. H. : Concrètement, pour garder cette hauteur, je m'entoure de cercles de réflexion et je n'hésite pas à participer à des réunions comme celle d'aujourd'hui avec l'École de Paris, qui sont distancées des problèmes immédiats. Cela prend du temps, mais apporte une grande stabilité.

Attirer des habitants et des commerces

Int. : *Sur les photos que vous nous avez montrées, il semble que le donjon puisse être encore beaucoup plus restauré qu'il ne l'est actuellement.*

A. H. : Au début, il fallait permettre au donjon de tenir debout et qu'il soit intéressant à regarder pour les visiteurs. C'est clair et c'est ce qui a été fait. Pour la suite, j'attends que nous sachions plus précisément ce que le centre du village va devenir car je veux qu'il y ait une cohérence dans les opérations de reconstruction. Quand la situation aura un peu mûri, la municipalité lancera probablement un concours d'architecture.

Int. : *Pour quelqu'un qui n'a pas vu Salives, il n'est pas très facile d'évaluer l'importance du renouveau que vous décrivez. Pour savoir si un village fait preuve d'une certaine vitalité, il y a un critère simple : sa capacité à faire vivre une école et un petit commerce. Sur ce plan, où en êtes-vous ?*

A. H. : Nous avons une école avec deux classes et une soixantaine d'élèves. Nous avons également une boulangerie.

C'est un de mes objectifs que de développer plus de commerces. La municipalité est donc en train de créer deux cellules commerciales où nous espérons installer au moins un épicier. Personnellement, je rêve d'arriver à installer une boucherie. Mais pour qu'elle puisse vivre, il faudrait qu'elle puisse attirer une clientèle venant des villes. Pour cela, il faut qu'elle dispose d'une offre spécifique et attractive, aussi bien financièrement que qualitativement. Je travaille donc avec des agriculteurs locaux (qui font de la très bonne viande) de manière à concevoir un mode de distribution qui raccourcirait la chaîne d'intermédiation et permettrait de faire des prix compétitifs.

Int. : *Dans votre développement, y a-t-il un objectif que vous aimeriez atteindre ?*

A. H. : J'aimerais que la population atteigne cinq cents habitants. C'est le seuil à partir duquel un petit village commence à compter régionalement. Cela dit, je ne vis pas avec cet objectif précis, mais simplement avec celui d'accroître la vie locale selon ce que la situation, à un moment donné, permet d'envisager. Nous avons ainsi actuellement un projet de chaufferie au bois pour alimenter un groupe de logements en énergie peu coûteuse et respectueuse du développement durable. Nous espérons aussi pouvoir reprendre un centre équestre local qui menace de fermer alors qu'il me semble très adapté à notre environnement et susceptible d'être un véritable atout économique. Nous avons racheté un ancien hôtel délabré et nous faisons une étude pour savoir si cela aurait un sens économique et touristique de le remettre en état. Nous travaillons également sur un projet de bibliothèque pour développer notre offre culturelle.

En vérité, mon projet a une dimension très globale : ramener vers la campagne et les villages comme le mien, une vie qui s'est déportée vers les villes, et à mon avis, à son détriment. Une question clé est alors de réussir à offrir localement des emplois féminins, car les familles choisissent souvent d'habiter à proximité du lieu de travail de la mère. Dans ce but, je favorise actuellement l'installation d'un centre médical pour les patients atteints de la maladie d'Alzheimer. Il permettrait de créer une cinquantaine d'emplois, dont une grande partie serait certainement occupée par des femmes.

Une vie campagnarde prometteuse ?

Int. : *Vous déplorez le flux de la population vers les grandes villes et le défaitisme des campagnards et vous affirmez grâce à votre exemple qu'il est possible de renverser la tendance. Mais je crains que vos succès ne tiennent surtout qu'à votre charisme. La dynamique sociale et culturelle contemporaine pousse les gens vers les villes. Il y a par*

exemple le fait que beaucoup d'agriculteurs incitent de moins en moins leurs enfants à rester sur leurs terres, car ils ont le sentiment d'avoir une vie très précaire et ne veulent pas la même chose pour leurs descendants. Ou encore le fait que les gens veulent être près des lycées quand ils ont des enfants ou des hôpitaux quand ils vieillissent, ce qui pousse à la migration vers de grands centres.

A. H. : À mon avis, il n'y a pas de raisons intrinsèques pour mettre les hôpitaux dans les villes. En Allemagne, par exemple, ce n'est pas le cas et le système marche aussi. Si l'on faisait de même, on ralentirait probablement la migration des personnes âgées. Il n'y a pas non plus de raisons fondamentales pour vouloir être près d'un lycée : il y a un âge où les enfants sont heureux d'être un peu éloignés de leurs parents. Bref, tout cela ne dépend que de notre mentalité actuelle et un renversement est possible, et l'on pourrait probablement même le mener si on le voulait. En tout cas, à l'échelle de mon village au cours des quinze dernières années, et maintenant à celle de mon canton, j'ai montré qu'un tel changement était possible.

Int. : *Je me souviens qu'un épicier plein de bonne volonté s'était installé il y a quelques années dans un village de Bourgogne. La première année, les villageois se sont félicités de ce renouveau. La deuxième année, ils ont trouvé que les prix étaient drôlement plus élevés qu'à la grande surface éloignée de cinq kilomètres, et ils se sont souvent mis à préférer prendre leur voiture. La troisième année, leur jugement est devenu violent : pour eux les prix de l'épicerie étaient scandaleusement chers. La quatrième année, l'épicier, dénigré et ne faisant que très peu d'affaires, a fermé tout en publiant pour se venger un livre révélant les "petites affaires" du village. Je crois que cela illustre bien la difficulté du petit commerce en milieu rural.*

A. H. : C'est vrai qu'il est délicat de faire tenir une épicerie en pleine campagne. Mais je crois qu'il y a des solutions. Je connais un maire de mon voisinage qui, voulant en ouvrir une, a fait un large appel à candidature et a choisi pour la tenir un Tunisien qui travaille à la manière de l'"Arabe du coin" à Paris, avec de très longs horaires d'ouverture. Et ça marche. Il faut peut-être ne pas avoir peur de choisir des gens a priori peu adaptés à l'endroit mais ayant l'atout d'avoir une vision de leur mode de vie très différente de celle de la plupart des gens. Pour d'autres petits commerces, comme la boucherie, il est sans doute possible de travailler sur les circuits de distribution et sur une qualité de production locale.

Int. : *L'un des précédents intervenants de l'École de Paris, Adrien Zeller, président de la région Alsace, disait : « Il n'y a pas de territoire sans avenir, il n'y a que des territoires sans projets. » Vous en êtes une preuve vivante. Mais pour cela, il faut des gens qui soient capables de porter ces projets.*

A. H. : Absolument. Pour le moment, je suis la locomotive principale sur mon territoire. Mais, il commence à en émerger d'autres, certains ayant pris conscience qu'il est possible d'avancer, que l'on finit par trouver des soutiens et que les mentalités peuvent changer.

Présentation de l'orateur :

Alain Houpert : docteur en médecine en 1985, il s'installe en 1987 dans un cabinet privé en tant que spécialiste en radio-diagnostic ; il devient en 1995 maire de Salives, en 1998 président du SIVOM de Grancey le Château, en 1998 conseiller général du canton de Grancey le Château et président du CAUE (Conseil d'architecture d'urbanisme et d'environnement) et en 2008 sénateur de la Côte d'Or.

Diffusion janvier 2009