

# Rapport

## **POUR UNE RÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE TERRITORIALE**

**Janvier 2023**

## SOMMAIRE

INTRODUCTION

- I. LES NOUVEAUX PILIERS DE LA GOUVERNANCE TERRITORIALE
- II. LE NOUVEAU PERIMETRE DE PROXIMITE : LE BLOC COMMUNAL OU 1 HABITANT « EQUIVAUT » A 1 HECTARE
- III. DE LA COLLECTIVITE DE PROXIMITE A CELLE DE COHERENCE DU TERRITOIRE
- IV. METROPOLES ET DISTRICTS TERRITORIAUX
- V. UN ALIGNEMENT PROGRESSIF DES SERVICES DE L'ETAT EN SYNERGIE AVEC CEUX DES NOUVELLES COLLECTIVITES
- VI. UN NOUVEL EQUILIBRE VILLE-CAMPAGNE

CONCLUSION

Liste des membres du groupe de réflexion de SYNOPIA

\* \* \*

## SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS

1. Il ne devrait y avoir de place que pour deux niveaux de collectivités territoriales en France, à la place des 4 niveaux existants :
  - une collectivité de proximité,
  - et une collectivité de cohérence territoriale.
2. Ces conseils ou assemblées auraient un pouvoir de choix réel sur plus de la moitié de leur budget annuel. Leurs membres seraient élus au suffrage direct.
3. Nous identifions 20 à 24 agglomérations urbaines comme métropoles incluant toutes les communes préexistantes. Elles seraient gouvernées par une seule collectivité, si besoin à deux niveaux, à l'image de Paris ou Lyon aujourd'hui.
4. Le reste du pays serait organisé en blocs communaux au 1<sup>er</sup> niveau de collectivités, et en districts territoriaux au 2<sup>ème</sup> niveau.
5. L'organisation des blocs communaux – à définir à partir des actuelles communautés de communes ou d'agglomérations – respecteraient les principes de proximité (maintien de l'équivalent du maire des communes actuelles) et de frugalité des moyens (la préférence est donnée à l'utilisation des services déconcentrés de l'État ou ceux des nouveaux districts territoriaux).
6. Les districts territoriaux regrouperaient en moyenne 3 départements actuels, soit 30 districts. Leur gouvernance, indépendante de celle des métropoles, favorisera le dialogue local sur les questions fondamentales de développement économique et urbain.
7. Les services déconcentrés de l'État seraient déployés progressivement, en homothétie avec cette nouvelle organisation des collectivités locales, et en visant une harmonisation statutaire des agents.
8. De plus, l'État stratège pourra compléter le nouveau dispositif en s'appuyant sur 7 ou 8 « ministres délégués à un territoire », exerçant dans les plus grandes métropoles, et garants des principaux enjeux de cohérence nationale.

## INTRODUCTION

### **Un mille-feuille objet de critiques**

Qui n'a pas glosé sur le mille-feuille territorial? Ainsi désigne-t-on, de façon très parlante, l'empilement des collectivités successives qui gouvernent la France métropolitaine : commune, communauté de communes, département, région, État, Union européenne, sans parler de Territoire, Syndicats mixtes, etc.

Vue d'en bas, cette « pâtisserie » brouille la perception qu'a le citoyen du rôle de ses élus. Mieux : il lui attribue la cause d'une inefficacité croissante de l'action publique perçue à son niveau.

Vue d'en haut, cette organisation est à la source de gabegie, de redondances d'actions, de doublons de moyens, et finalement d'atomisation de la compétence ayant pour conséquence des erreurs, du gâchis, du temps perdu, etc.

Véçu de l'intérieur enfin, le mille-feuille a le goût du « biscuit » des rémunérations et autres défraiements qui peuvent être partagés entre toujours plus de fonctions d'élus ou de mandats d'élus. Nous pourrions aussi le comparer à un fromage capable de nourrir sans limite les appétits de tous.

Le mille-feuille est, en effet, le plus souvent assorti d'une clause de compétence générale qui permet à tous de s'occuper de tout, pourvu que ce soit tous ensemble ! C'est donc tous ensemble que les élus doivent organiser le partage de la manne, c'est-à-dire la distribution de l'argent public.

Du fait de ce morcellement du « pouvoir », aucun acteur du mille-feuille n'est véritablement responsable de la situation qui en résulte dans son fief, sauf si elle est bonne pour lui, bien entendu.

### **Une décentralisation inégalitaire, opacifiante, et dans l'impasse**

Dans les Notes Synopia n°14 (janvier 2021) et n°16 (juillet 2021), nous décrivions combien la décentralisation des compétences de décision et la déconcentration du pouvoir de l'État n'étaient plus adaptées à la société et au monde actuels ; et nous faisons remarquer le bilan mitigé, depuis les années 1990, de ces choix de gouvernance territoriale.

Aujourd'hui, nous sommes face à une contradiction majeure entre, d'un côté, des voix s'élevant pour plus de décentralisation, et de l'autre, une demande réapparue avec la crise sanitaire puis de l'énergie, d'un État fort, protégeant de tout, et garantissant l'égalité de traitement des citoyens.

C'est donc bien à une décentralisation inégalitaire, opaque, brouillonne, et loin du citoyen qu'il faut s'attaquer, d'autant qu'elle ne semble même pas satisfaire les élus eux-mêmes.

Or, dès que l'on modifie un des éléments de cette organisation, une réaction en chaîne se développe, et il faut modifier d'autres éléments, qui, à leur tour, entraînent d'autres modifications, jusqu'à ce qu'un autre état d'équilibre soit atteint. Et la probabilité est forte que le nouvel état obtenu après cette cascade de réformes soit plus complexe que le précédent. C'est ce qui explique l'échec des tentatives de réforme du système.

Face à cette situation quasi inextricable, il vaut mieux changer de méthode et construire, par la pensée, une nouvelle architecture pour aujourd'hui, correspondant aux questions à résoudre, à l'état actuel des techniques et de l'économie, et au fonctionnement de la société. Dans un second temps, il faudra envisager le moyen de passer de l'architecture actuelle à l'architecture imaginée, tout en suscitant une dynamique positive.

## **I. LES NOUVEAUX PILIERS DE LA GOUVERNANCE TERRITORIALE**

Nous proposons que toute évolution de la gouvernance territoriale s'appuie désormais sur trois piliers.

### **1<sup>er</sup> pilier**

En sus de l'État protecteur et garant de l'égalité et de la solidarité redistributive, il ne devrait y avoir de place que pour deux niveaux de collectivités territoriales en France, et deux seulement :

- 1er niveau : une collectivité élue de proximité, garante de la fraternité, et capable de réactivité au quotidien. C'est le nouveau bloc communal d'appartenance.
- 2ème niveau : une collectivité élue de cohérence territoriale, représentative de la zone urbaine, du pays ou du territoire d'appartenance, et disposant des outils permettant de faire évoluer le cadre et les conditions du développement sous toutes ses formes. C'est l'échelle des activités humaines et économiques : métropole ou district territorial.

### **2<sup>ème</sup> pilier**

Nous ne devons envisager que des collectivités territoriales à part entière, avec légitimité démocratique et pouvoir de choix réel sur une part significative (plus de 50 %) de son budget annuel.

### **3<sup>ème</sup> pilier**

Les services déconcentrés de l'État doivent être homothétiques de cette organisation des collectivités, à savoir :

- Des guichets accessibles à tout citoyen, c'est-à-dire dans chaque bloc communal, pour toutes les administrations en relation avec les particuliers.
- Des pôles de compétences représentés dans chaque nouveau district territorial pour toutes les administrations (en particulier techniques) de l'État, en relation avec les agents économiques, y compris les nouvelles communes elles-mêmes.

Ajoutons que, ainsi repensée par le bas, cette nouvelle approche de l'administration des territoires de vie aura des conséquences sur l'exercice du « pouvoir d'en haut », qu'il s'agisse de « l'État Stratège » ou de « l'Europe, nouvel échelon de souveraineté ». Ainsi, les processus de décisions d'investissements majeurs dans des infrastructures (mobilité, énergie, etc.), la recherche ou encore la défense impliqueront des concertations inconnues dans les modes de fonctionnement actuels, entre lesdites collectivités et ces pouvoirs.

## **II. LE NOUVEAU PÉRIMÈTRE DE PROXIMITÉ : LE BLOC COMMUNAL DANS LEQUEL 1 HABITANT « ÉQUIVAUT » A 1 HECTARE**

Dans le contexte actuel, le lien entre la population, les élus et l'administration est un enjeu majeur, et les 35 000 communes existantes et leurs élus demeurent un atout : ils sont un relai indispensable au maintien des services vitaux de proximité (état civil, commerces, communication, soutien médical et social, animation culturelle et sportive, insertion de nouveaux projets et concertation politique).

Bien entendu, de grandes disparités subsistent entre les territoires ruraux en voie de désertification et les zones fortement urbanisées. Dès lors, les moyens à mettre en œuvre et leur organisation seront forcément différents.

Il est aujourd'hui admis par l'ensemble des acteurs du territoire que ces services de proximité pourraient être maintenus ou recréés à l'échelle de ce qu'ils appellent désormais un bloc communal.

Afin de déterminer une taille homogène de ces nouveaux blocs communaux hors métropoles, nous proposons un indicateur de référence ayant pour formule de calcul la somme de leur population et de l'étendue de leur territoire mesurée en hectares. Nous partons ici du postulat que chacun de ces deux paramètres sont de même importance du point de vue de la gouvernance : un grand territoire peu peuplé pèse ainsi le même « poids » qu'un petit territoire densément habité. N'est-ce pas considérer l'homme et la nature sur un mode plus équilibré ? Avec les fourchettes de population et d'étendue indiquées pour les blocs communaux, on obtient pour cet indicateur un ordre de grandeur de 100 000 [habitants + hectares]. Un bloc communal de 50 000 habitants et de 500 km<sup>2</sup> (50 000 ha) pèse ainsi le même poids au regard des critères de gouvernance qu'un bloc de 10 000 habitants et 1 000 km<sup>2</sup>, ou encore de 85 000 habitants et 150 km<sup>2</sup>.

Deux cas de figure se présentent alors :

- Les blocs communaux de 10 à 50 000 habitants environ en zone rurale, généralement sur 500 à 1 000 km<sup>2</sup>, c'est-à-dire avec une densité de peuplement de 10 à 100 habitants au kilomètre carré ;  
ou bien,
- les blocs communaux de 50 000 à 200 000 habitants environ pour une agglomération urbaine, généralement étendue de 50 à 200 km<sup>2</sup>, et de densité allant de 500 à 2 000 habitants au kilomètre carré.

Ainsi, se trouveront côte à côte des collectivités densément peuplées sur des territoires restreints en plaine ou vallée, et d'autres plus vastes, mais beaucoup moins habitées, en zone montagneuse, par exemple. L'indicateur défini ci-dessus permettra d'apprécier la viabilité de chacune des nouvelles collectivités, en rendant comparable ce qui ne l'était pas a priori.

Chacun de ces blocs communaux n'a besoin que d'un seul exécutif, et donc d'un seul conseil élu, même si celui-ci peut avoir plusieurs étages (arrondissements ou canton) à l'image de la gouvernance actuelle de certaines grandes villes. Ainsi, nous verrions subsister dans la fonction exécutive les maires et conseils (sans doute réduits) des anciennes communes, essentiels pour garantir le lien de proximité.

Enfin, et pour compléter la carte de France, les regroupements de communes les plus importants et les plus densément peuplés forment ce que l'on nomme déjà des métropoles. Nous verrons qu'une organisation particulière de la vie collective leur est réservée, inspirée de ce qui est en cours d'édification en région Parisienne ou Lyonnaise.

En résumé, le tableau serait le suivant :

Type de Bloc Communal	Population typique (nombre d'habitants) P	Étendue typique (nombre d'hectares) H	Indicateur Population + nb hectares P + H	Nombre typique de communes préexistantes dans le bloc communal
Plutôt rural	20 000	80 000	100 000	50
« Mixte »	50 000	50 000	100 000	30
Plutôt à visage urbain	85 000	15 000	100 000	5

Compte tenu de leur hyperdensité humaine sur des territoires restreints, les métropoles ne peuvent être prises en compte par notre indicateur de référence. Nous les traitons donc à part.

Nous pouvons ajouter que si les actuelles communautés de communes ou – parfois – d’agglomération constituent dans l’ensemble une bonne base pour la définition des blocs communaux, beaucoup se sont constituées par affinités politiques ou opportunités locaux divers, loin parfois de la vision objective préconisée ci-dessus. Il reste donc pas mal de travail à faire.

### **III. DE LA COLLECTIVITÉ DE PROXIMITÉ À CELLE DE COHÉRENCE DU TERRITOIRE**

Afin de mieux appréhender ce qui est constitutif d’une collectivité de 2<sup>ème</sup> niveau, nous devons nous interroger sur ce qui lie ou oblige les blocs communaux ainsi définis à voisiner et/ou se rendre interdépendantes, ou encore ce qui nourrit une énergie de cohésion entre eux :

- La physionomie du paysage, qui facilite plus ou moins les communications au sein de plaines et vallées d’un côté, montagnes et collines de l’autre, sans oublier « l’effet littoral », ou les vocations agricoles.
- L’histoire aussi, qui a laissé des frontières culturelles parfois à rebours de la géographie.
- L’histoire du développement économique depuis la 1<sup>ère</sup> révolution industrielle qui a tracé des bassins industriels et laissé des images fortes.
- Les équipements facilitant la mobilité (autoroutes, voies rapides, routes, chemins de fer, fleuves ou canaux, aéroports).
- La complémentarité des lieux et modes de vie.

Pour cela, il convient de penser une administration collective intervenant sur des territoires plus vastes et/ou des populations plus nombreuses que celle des blocs communaux, et qui aura en charge les fonctions et services qui doivent être gérés à une échelle supérieure (infrastructure, éducation, transports régionaux, développement économique, cadre de vie, etc.), mais qui sont indispensables à la vie des ménages comme à celle des agents économiques du territoire.

Mais s’il convient dans la plupart des cas, nous voyons bien que ce modèle ne convient pas à une métropole. En effet, cette dernière n’a nul besoin de deux couches de collectivités pour assurer l’efficacité de sa gouvernance.

En réalité, chaque métropole est à la fois collectivité de 1<sup>er</sup> et de 2<sup>ème</sup> niveau : elle doit s’organiser pour assurer les services de proximité, tout en disposant des moyens d’assurer le développement humain et économique en faveur de ses habitants, et de garantir la viabilité de son urbanisation. C’est déjà le cas pour Paris, et même le Grand Paris dès lors qu’il aura absorbé les départements de la petite couronne, voire la partie dense de la grande couronne.

Ça l’est aussi maintenant pour Lyon Métropole qui a quitté le département du Rhône ; et cela le sera à court terme pour quelques autres grandes métropoles. Une telle organisation de la gouvernance territoriale existe, par exemple, en Allemagne, avec les *Länder* de Hambourg, Brême et Berlin, ou en Corée du Sud où 8 grandes villes sont autonomes par rapport aux 9 provinces du pays.

Pour tout le reste du territoire national, soit environ 95 % de son étendue, le besoin d’une administration par des collectivités de 2<sup>ème</sup> niveau territorial est lié à celui de régir à un échelon pas trop éloigné du citoyen tout ce qui n’est pas accessible au 1<sup>er</sup> niveau, et n’a pas besoin d’être « décidé à Paris » (selon l’image populaire), c’est-à-dire de dépendre de l’État.

Les compétences de ces nouveaux districts territoriaux comprennent la gestion de l'espace rural et des ressources naturelles, les infrastructures de transports et de réseaux, celles de l'enseignement et du développement sportif, culturel et touristique. Elles ont en charge les schémas de cohérence territoriale, ainsi que les directives et règles afférentes. Elles disposent des moyens techniques nécessaires aux opérations à mener dans le rural (routes, eaux, patrimoine, etc.).

La clause de compétence générale est supprimée de facto, la définition des compétences des districts territoriaux étant volontairement disjointe de celle des blocs communaux.

#### **IV. MÉTROPOLIS ET DISTRICTS TERRITORIAUX**

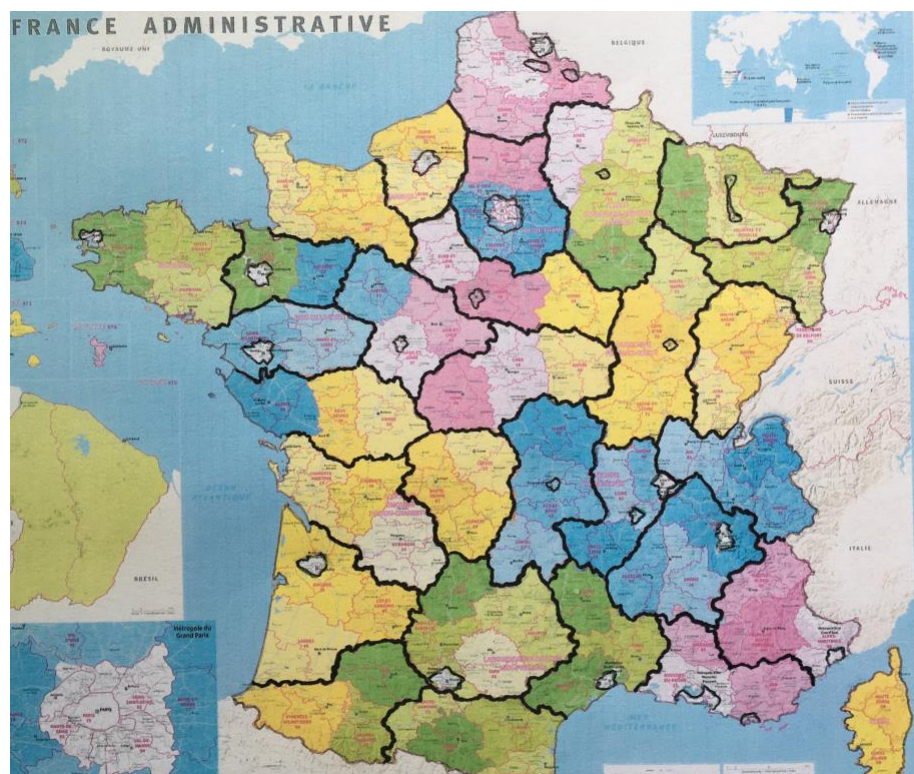
Nous percevons bien que, ainsi définies, les collectivités de 2<sup>ème</sup> niveau (districts territoriaux ou métropoles) se situeront à une échelle intermédiaire entre les actuels Départements et Régions.

Pour les définir, nous aurons recours – comme pour les blocs communaux – à un critère permettant de caractériser le « poids » de la collectivité envisagée, autrement dit la somme de sa population et de son étendue territoriale mesurée en hectares.

À côté de 20 à 24 métropoles, nous pourrions ainsi aboutir à 30 à 32 districts territoriaux respectant les critères d'affinité ci-dessus, s'étendant en moyenne sur l'équivalent de près de 3 départements d'aujourd'hui, et peuplés en moyenne d'environ 1,5 millions d'habitants.

La carte ci-après montre ce que pourrait être un tel découpage territorial :

Proposition  
d'organisation de la  
gouvernance  
territoriale en 24  
Métropoles et 30  
Districts



À noter que tous les nouveaux districts territoriaux ont un poids compris entre 2 et 4 millions d' [habitants + hectares]. Quant aux 20 à 24 métropoles, hormis la région parisienne, elles ont une population comprise entre 250 000 et 1 400 000 habitants pour une surface totale occupée d'à peine 15 000 km<sup>2</sup>, et une densité moyenne de près de 800 habitants au km<sup>2</sup>.

Ainsi, il n'y aurait plus ni Région, ni Département du système actuel. Ils seraient remplacés par une cinquantaine d'assemblées élues au suffrage direct dans chaque métropole ou nouveau district territorial. Il en émanerait un exécutif local plus professionnalisé et complet que ceux des deux niveaux de collectivités supprimées, et en situation de rendre compte de sa gestion dans ses domaines de responsabilités propres, après mise en cohérence de la fiscalité.

Car grande est la confusion aujourd'hui entre le rôle d'entremetteur de l' élu local et son pouvoir réel de décision, surtout à ce 2<sup>ème</sup>/3<sup>ème</sup> niveau de collectivité. En réalité, le mille-feuille est tellement garni (subventionné) de crème que l'électeur n'a plus aucune idée de ce qui relève de la compétence locale ou nationale.

## **V. UN ALIGNEMENT PROGRESSIF DES SERVICES DE L'ÉTAT EN SYNERGIE AVEC CEUX DES NOUVELLES COLLECTIVITÉS**

La cohérence recherchée avec la nouvelle organisation des collectivités oblige à repenser les services déconcentrés de l'État, malgré les multiples restructurations de ces dernières décennies. Le fait est que la décentralisation si décrite a eu pour conséquence un certain démembrement des ministères induisant de graves pertes de compétence ayant pour effet de les rendre plus dépendants des grands groupes de travaux et de services. Fragilisés, les services de l'État sont devenus vulnérables à des influences et lobbys, ce qui pousse à repenser la politique d'externalisation. Mieux : cette situation a incité les collectivités locales à renforcer leur administration, sans pour autant récupérer des effectifs compétents venus des services de l'État, car les conditions statutaires ne sont pas les mêmes.

L'évolution de l'organisation de la gouvernance territoriale préconisée ici est l'occasion de remettre de l'ordre dans tout cela, et de mieux définir les rôles entre les deux, voire trois administrations. Songeons à la multiplication des agences d'urbanisme ou assimilées dans les différentes collectivités, y compris l'État.

Pour conférer l'agilité nécessaire à tous les services dispersés sur le territoire, il faut décider d'une route de convergence des statuts des deux fonctions publiques impliquées, FPE (Fonction Publique État) et FPT (Fonction Publique Territoriale). Aujourd'hui et demain, l'enjeu est la mobilité géographique et professionnelle. Les personnels concernés ont tout à y gagner : ils verront de réelles perspectives de carrière s'ouvrir là où, pour l'instant, un emploi trop local s'avère bloquant.

C'est ainsi que nous pourrions espérer sortir de l'impasse actuelle, où les uns considèrent que 100 % des services des collectivités sont en sureffectifs, tandis que les autres observent que 100 % des services de l'État sont en sous-effectifs.

L'effet final recherché vise donc à obtenir une administration de l'État au service des citoyens, des agents économiques locaux et des Collectivités de gouvernance territoriale, grâce à une organisation homothétique de celle des collectivités, avec un partage des rôles clair.



## VI. UN NOUVEL ÉQUILIBRE VILLE-CAMPAGNE

Assurément, tout ceci méritera des développements et des précisions. À ce stade, nous proposons de retenir, en résumé, que :

- chaque citoyen de grande ville (métropole) ne connaîtra plus qu'une seule collectivité territoriale élue directement, à l'image de ce qui existe déjà à Paris ou Lyon, mais sur un périmètre intégrant les communes périphériques, tout en conservant des mairies de proximité ;
- tous les autres citoyens connaîtront une collectivité de proximité, le bloc communal, équivalent aux communautés de commune actuelles mais avec élection directe et l'identification d'élus de proximité. En sus, ils feront partie d'un district territorial délimité, comme le montre la carte présentée ci-dessus, et compétent pour tous les travaux et services de cohérence territoriale.

Concrètement, il y aura deux cas de figure :

A/ Si j'habite une métropole, voilà mon schéma de gouvernance :

- ⇒ Aujourd'hui : Métropole et/ou Département + Région + État + Europe = 4 ou 5 niveaux.
- ⇒ Demain : Métropole + État + Europe = 3 niveaux.

B/ Si j'habite hors d'une métropole, en ville ou en zone rurale, voilà mon schéma de gouvernance :

- ⇒ Aujourd'hui : commune + communauté de commune ou agglo + Département + Région + État + Europe = 6 niveaux.
- ⇒ Demain : bloc communal + District territorial + État + Europe = 4 niveaux.

À chaque niveau, les représentants sont élus au suffrage universel direct.

Avec ce nouveau schéma, les grandes zones urbanisées ne seront plus maîtresses de leur expansion au détriment des campagnes environnantes, mais obligées de composer avec les collectivités qui les entourent. Réciproquement, ces dernières seront en situation de négocier leur apport à la prospérité économique de la métropole jusqu'à devenir elles-mêmes facteur d'attraction et motrices de leur développement.

Enfin, il est important qu'en complément, la Puissance publique dispose des moyens d'assurer localement la mise en œuvre d'une vision de l'État stratège, ainsi que de constituer un relai efficace de l'administration européenne : grands schémas d'infrastructures, d'équipement et de développement, pour les transports, l'enseignement supérieur et la recherche en particulier. Pour cela, nous préconisons la désignation (par exemple parmi les actuels présidents de Régions) de 7 ou 8 véritables « ministres délégués à un territoire », chacun résidant dans une grande métropole (y compris Paris), et garants de l'efficacité des services déconcentrés de l'État dans de vastes zones territoriales couvrant 3 à 5 nouveaux districts territoriaux et 2 à 3 nouvelles métropoles.

\* \* \*

## CONCLUSION

Le grand espoir de cette réforme de la gouvernance locale – somme toute assez profonde –, c'est que le mille-feuille tant décrié en raison de son opacité, et aussi parce qu'il contribue à émietter la société, soit progressivement remplacé par une sorte de clafoutis qui agglomère de façon homogène, et en les respectant, les fruits préexistants, et dont le goût est relevé par quelques incrustations de cerises à noyau solide et de forte notoriété : les métropoles.

Plus démocratique et transparent, ce clafoutis sera aussi plus efficace et plus économique, surtout si nous en profitons pour rationaliser les innombrables syndicats inter-collectivités existants dans chaque commune, département ou région d'aujourd'hui.

La suite de notre travail consistera à proposer une révision de la fiscalité locale qui intègre les principes de responsabilité et d'autonomie préconisés dans le présent rapport, car comme le dit la Cour des Comptes dans son dernier rapport sur le sujet (octobre 2022) : « Les ressources locales (fiscalité locale et redevances) [ne] représentent aujourd'hui [que] la moitié (50,3 %) des recettes des collectivités avec une part nettement plus importante pour le bloc communal (65,8 % des recettes) que pour les départements (34,3 %) et les régions (17,2 %). » Le reste venant, bien sûr, des dotations de l'État et dépendant donc de son bon vouloir ou de ses ressources.

Il nous faut sortir d'urgence de ce constat de flagrant délit d'hypocrisie démocratique, potentiellement fatal pour notre République.

## **LISTE DES MEMBRES DU GROUPE DE RÉFLEXION SYNOPIA**

**Xavier D'AUDREGNIES** : membre de Synopia

**Jacques GÉRAULT** : préfet de Région honoraire, membre de Synopia

**François JOLLIVET** : ancien cadre supérieur de collectivité territoriale, membre de Synopia

**François LACOSTE** : président de NSE Participations, membre de Synopia

**Xavier MARCHAL** : ancien dirigeant de Naval group, membre de Synopia

**Patrice MOLLE** : préfet honoraire, membre de Synopia

**Christophe PIZZI** : membre de Synopia

**Éric SEYNAVE** : ancien Directeur général de Findus France et adjoint au maire de St Cloud (1996-2020),  
membre de Synopia

## NOTRE RAISON D'ÊTRE

TRANSFORMER LES **GOUVERNANCES**  
&  
FABRIQUER DE LA **COHÉSION**



PUBLIQUES



PRIVÉES

## NOS LEVIERS



INFLUENCER PAR LES **IDÉES**



TRANSFORMER PAR LES **PROJETS**



Retrouver Synopia sur sa chaîne YouTube

Directeur de la publication : **Alexandre Malafaye**  
Comité éditorial : **Jean-Claude Mailly, Jean-Marc Schaub, Joséphine Staron**