

PLACES AEROPORTUAIRES DURABLES

UNE INITIATIVE METROPOLIS

Rapport du second atelier - Atlanta, 20 Septembre 2016

IAU île-de-France

15, rue Falguière 75740 Paris cedex 15, France

Tél. : + 33 (1) 77 49 77 49 - Fax : + 33 (1) 77 49 76 02

<http://www.iau-idf.fr>

Contacts : teodora.nikolova@iau-idf.fr, martin.hervouet@iau-idf.fr, mzapata@metropolis.org

metropolis ●
initiatives·iniciativas·initiatives



Les organisateurs souhaitent exprimer leur profonde gratitude à tous les participants pour leur inestimable contribution au succès de cette initiative. Leurs échanges et l'intelligence collective qu'ils ont déployée tout au long de l'atelier ont permis d'identifier et de discuter de nombreux enjeux clés et bonnes pratiques. Ce riche matériau de travail sera d'une aide précieuse pour alimenter l'élaboration en cours du guide de bonnes pratiques.

Sommaire

I.	L’initiative “Places aéroportuaires durables”	04
A.	Principaux objectifs	04
B.	Pilotes et partenaires de l’initiative	04
C.	Calendrier	05
II.	Le deuxième atelier	06
A.	Programme	06
B.	Méthodologie	07
C.	Principaux résultats	09
	<i>Planification et développement urbain – échelle macro</i>	09
	<i>Planification et développement urbain – échelle micro</i>	15
	<i>Gouvernance</i>	18
	<i>Compétitivité</i>	23
	<i>Financement</i>	26
	Prochaines étapes	31
	Annexe – Liste des participants	32

I. L’initiative “Places aéroportuaires durables”

A. Principaux objectifs

L’objectif principal de l’initiative Metropolis “Places aéroportuaires durables” est d’identifier et de partager des bonnes pratiques et recommandations en lien avec les différentes dimensions du développement durable dans les places aéroportuaires.

Le produit final de l’initiative sera la publication en juin 2017 d’un guide de bonnes pratiques des places aéroportuaires durables. Cet ouvrage aura pour vocation d’être utilisé comme un guide pratique pour toutes les organisations (collectivités locales, autorités aéroportuaires, aménageurs, etc.) concernées directement par les enjeux des places aéroportuaires, afin de les aider à planifier, développer et gérer leur place aéroportuaire de manière plus durable.

L’initiative consiste en trois sessions de travail (ateliers et visites de sites), chacune ayant lieu dans une place aéroportuaire différente. [Le premier atelier](#) s’est tenu à Paris les 26 et 27 octobre 2015. Le deuxième atelier, qui fait l’objet du présent rapport, s’est tenu à Atlanta le 20 septembre 2016. Un troisième atelier sera organisé début mars 2017 à Bruxelles afin de finaliser le travail réalisé lors des deux premiers ateliers. Le guide de bonnes pratiques sera officiellement présenté à l’occasion du 12^e Congrès Mondial de Metropolis qui se tiendra à Montréal du 19 au 23 juin 2017.

B. Pilotes et partenaires de l’initiative

Les pilotes et organisateurs de cette Initiative Metropolis sont :

- L’Institut d’Aménagement et d’urbanisme d’Île-de-France (IAU îdF)
- Le Conseil Régional d’Île-de-France

Les autres partenaires de l’initiative sont :

- L’association Hubstart Paris Region
- Orly International
- La Ville d’Atlanta
- Aéroports de Paris
- Paris Region Entreprises
- ARC (Airport Regions Conference)
- AMB (Àrea Metropolitana de Barcelona)
- Beijing Aerotropolis

C. Calendrier

1er semestre 2015	Lancement de l'initiative : documents de communication, identification des participants, organisation du 1 ^{er} atelier.
26-27 Octobre 2015	Premier atelier à Paris. Présentations de 8 places aéroportuaires internationales et de leurs principaux défis, et travail sur le concept de « places aéroportuaires durables ». Visites des places aéroportuaires d'Orly et de Roissy-CDG
28 Octobre 2015	5 ^e Séminaire International sur les places aéroportuaires durables "Living labs for an environment-friendly development", organisé par Hubstart Paris en lien avec l'atelier Metropolis à Paris.
20 Septembre 2016	Deuxième atelier à Atlanta. Les participants ont travaillé sur des bonnes pratiques et recommandations sur cinq défis clés pour les places aéroportuaires durables
21-22 Septembre 2016	6 ^e Séminaire International sur les places aéroportuaires durables "Fostering Human Resources as a key factor for developing a Sustainable Airport Area", organisé par Hubstart Paris en lien avec l'atelier Metropolis à Atlanta.
Mars 2017	Troisième atelier à Bruxelles.
1er semestre 2017	Finalisation du guide sur les places aéroportuaires durables.
Juin 2017	Publication du guide sur les places aéroportuaires durables à l'occasion du 12 ^e Congrès Mondial de Metropolis à Montréal.

II. Le deuxième atelier

A. Programme

Location: The Electric Cities of Georgia (ECG), 75 Fifth Street N.W., Suite 850, Atlanta, GA 30308

TUESDAY, SEPTEMBER 20: WORKSHOP

08:00 AM	Welcome coffee
08:30 AM	<ul style="list-style-type: none"> • Welcome Address by Daryl Ingram, Vice President of Economic Development for ECG • Presentation of Metropolis, of the Sustainable Airport Areas Initiative and of the main outcomes of the 2015 workshop • Presentation of the program of the day • Round-table introduction of the participants
09:30 AM	Work session #1 in 4 thematic sub-groups : <ul style="list-style-type: none"> • Urban Planning & Development • Governance • Competitiveness • The Airport Area within the Broader Regional System
11:00 AM	Collective restitution of the main outcomes of work session #1
12:00 AM	Lunch
1:00 PM	Visit to the Georgia Resource Center- Georgia Power Economic Development The Georgia Resource Center is a public-private partnership dedicated to business attraction and expansion. It is owned and operated by Georgia Power
2:00 PM	Work session #2 in 4 thematic sub-groups : <ul style="list-style-type: none"> • Vision & Strategy • Mobility and Accessibility • Environmental Issues • Funding Issues
3:30 PM	Collective restitution of the main outcomes of work session #2
4:30 PM	Conclusions of the workshop
5:00 PM	End of the workshop

THURSDAY, SEPTEMBER 22: BUSINESS TOUR

1:00 PM – 4:00 PM	Greater Atlanta business tour organized jointly for the participants of the Metropolis workshop and Hubstart Sustainable Airport Area International Seminar
--------------------------	---

B. Méthodologie

Le 20 septembre 2016, le deuxième atelier de l'initiative « places aéroportuaires durables » s'est tenue à Atlanta, près d'un an après un premier atelier organisé à Paris en octobre 2015. Les participants à ce deuxième atelier étaient des professionnels représentant six aéroports internationaux (Atlanta, Paris-CDG, Pékin, Dakar, Vantaa, Barcelone), ainsi que des experts internationaux, des consultants et des universitaires venant de Paris, Atlanta, Hong-Kong ou encore Vancouver. En tout, ce sont vingt-deux professionnels de haut niveau qui ont participé à l'atelier.

Lors de l'atelier de Paris en 2015, les participants avaient identifié 10 défis clés pour la planification et le développement durables des places aéroportuaires durables (voir le graphique ci-dessous).



L'objectif principal de l'atelier 2016 à Atlanta était d'identifier et partager des bonnes pratiques en lien avec ces défis clés. Etant donné le temps court de l'atelier, celui-ci s'est concentré sur les quatre défis suivants :

- Planification et développement urbain
- Gouvernance
- Compétitivité
- Financement

Les participants se sont répartis en groupes de travail, chacun dédié à l'un des défis ci-dessus. De nombreux participants souhaitant travailler sur la planification et le développement urbain, cette thématique a été divisée en deux groupes de travail : l'un traitant de la thématique à l'échelle macro, et l'autre à l'échelle micro.

Cette méthode de travail a permis l'identification collective de nombreuses bonnes pratiques mises en œuvre par des places aéroportuaires sur ces thématiques.

Le programme de l'atelier comprenait également une visite du Georgia Resource Center, un centre de ressources de renommée mondiale, géré par l'entreprise d'électricité Georgia Power et dédié à l'attractivité et au développement économique de l'Etat de Géorgie. La présentation de leurs activités fut l'occasion d'échanger sur les enjeux de marketing territorial et de politique de marque pour les places aéroportuaires et leur région.

Enfin, le 22 septembre, les participants ont participé au « business tour » de la place aéroportuaire d'Atlanta, organisé par la Commission Régionale d'Atlanta (ARC). Ce « business tour », organisé en lien avec le Séminaire International d'Hubstart, comprenait la visite de plusieurs des principaux sites et projets de développement économiques de la place aéroportuaire, comme le nouveau siège nord-américain de Porsche, le redéveloppement de l'ancienne base militaire Fort McPherson, la ville de College Park et les nouveaux terminaux en construction.



Business tour of the Atlanta Airport Area and visit to the Georgia Resource Center
© IAU-IDF, 2016

C. Principaux résultats

PLANIFICATION ET DÉVELOPPEMENT URBAIN

Échelle macro



© IAU-IDF, 2016

Principaux enjeux à prendre en compte :

- Collaboration, concurrence et coopération avec les autorités locales
- Un urbanisme flexible pour le développement stratégique de la place aéroportuaire
- Indemnités pour l'expropriation des terres (question importante en Chine)
- Considérer le développement de la place aéroportuaire dans le plus vaste contexte métropolitain et en relation avec les quartiers d'affaires centraux

Principales questions relatives à la planification de la place aéroportuaire :

- Mobilité et connectivité locale pour les non-passagers dans la place aéroportuaire
- Offrir des logements et des services attractifs aux travailleurs à tous les niveaux socioéconomiques : des travailleurs débutants jusqu'aux cadres supérieurs.
- Le tourisme dans la place aéroportuaire
- Questions environnementales : ruissellement des eaux pluviales et assainissement par les zones humides, gestion des déchets (déchets humains et déchets alimentaires), problèmes de bruit ...

Bonnes pratiques en lien avec les enjeux clés

1. Collaboration, concurrence et coopération avec les autorités locales

Aéroport international d'Edmonton, Alberta, Canada

Le Partenariat Edmonton International Leduc a été créé afin de développer l'Aerotropolis de Leduc, Alberta. Il comprend les exploitants de l'aéroport ainsi que la ville de Leduc et le Comté de Leduc. Une approche de développement axée sur l'aéroport a été adoptée pour définir les secteurs économiques cibles des utilisateurs finaux et leurs besoins en matière d'utilisation des terres, de construction et d'emploi. Un urbanisme orienté vers le développement économique et un cadre d'aménagement spatial ont été déterminés. Cela répond à des exigences flexibles en matière de terrains et de bâtiments des secteurs économiques cibles, appelés « Flexible Form-Based Code » (FBC). Un cadre d'utilisation des terres compatible et complémentaire a été défini. Les résultats ont été les suivants :

- Une synergie et une collaboration collectives pour financer les principales infrastructures routières et de transport, y compris le boulevard Aerotropolis, qui ouvrira l'accès au grand Parc Logistique de Port-Alberta. Le partenariat est bénéfique pour l'aéroport, la ville de Leduc et le Comté de Leduc.
- Une force collective pour faire pression sur les gouvernements provinciaux, régionaux et fédéraux pour financer les améliorations majeures en matière de transport et de transit, comme le nouvel échangeur avec l'autoroute Queen Elisabeth (couloir commercial CanaMex reliant le Canada, les États Unis et le Mexique), ainsi que l'accélération de la construction et de la livraison du transport public (potentiellement avec véhicule léger sur rail) du quartier d'affaires d'Edmonton à la zone de l'aéroport.
- Un cadre nécessaire fourni pour attirer et commercialiser les investissements privés et publics pour des secteurs cibles spécifiques compatibles et complémentaires, y compris l'énergie, l'aérospatiale, la logistique, l'agroalimentaire, les produits périssables ...

Exemple: L'Agrivalue Processing Business Incubator (APBI) a été créé près de l'aéroport international d'Edmonton pour soutenir l'avenir de l'agriculture dans la région de l'aéroport. Il s'agit d'une installation à locataires multiples offrant des infrastructures et des services pour soutenir et améliorer l'établissement et la croissance de nouvelles entreprises et de nouveaux projets commerciaux à Alberta. L'APBI est un établissement agréé par le gouvernement fédéral qui permet aux sociétés résidentes de commercialiser leurs produits à l'échelle nationale et internationale.



Agrivalue Processing Business Incubator (APBI), à proximité de l'Aéroport International d'Edmonton
©Alberta Agriculture and Rural Development

2. Un urbanisme flexible pour le développement stratégique de la place aéroportuaire

Aéroport international de Paris-Charles de Gaulle (CDG), France

Un plan de développement économique a été créé pour évaluer les possibilités d'expansion et identifier les projets de développement potentiels dans différents secteurs ainsi que leurs calendriers. Des règlements flexibles ont été proposés pour permettre une modification et une adaptation permanentes du plan en fonction de l'évolution du marché.

La spécification de chaque zone est définie dans le plan de développement économique. Plusieurs endroits sont suggérés pour le développement de différents projets, mais certains peuvent être identifiés comme ayant un potentiel plus fort que d'autres.

3. Indemnisation dans le cadre d'expropriation de terres

Zone du Nouvel Aéroport de Beijing, Chine

L'indemnisation pour l'expropriation des terres est une question importante dans les pays Asiatiques, où certains aéroports sont en pleine expansion. Les villages situés près de l'aéroport sont démolis pour permettre la construction / l'extension de l'aéroport. La question principale est de savoir comment indemniser équitablement les résidents.

Un programme de relogement fournissant un cadre pour accompagner les résidents dans le processus d'expropriation a été créé. Il inclut différentes normes de rémunération, des actions environnementales, de la promotion professionnelle, telles que :

- Des logements mieux conçus, telles que des maisons labellisées Green star II, sont fournis aux résidents locaux dont les maisons ont été démolies.
- Les résidents sont impliqués dans la conception et la construction de leur nouveau logement.
- Des services de sécurité sociale standards sont fournis aux résidents locaux, tels que les pensions, les soins médicaux, l'éducation, etc.
- Des installations de service communautaire de qualité supérieure sont offertes, comme des jardins d'enfants, des écoles primaires, des centres d'accueil et des installations commerciales ...
- Les arbres et autres repères visuels sont préservés et replantés dans les jardins du logement de remplacement
- La formation professionnelle des résidents locaux est gratuite, afin que la population rurale puisse faire des ajustements professionnels et trouver un emploi dans le secteur des services ou dans l'économie industrielle.
- Certains avantages sont appliqués aux entreprises qui embauchent des habitants.

4. Inclure le développement de la place aéroportuaire dans un contexte métropolitain plus large

Aéroport international de Paris-Charles de Gaulle (CDG), France

Une approche systémique et holistique est appliquée pour l'élaboration d'un plan stratégique global pour le développement de la place aéroportuaire. Différentes parties prenantes participent à la gouvernance au niveau du projet. L'objectif est de combiner les questions de politique publique locale à différentes échelles et de créer des plans stratégiques, des programmes et des projets.

Cette approche a remporté le Grand Prix Européen de l'Urbanisme en Juillet 2016.

Aéroport international de Denver (DEN), Colorado, États-Unis et RTD Rail Transit Line

La récente mise en service de la ligne de transport ferroviaire RTD (Regional Transportation District), un corridor ferroviaire reliant l'aéroport international de Denver à la CDB de Denver, a créé un «corridor d'opportunités», incluant 4 gares sur les propriétés de DEN:

- terminal sud et Hôtel Westin
- Route Tower / Hôtel Marriott Gaylord et Centre de Congrès
- Bureaux nationaux du siège social de Panasonic, Smart city et logements
- Autoroute I-70 / accès boulevard Peña

La construction des stations stimule le réaménagement autour d'elles. Elle offre également un accès à depuis l'aéroport, aux banlieues et à la CDB pour les employés de tous types.

5. Mobilité et connectivité locale pour les non-passagers

La mobilité et l'accès aux transports comptent parmi les principaux problèmes rencontrés par tout aéroport dans le monde.

Aéroport international de Hong Kong (HKG), Chek Lap Kok, Chine

Le gouvernement a subventionné un réseau de bus (E-bus) pour assurer l'accès à l'aéroport pour les employés de l'aéroport (tarif, environ 2 \$, quelle que soit la distance). Des connexions directes au PTB (terminal de passagers), aux installations de fret, etc. sont ainsi assurées. Le réseau de bus de nuit limité fonctionne pour les travailleurs de quarts.

Aéroport international de Paris-Charles de Gaulle (CDG), France

Plan de transport public local : Douze liaisons prioritaires ont été identifiées pour relier les zones résidentielles aux bureaux où travaillent les personnes, ainsi qu'aux transports publics de la Région Parisienne et au futur réseau souterrain du Grand Paris.

Aéroport international Charlotte Douglas (CLT), Caroline du Nord, États-Unis

La ville, le comté et l'aéroport sont impliqués et travaillent ensemble sur le plan stratégique de développement de la zone aéroportuaire (sur une zone de 130 km²).

Les améliorations majeures des routes sont essentielles pour débloquer les opportunités économiques et immobilières ainsi que l'amélioration sociale de la communauté.

- L'amélioration de la mobilité et du transport permet de diviser les flux de mobilité en :
 - Terminal d'aérogare/ trafic de passagers
 - Logistique / trafic marchandises
 - Accès au travail / emploi
 - Trafic local / régional
- La réaffectation des routes à l'aide des fonds de la Ville de Charlotte, de l'État de la Caroline du Nord et de la FAA pour créer un cadre routier pour améliorer la mobilité et ouvrir l'accès à l'immobilier pour le développement économique incluant Norfolk Southern Railroad, l'extension de la logistique intermodale de FTZ #57 (zone de commerce extérieur, située dans la place aéroportuaire).
- Accélérer le développement d'un corridor de transport en commun léger sur rail.

6. Des logement et services attractifs pour les travailleurs à tous les niveaux socio-économiques

Principaux défis:

- Beaucoup de gens ne veulent pas vivre près de l'aéroport
- Manque d'équipements et de services urbains
- Comment attirer des personnes à revenus élevés

Il est très important de construire des logements pour tous les niveaux socioéconomiques d'employés, non seulement pour les travailleurs modestes, mais aussi pour les employés hautement qualifiés.

Aéroport international de Dallas Fort Worth (DFW), Texas, États-Unis

L'Aéroport International de Dallas Fort Worth est situé à l'intersection de cinq municipalités différentes, y compris les villes de Dallas et de Fort Worth.

L'excellente connectivité de DFW a attiré de nombreux bureaux du siège de Fortune 500 (Exxon, ADP Marshal, Sabre etc.). Leurs employés hautement qualifiés vivent dans certains des logements les plus chers aux États-Unis situés dans la place aéroportuaire de DFW (Irving, Grapevine, Southlake ...).

Exxon et ADP sont situés dans le quartier de Las Colinas à Irving. Las Colinas était un parc d'affaires de banlieue jusqu'à la récente construction du tramway régional (DART) qui relie l'aéroport international DFW à la CDB de Dallas ainsi qu'à Las Colinas, stimulant ainsi le développement urbain de la région.

Ce TOD (développement axé sur le transport en commun) a permis d'offrir des projets résidentiels multifamiliaux plus abordables à proximité des gares, attirant les jeunes, les familles et les employés sans voitures.

7. Place aéroportuaire et tourisme

La stratégie de développement du tourisme peut s'appuyer sur la force existante de la zone aéroportuaire en termes d'infrastructures déjà existantes. L'aéroport est bien relié à l'ensemble de la région et l'idée est de développer un **portail touristique axé sur les loisirs** dans la place aéroportuaire.

Aéroport international de Hong Kong (HKG), Chek Lap Kok, Chine

L'aéroport international de Hong Kong est un exemple intéressant de développement du tourisme axé sur le divertissement dans une place aéroportuaire. Un large éventail d'attractions a été construit autour de l'aéroport : un grand centre de loisirs, un téléphérique, Disneyland, etc.

Le **tourisme d'escale** est de plus en plus important pour les aéroports du monde entier en raison de la croissance du trafic des passagers. L'idée est de convaincre les passagers de passer une nuit à l'aéroport et dans la zone immédiate de l'aéroport ou de proposer un programme intéressant pour les personnes qui passent plusieurs heures sur l'aéroport en raison d'un long transfert.

Les aéroports de Séoul Incheon (ICNI) et de Narita sont des exemples intéressants de tourisme d'escale, générant des emplois locaux. Des visites guidées gratuites en transport en commun sont offertes pour visiter certaines des destinations touristiques les plus populaires de Séoul. Plusieurs options de visites sont proposées, variant de 1 à 5 heures et la réservation est possible à l'un des Transit Tour Desks situés à l'intérieur de l'aéroport.

Memphis Aerotropolis (MEM), Tennessee, États-Unis

Une destination touristique avec plus de 600 000 visiteurs / an, Graceland, la maison d'Elvis Presley est située à seulement 1 mile de l'aéroport international de Memphis. Elle est située dans un quartier socialement et économiquement défavorisé, où les taux de criminalité sont élevés. La sécurité est le principal défi de la région.

PLANNING ET DÉVELOPPEMENT URBAIN

Échelle micro



© IAU-IDF, 2016

Éléments clés à prendre en compte lors de l'évaluation de la situation existante:

- Insérer une planification urbaine à petite échelle dans une échelle de planification plus étendue (ex: Vantaa / Helsinki - échelle régionale / nationale);
- Identifier les industries nécessaires dans la place aéroportuaire (ex: ATL);
- Prendre des exemples et s'inspirer des autres aéroports, mais sans copier / reproduire aveuglément les projets de développement urbain. Copier les autres signifie courir le risque de perdre en compétitivité ;
- Identifier les tendances de l'industrie des transports - examiner l'accès à la surface.

Exemples :

- Etudes d'accès à la surface de l'ARC ;
- Etudes Aviapolis Vantaa ;
- Construire ses propres données (en utilisant les données existantes, il y a un risque de duplication, de perte de compétitivité) ;

Questions-clés liés à l'urbanisme et au développement à l'échelle micro :

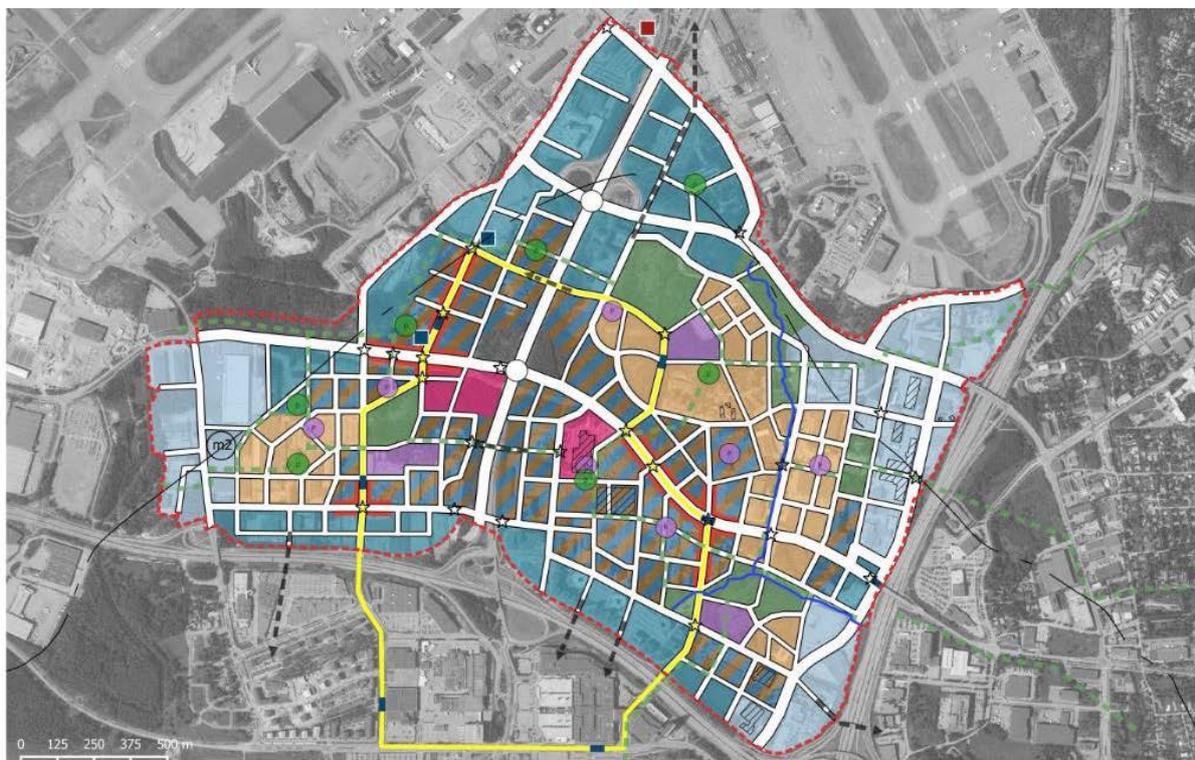
- Définir les couches de la zone aéroportuaire et le fonctionnement de l'ensemble du système comme une entité.
- Rendre les centres d'affaires durables grâce à une politique de propriété foncière appropriée.

- Améliorer la qualité urbaine de la zone et des environs.
- Soutenir la dynamique urbaine soit le renouvellement soit la création.
- Préserver l'environnement immatériel de la zone aéroportuaire (importance de rendre la zone connectée numériquement).
- Préserver le patrimoine culturel et naturel (attractivité de la zone aéroportuaire).
- Implication des populations locales.
- Connexions et accès à la surface.
- Les stratégies à petite échelle doivent être étroitement liées aux stratégies à grande échelle
- Les différences d'échelles de temps (les courbes de bruit changent tous les 10 ans tandis que les villes aéroportuaires sont construites pour toujours). Comment gérer cela dans la réflexion et la planification de la place aéroportuaire ?

Bonnes pratiques en lien avec les enjeux clés

1. Soutenir les dynamiques urbaines

- L'importance d'être ouvert à de nouvelles opportunités : l'arrivée de Porsche dans la zone aéroportuaire de l'**Aéroport International Hartfield-Jackson d'Atlanta** est un «accident de l'histoire» rendu possible grâce à la flexibilité de l'urbanisme.
- La flexibilité découle de la discussion et de la coopération entre toutes les parties : l'exemple de **Aviapolis à Vantaa en Finlande**



Aviapolis New Masterplan
© Vantaa, Aviapolis, 2016

2. Améliorer la qualité urbaine

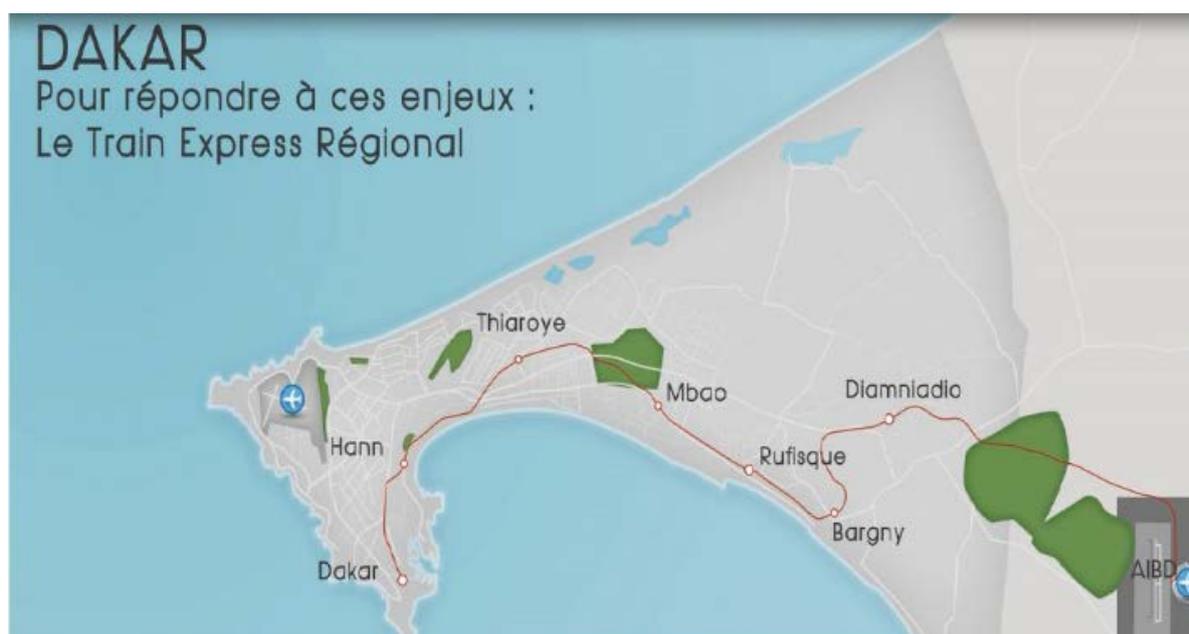
Pour améliorer la qualité urbaine, il est nécessaire de maintenir / répondre aux besoins de logement dans la place aéroportuaire et d'identifier les zones propices au logement.

Exemple: Politiques de logement SOWAER (Région wallonne / Aéroport de Liège) - politiques immobilières très solides. La région a une agence immobilière chargée d'acheter les maisons et de les mettre sur le marché de la location. Compte tenu des problèmes de bruit, les gens sont moins enclins à se plaindre et à poser des problèmes s'ils louent que s'ils étaient propriétaires.

3. Accès à la surface

Aéroport international de Blaise Diagne, Dakar, Sénégal

L'accès aux trains a été réalisé simultanément à la construction du nouvel aéroport international de Dakar. Il est important d'anticiper la nécessité non seulement de réagir, mais d'être proactif.

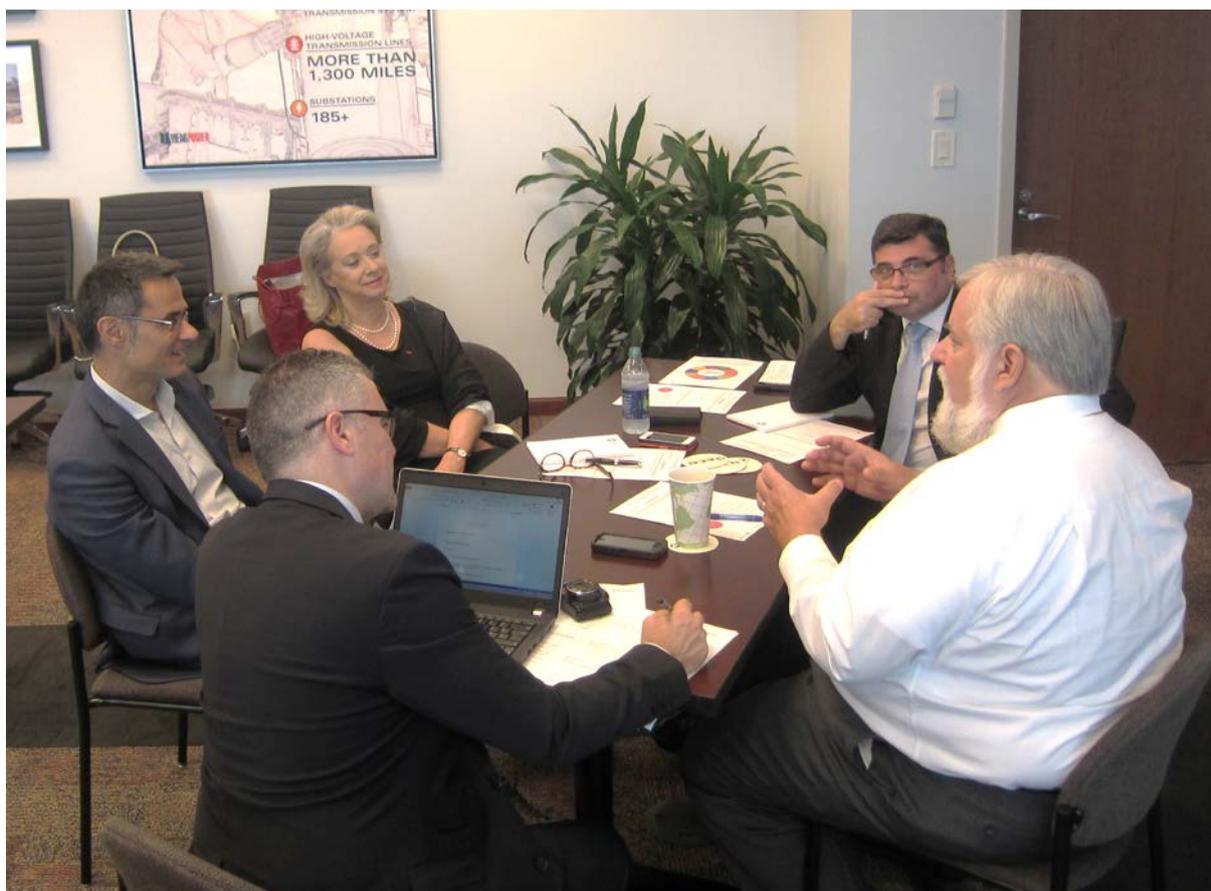


Nouvelle ligne express régionale de Dakar à l'Aéroport International Blaise Diagne

© APIX S.A.

GOVERNANCE

Les places aéroportuaires se développent partout dans le monde. Cependant, il manque parfois un cadre formel pour organiser leur gouvernance de manière efficace. Le processus de prise de décision est souvent partagé par plusieurs acteurs : communes, intercommunalités, régions, autorités aéroportuaires, l'Etat central, etc. Du fait de la nécessité de limiter les conséquences négatives de la dispersion du pouvoir, il est important de mettre en place des mécanismes efficaces de gouvernance. Les bonnes pratiques montrent qu'il s'agit d'un processus graduel et sur-mesure.



© IAU-IDF, 2016

Cinq étapes ont été identifiées dans la construction d'un processus de gouvernance efficace :

1. **Evaluer les conditions initiales et identifier les principaux partenaires**
2. **Créer une base commune de travail collectif**
3. **Construire une vision partagée**
4. **Créer une alliance des partenaires publics et privés clés**
5. **La co-construction**

Bonnes pratiques en lien avec les enjeux clés

1. Evaluer les conditions initiales et identifier les principaux partenaires

La première étape consiste à identifier quels sont les partenaires qu'il convient d'intégrer dans le processus de gouvernance. La liste inclut généralement les autorités aéroportuaires, les collectivités

locales, les principales entreprises privées et les organisations parties prenantes du développement de la place aéroportuaire, sans oublier des représentants des populations résidant au sein de la place aéroportuaire. Il convient également d'évaluer la nature et l'intensité des relations de travail entre ces différents partenaires. Il est également important d'avoir une bonne compréhension du niveau d'implication des populations résidentes.

En 2015, l'*Aerotropolis Atlanta Alliance* (AAA) et l'*Atlanta Regional Commission* (ARC) ont créé un partenariat afin d'élaborer un cadre stratégique pour la croissance et le développement de la place aéroportuaire d'Atlanta à l'horizon de cinq ans, nommé *Aerotropolis Atlanta Blueprint*. Le processus d'élaboration de ce cadre stratégique a duré six mois selon les étapes suivantes :

- L'élaboration de la vision avec un sous-groupe des membres de l'AAA dédié au Blueprint.
- Des interviews de membres de l'AAA et de partenaires clés sur deux jours.
- Analyse de la situation existante.
- Un atelier d'une semaine pour faire travailler les partenaires et l'AAA sur une stratégie commune
- Parvenir à un consensus sur un plan d'action.



Les partenaires interviewés durant le processus d'élaboration du "Atlanta Blueprint"
© Aerotropolis Atlanta Alliance

Les partenaires d'Aerotropolis Atlanta ont joué un rôle clé dans l'élaboration du plan d'actions. Celui-ci comprend un ensemble de quatre priorités stratégiques ainsi qu'une vision provisoire, des principes guides, et des objectifs afin de promouvoir des initiatives et des actions.

2. Créer une base commune de travail collectif

L'étape suivante est de créer des opportunités de réunions lors desquelles les partenaires peuvent identifier collectivement les enjeux clés liés aux places aéroportuaires, et échanger librement sur ces enjeux. Par exemple, comment minimiser les externalités négatives induites par les aéroports ? Il est

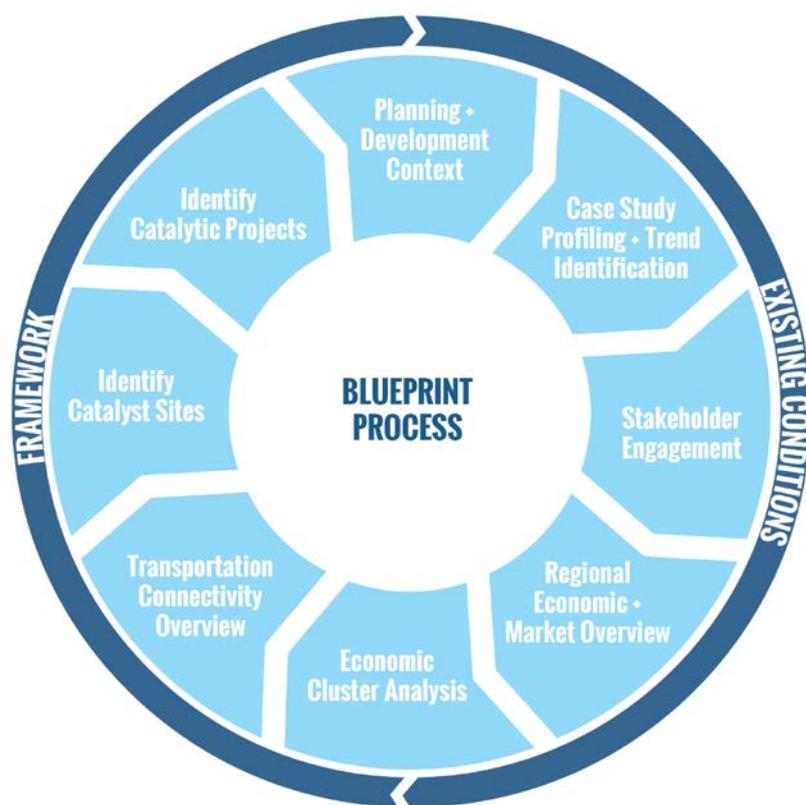
parfois difficile de mobiliser les partenaires et de les faire travailler ensemble sur les enjeux liés au développement de leur place aéroportuaire. A Atlanta par exemple, ce fut un réel défi, au début du processus, de faire dialoguer ensemble les élus locaux sur des questions techniques comme la protection incendie, mais également sur des enjeux plus stratégiques.

Un autre sujet à traiter est de déterminer qui est le mieux à même d'organiser ce processus de concertation. A Atlanta comme à Paris-CDG, ce rôle a été confié à l'autorité aéroportuaire. Il faut ensuite trouver les moyens de motiver les différents partenaires à venir s'asseoir autour d'une même table. Ce n'est d'ailleurs pas tant une question de gouvernance que de management de projet. Le dialogue avec les populations résidentes est également très important.

3. Construire une vision partagée

Le travail collectif sera ensuite consacré à l'élaboration d'une vision partagée sur le développement à moyen-long terme de la place aéroportuaire, ainsi qu'à définir la stratégie et identifier les principaux objectifs à atteindre afin de mettre en œuvre cette vision. Il est souvent plus aisé de commencer par traiter les enjeux de développement économique et d'inclusion sociale. A l'inverse, il pourrait être plus difficile d'atteindre un accord collectif sur les enjeux environnementaux tels que le bruit ou la pollution de l'air. Idem pour la vision de long terme du fait de la pression que le marché exerce souvent sur les compagnies aériennes. Il est donc important que les partenaires prennent le temps nécessaire pour construire la vision et la partager avec les populations locales.

A Atlanta, ce travail collectif a débouché sur le Blueprint, qui incarne la vision partagée publique-privée pour promouvoir les priorités et initiatives clés du partenariat, et mettre en œuvre cette vision à horizon de cinq ans. Le Blueprint identifie également les initiatives existantes et proposées dont chaque partenaire a la charge afin de faire avancer les efforts collectifs.



Le processus du « Aerotropolis Atlanta Blueprint »
© Aerotropolis Atlanta Alliance, 2016

4. Créer une alliance des partenaires publics et privés clés

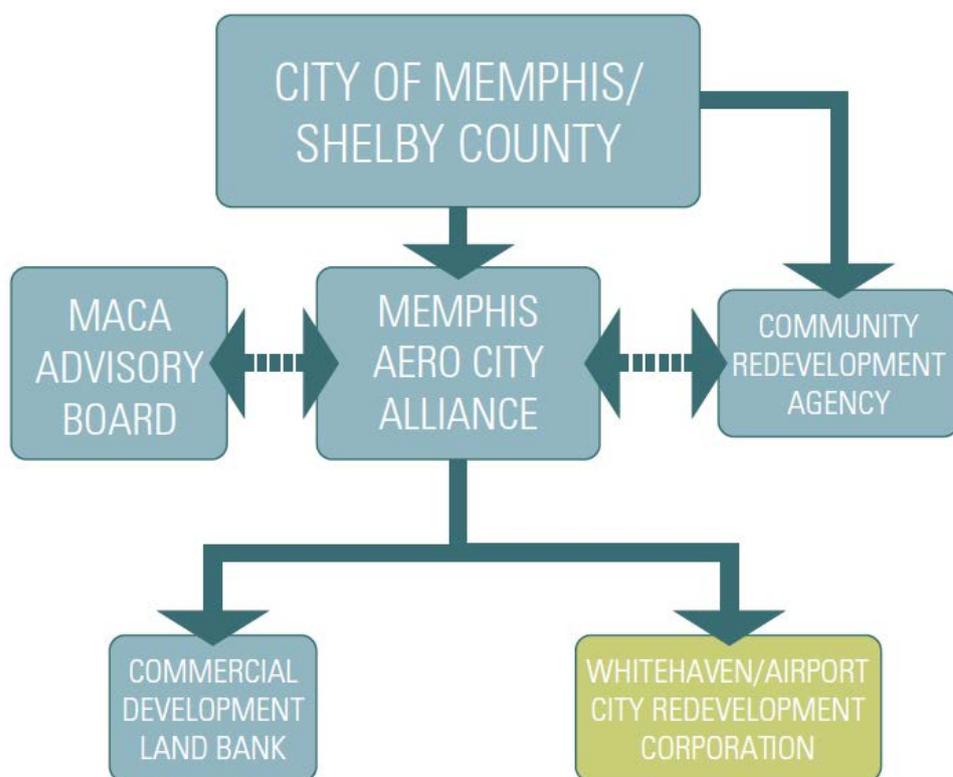
Le caractère plus ou moins formel de la structure de gouvernance n'est pas une question fondamentale. Avant tout, celle-ci doit être adaptée à la situation locale.

Les principes clés du processus de gouvernance sont les suivants :

- Impliquer les partenaires publics et privés
- Être agile et flexible
- Adopter des méthodes et outils de management de projet qui permettent le travail collectif sur divers sujets tels que : comment adopter un budget, mettre en place une équipe dédiée et opérationnelle, se mettre d'accord sur les responsabilités respectives et le processus de prise de décision, etc.

Le management de projet doit aussi permettre de définir des objectifs clairs. C'est ce que les autorités locales de la place aéroportuaire d'Oslo ont commencé par faire, avant de créer une agence de développement économique. Dans la phase initiale, un enjeu clé est d'établir des relations de confiance mutuelle entre les partenaires. Un moyen efficace d'y parvenir est de commencer par se concentrer sur un sujet bien spécifique, par exemple l'attractivité. Une fois que la confiance mutuelle mais également des habitudes de travailler ensemble ont été établis, le périmètre de travail peut alors être élargi à d'autres sujets.

Parmi les bonnes pratiques en la matière, on peut citer l'Aerotropolis Atlanta Alliance pour la place aéroportuaire d'Atlanta, la Memphis Aero City Alliance pour la place aéroportuaire de Memphis, ainsi que Hubstart Paris Region® pour Grand Roissy – Le Bourget. Ces alliances regroupent des compagnies privées, des collectivités locales, des organismes à but non lucratif et d'autres parties prenantes au développement des places aéroportuaires.



La structure organisationnelle de Memphis Airport City

© Memphis Aero City Alliance, 2014

5. La co-construction

L'objectif ultime est de parvenir à travailler sur le plus grand nombre possible de sujets en lien avec le développement de la place aéroportuaire. Ce processus de co-construction doit inclure tous les partenaires, des pouvoirs publics aux compagnies privées en passant par les populations locales.

Parmi les bonnes pratiques mentionnées lors de l'atelier, on peut citer le développement d'outils de transparence comme la création d'un site Internet mettant à disposition du public les données environnementales de la place aéroportuaire, à l'instar de ce qu'a réalisé la Metropolitan Washington Airports Authority.

Un autre défi clé est de créer un sentiment d'appartenance à la place aéroportuaire via le développement de ce que l'on pourrait appeler une « identité compétitive » - à savoir un positionnement spécifique que différencie clairement la place aéroportuaire de ses concurrentes. La construction d'un bâtiment phare ou d'un signal urbain comme à Barcelone ou à Munich est un bon exemple de ce qui peut être réalisé pour affirmer cette identité spécifique.

COMPETITIVITE

Enjeux clés liés à la compétitivité

Lorsque l'on demande aux entreprises quels sont les principaux facteurs qui guident leur choix d'implantation, les deux enjeux qui sont le plus souvent cités sont les suivants :

- **Les ressources humaines locales et le système de formation.** Les ressources humaines présentes correspondent-elles aux besoins des employeurs que la place aéroportuaire souhaite attirer et des employeurs déjà présents qui souhaitent développer leur activité ? Comment réduire les éventuels écarts entre l'offre de formation et les compétences recherchées par les entreprises ?
- **Le coût des affaires sur le long terme.** Certaines régions ont parfois du mal à attirer des entreprises ou à retenir les entreprises déjà présentes car celles-ci considèrent que le coût des affaires y est trop élevé.



© IAU-IDF, 2016

Les autres enjeux clés liés à la compétitivité sont les suivants :

- **Améliorer l'image/la perception de la place aéroportuaire.** Que ce soit à l'échelle locale, régionale ou internationale, la perception de ce qu'est une place aéroportuaire est souvent négative. Les avantages apportés par la présence d'une place aéroportuaire sont souvent mal appréhendés, que ce soit en termes d'opportunités d'emplois, de visibilité à l'international,

d'infrastructures de transport, etc. Il est donc important de mieux communiquer sur tous les aspects positifs des places aéroportuaires.

- **Le positionnement dans la chaîne de valeur.** Il est important d'identifier les segments de marchés sur lesquels la place aéroportuaire est la mieux placée afin de lui assurer un positionnement distinct de ses concurrentes. Cela implique d'analyser la chaîne de valeur existante et les secteurs d'activités déjà présents, et de déterminer de quelle manière ils peuvent permettre d'attirer d'autres activités. Par exemple, si des activités du secteur automobile sont déjà présentes sur la place aéroportuaire, quelles industries cibler pour renforcer la chaîne locale de valeur et d'approvisionnement dans ce secteur ?
- **Marketing et politique de marque.** L'étape suivante est de travailler sur les manières d'attirer les activités cibles, et de communiquer sur ce positionnement. Le marketing et la politique de marque sont par conséquent une dimension importante de la compétitivité. Il s'agit notamment de déterminer quel récit l'on souhaite raconter sur la place aéroportuaire, et à qui on souhaite le raconter.
- **Attirer des PME.** Il est important de ne pas se concentrer uniquement sur les « gros poissons », mais également d'attirer des petites et moyennes entreprises (PME), afin d'assurer un roulement continu de nouvelles entreprises et d'entreprises en croissance. « Ce sont les petites entreprises qui, ajoutées les unes aux autres, ont le plus d'impact sur le développement économique du territoire ».
- **La cohésion et la coordination institutionnelle.** L'aménagement et le développement d'une même place aéroportuaire sont souvent des compétences partagées par plusieurs institutions (collectivités locales, Etat central, autorités aéroportuaires, etc.). Il n'est pas rare que ces acteurs aient des stratégies et des intérêts divergents en matière d'attractivité. Un défi clé est dès lors faire en sorte que ces institutions reconnaissent les bénéfices qu'elles peuvent retirer d'un travail en commun plutôt que de travailler en concurrence les unes avec les autres.
- **Avoir un plan, sous la forme d'un document type brochure,** qui présente tous les avantages compétitifs de la place aéroportuaire en matière de ressources humaines, de formation, de transports, d'urbanisme, d'immobilier d'entreprise, d'aménités, etc. (Voir également la partie sur la gouvernance).
- **Avoir une équipe dédiée.** Il est important d'avoir une équipe dédiée de professionnels du développement économique, qui peuvent répondre au téléphone quand une nouvelle entreprise appelle, lui fournir tous les renseignements dont elle a besoin et l'aider dans toutes les démarches conduisant à une décision d'implantation au sein de la place aéroportuaire.
- **Une accessibilité routière et un réseau de transports lisibles et pratiques** sont des facteurs clés de compétitivité. Ils améliorent en effet la mobilité des passagers, des résidents et des biens, de même que l'accès aux emplois, aux institutions, aux commerces, restaurants et au logement dans la place aéroportuaire.
- **Le rôle des incitations (notamment fiscales)** pour attirer des entreprises et accroître la compétitivité est généralement vu comme secondaire. « Ca rend le plat encore plus alléchant, pour ainsi dire. Ce n'est pas l'élément décisif dans une décision d'implantation, mais c'est un petit plus apprécié. »

Bonnes pratiques en lien avec les enjeux clés

1. Ressources humaines et système de formation

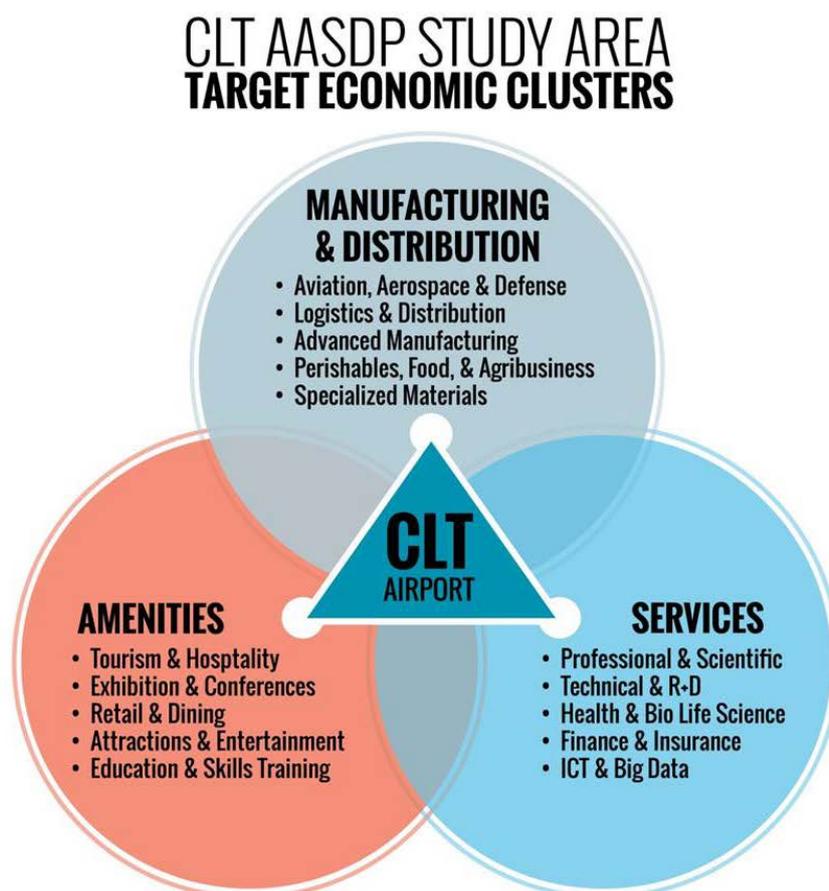
Atlanta International Airport

L'**Aerotropolis Atlanta Alliance** s'est fixé pour objectif d'unifier les stratégies de développement des ressources humaines au sein de la place aéroportuaire d'Atlanta. Cinq organismes de ressources humaines se partagent la place aéroportuaire en autant de zones. De nombreux résidents habitent et travaillent ou cherchent un emploi dans des zones différentes. Ils ne savaient donc pas forcément de quel organisme ils dépendaient. Maintenant que ces organismes travaillent en réseau, chacun est désormais en mesure de réorienter toute personne vers celui dont elle dépend.

2. Le positionnement dans la chaîne de valeur

Charlotte International Airport

Dans son Plan stratégique de développement de la place aéroportuaire, l'aéroport de Charlotte a identifié les activités économiques et complémentaires qu'il souhaite attirer et développer au sein de la place aéroportuaire.



Source: CLT Airport Area Strategic Development Plan (AASDP), 2016

3. Marketing et politique de marque

Memphis International Airport

L'Aéroport de Memphis a développé un "storytelling" innovant sur les raisons qui ont conduit FedEx à le retenir pour y établir son Hub mondial, et sur la manière dont cela leur permet d'attirer de nouvelles entreprises.

4. La cohésion institutionnelle

Aerotropolis Atlanta Alliance

Les différents gouvernements locaux de l'aire métropolitaine d'Atlanta se sont longtemps davantage préoccupés de se concurrencer les uns les autres plutôt que de coopérer ensemble pour affronter la concurrence des autres régions. Ce fut donc un défi majeur de parvenir à faire en sorte que les neuf communes dépassent leurs antagonismes locaux et développent ensemble une vision stratégique plus large. Ces sept dernières années, l'Aerotropolis Atlanta Alliance a beaucoup œuvré pour aider les maires à reconnaître les bénéfices qu'il y a à présenter un front uni afin d'améliorer la compétitivité de la place aéroportuaire vis-à-vis des autres places aéroportuaires et régions. « Si vous mutualisez les ressources des neuf collectivités, vous pouvez accomplir beaucoup plus de choses. » Cette cohésion institutionnelle s'est révélée cruciale pour convaincre Porsche de s'installer à Atlanta. Même si Porsche a implanté son nouveau siège sur le territoire d'une seule commune, les autres maires ont bien compris les bénéfices qu'ils retireront indirectement de sa présence à proximité de leur commune, que ce soit en termes d'image positive créée pour la région d'Atlanta, ou du fait que les nouveaux employés de Porsche représentent de nouveaux habitants et consommateurs à attirer.

Des accords intergouvernementaux à Denver

Les collectivités locales de la place aéroportuaire de Denver ont récemment signé des accords intergouvernementaux qui organisent un partage et une redistribution équitables des taxes perçues entre ces collectivités.

FINANCEMENT



© IAU-IDF, 2016

Les ressources publiques sont de plus en plus rares dans de nombreux pays, ce qui peut avoir une incidence sur le montant des fonds publics disponibles pour le développement des aéroports. Il est donc crucial d'avoir une évaluation claire des capacités de financement public, de proposer des dispositifs de financement innovants et de diversifier les sources de financement. En outre, pour de nombreux aéroports, la priorité est de maintenir leurs principales compagnies aériennes en réduisant les redevances et les frais d'atterrissage des compagnies aériennes. Comment alors financer toutes les activités que les communautés attendent de l'aéroport ?

Trois sujets principaux ont été discutés au cours de la session de travail :

- **Financer quoi ?**
- **Lever des fonds publics et privés**
- **Développer des mécanismes de financement novateurs**

1. Financer quoi ?

Les principaux besoins de financement identifiés au cours de la séance de travail sont les suivants :

- Les principales infrastructures de transport
- Marketing, image de marque et communication
- Formation de la main-d'œuvre
- Alliances public-privé

Cette liste sera complétée et détaillée dans le Guide des bonnes pratiques.

2. Lever des fonds publics et privés

L'opinion partagée est que le secteur public est davantage préoccupé par la création de biens publics qui peuvent ne pas générer des avantages financiers directs, mais qui ont des retombées socio-économiques à plus long terme sur l'investissement (par exemple une meilleure accessibilité ou des temps de déplacement réduits dans le cas des nouvelles infrastructures de transport), alors que les investisseurs privés recherchent généralement des rendements plus directs sur l'investissement. Par exemple, certains types d'investissements tels que les infrastructures routières ou ferroviaires sont généralement effectués par le secteur public, car le retour sur investissement n'est pas financièrement attractif pour les investisseurs privés, tandis que d'autres infrastructures générant des taux plus élevés de retour sur investissement, comme les terminaux, hangars ou centres commerciaux, peuvent être développées par le biais de financement privé. L'aéroport international d'Heathrow, par exemple, est entièrement privé. Il est détenu par un consortium international dirigé par Ferrovial, une multinationale espagnole.

De plus en plus de projets urbains sont également développés grâce à des PPP dans lesquels une partie privée fournit un service public ou un projet et assume un risque financier, technique et opérationnel important dans le projet.

En outre, les investisseurs privés ne cherchent pas uniquement à obtenir un retour sur investissement rapide et direct. Leurs décisions d'investissement peuvent également être motivées par des stratégies de développement à long terme. C'est le cas dans la région de l'aéroport d'Atlanta, qui attire de nombreux investisseurs privés. "Ce sont des développeurs, des banques, des compagnies automobiles comme Porsche ... Ils comprennent qu'il y a un jeu à long terme, c'est leur intérêt bien compris. Ils savent que si la zone se développe et est promue, leur investissement est protégé. Ils ne veulent pas avoir à déménager dans cinq ou dix ans parce que la zone n'a pas prospéré. "



Porsche a investi 100 millions de dollars pour son nouveau siège nord-américain, situé à l'intérieur de la place aéroportuaire d'Atlanta

© IAU-IDF, 2016

3. Développer des mécanismes de financement novateurs

Il existe de nombreux mécanismes de financement **impliquant différents types de partenariats public-privé**. Au Brésil, par exemple, les autorités publiques sont classiquement en charge de la

planification de nouveaux aménagements aéroportuaires ou des infrastructures de transport (comme une route reliant l'aéroport à la CDB), mais ils permettent généralement au secteur privé de financer le projet et de le construire. Ce partenariat public-privé repose sur le principe selon lequel les promoteurs privés ont tendance à construire de manière plus efficace et plus rapide que le secteur public. Ceci est également censé limiter le recours aux dépenses publiques et aux emprunts. Du point de vue des investisseurs privés, la motivation à investir dans de tels PPP réside dans le retour sur investissement attendu. Dans le contexte brésilien, le profit provient des développements immobiliers induits.

Les autorités aéroportuaires et les administrations locales recourent de plus en plus à ce type de mécanismes de financement relatifs à leur capacité, en tant que maîtres promoteurs, **d'acquérir, de contrôler et de gérer les terres dans un cadre stratégique à long terme**. Cela leur permet d'assembler des terrains à bon marché et à faible taux d'intérêt lorsque le terrain est encore abordable et pas encore spéculative. Ils peuvent conserver le terrain et le préserver de la spéculation en prévision des futurs aménagements urbains. **Une fois qu'ils ont créé le cadre spatial, ils peuvent ensuite le mettre sur le marché**. Comme l'a dit un participant : «ils peuvent alors chercher des partenaires privés-publics et le secteur privé intervient parce qu'à ce moment-là, cela devient profitable.» Ce mécanisme peut être d'une grande utilité pour inciter les développeurs privés à investir dans une zone aéroportuaire qui est encore sous le radar des investisseurs privés.

Bonnes pratiques en lien avec les enjeux clés

1. Lever des fonds publics et privés

L'Alliance Atlanta Aerotropolis

Une question clé est de trouver des partenaires publics et / ou privés pour investir dans les places aéroportuaires. À Atlanta, le défi a été de convaincre les partenaires au niveau de l'État de Géorgie que l'aéroport est autant un moteur économique majeur pour la région que le port de Savannah sur la côte de Géorgie, dont le développement a été largement financé par l'Etat. La stratégie a donc été de convaincre les partenaires de l'État que l'aéroport est un point d'entrée majeur pour toutes sortes d'entreprises et est la porte d'entrée de la région métropolitaine d'Atlanta et de l'État de Géorgie. « Au cours des prochaines années, Atlanta accueillera de grands événements sportifs nationaux. Beaucoup de gens vont prendre l'avion dans la région, prendre un train ou l'autoroute jusqu'à la place aéroportuaire qui en ce moment ne présente pas très bien, a l'air d'être sous-investie, les routes doivent être refaites, l'aménagement paysager a besoin d'être amélioré... Nous avons donc passé beaucoup de temps à essayer de convaincre l'État de mettre l'aéroport sur leur liste prioritaire et de transférer des financements prévus pour le port de Savannah vers l'aéroport ».

Depuis 2014, le principal outil de cet effort de lobbying a été l'Alliance Atlanta Aerotropolis, une organisation à but non lucratif créée par certains des principaux dirigeants d'entreprises et gouvernements locaux afin de promouvoir la place aéroportuaire et d'attirer des entreprises. Les membres de l'Alliance peuvent maintenant parler d'une seule voix aux partenaires de l'État et peuvent donc tirer parti de l'impact de leurs messages. Il en va de même pour les bailleurs de fonds privés. L'État de Géorgie abrite une grande communauté philanthropique et à but non lucratif qui finance des projets dans les quartiers défavorisés liés à des sujets tels que l'éducation ou la qualité de vie. Ces organismes pourraient également être intéressés pour financer des projets dans la place aéroportuaire, tels que des programmes de formation de la main-d'œuvre. Cependant, ils ne veulent pas disperser leur financement auprès de plusieurs bénéficiaires différents. Ils souhaitent le diriger vers l'endroit où il peut avoir le plus d'impact. À cet égard, l'Alliance peut avoir un impact positif car elle crée une plate-forme unique bien identifiée qui peut demander ces fonds, les recevoir et mettre en œuvre des projets grâce à ces fonds.

2. Développer des mécanismes de financement novateurs

Aéroport international de Denver

À Denver, il n'y avait pas de marché immobilier dans la place aéroportuaire, car on l'estimait trop éloignée du quartier central d'affaires, jusqu'à ce que les autorités aéroportuaires et les administrations locales «amorcent la pompe» en aménageant des terrains et en les commercialisant auprès des utilisateurs cibles finaux.

Le marketing est un aspect très important car attirer les bons utilisateurs finaux est la clé du succès d'un tel mécanisme de financement innovant. L'utilisateur final doit satisfaire aux critères pour le type d'utilisation que les autorités de planification recherchent, comme une capacité d'investissement solide à long terme. En effet, un retour sur investissement de ce type se fait en dix à vingt ans plutôt qu'en trois à cinq ans.

Le campus des technologies aérospatiales de l'aéroport international de Vancouver

L'aéroport international de Vancouver est un bon exemple d'une région aéroportuaire qui a élaboré une stratégie d'investissement public à long terme, de planification stratégique de l'aménagement du territoire, mais aussi de financement du développement de la main-d'œuvre. En 1995, le gouvernement provincial de la Colombie-Britannique, l'administration aéroportuaire et l'Institut de technologie de la Colombie-Britannique (BCIT) ont conclu un partenariat pour créer un campus technologique aérospatial près du terminal sud.

La contribution de l'aéroport fut d'aménager le terrain, d'apporter sa garantie et de le louer pendant 60 ans pour un dollar à l'Institut de technologie de la Colombie-Britannique. Le BCIT a utilisé le financement de la Province pour ériger un bâtiment dédié à la formation de la main-d'œuvre, ainsi qu'un immeuble de bureaux pour générer des flux de trésorerie et des revenus en collaboration avec le promoteur. Vingt ans plus tard, les étudiants viennent de partout dans le monde pour se former et trouver un emploi dans l'ingénierie aéronautique, l'entretien et la réparation d'aéronefs. WestJet et Air Canada, les deux principaux transporteurs canadiens, ainsi que les entreprises locales de MRO [maintenance, réparation et révision] apprécient également ce campus technologique intégré. Comme l'a résumé un participant : « Les responsables de l'administration aéroportuaire de Vancouver ont été brillants parce qu'ils savaient que cela rendrait leurs compagnies aériennes et les entreprises de MRO plus compétitives, ils savaient que cela incitait plus d'entreprises à s'installer sur et autour de l'aéroport, à Richmond – et ça a été un formidable succès. »



Le Campus technologique Aerospace de BCIT est implanté près de l'aéroport international de Vancouver
© jmvq

Prochaines étapes

Le troisième et dernier atelier de l'initiative se tiendra à Bruxelles début mars 2017. Il sera principalement consacré aux défis clés qui n'ont pas été traités lors du 2^e atelier.

Le premier semestre 2017 sera dédié à la finalisation du guide de bonnes pratiques.

Celui-ci sera officiellement présenté à l'occasion du 12^e Congrès Mondial de Metropolis qui se tiendra à Montréal du 19 au 23 juin 2017.

Pour toute demande d'information ou de participation à l'initiative, n'hésitez pas à nous contacter :

Teodora Nikolova: teodora.nikolova@iau-idf.fr

Martin Hervouët: martin.hervouet@iau-idf.fr

Mireia Zapata: mzapata@metropolis.org

ANNEXE – Liste des participants à l’atelier d’Atlanta

NOM	Prénom	ORGANISATION	FONCTION
ALEGRE CALERO	Sergi	Barcelona Metropolitan Area Airport Regions Conference	Metropolitan Councilor President
BENON	Jean-François	CEEVO95	General Manager
BODOSSIAN	Lea	Airport Regions Conference	Secretary General
CAI	Lingyu	Beijing New Aerotropolis Holding	Urban Planner
CANNAROZZO	Frank	Paris Terre d'Envol	Vice President
CHEYNE	Michael	Hartsfield-Jackson Atlanta International Airport	Director of Asset Management and Sustainability
DEMAN	Marc	GIP Emploi Roissy	Project Manager
DETILLEUX	Jean-Claude	Paris Region Entreprises	Vice President
DUBOS	François	EPA Plaine de France	Project Manager
GOLLAIN	Vincent	IAU-IDF	Director of the Economic Development
HERVOUËT	Martin	IAU-IDF	Project Manager
HIRSH	Max	University of Hong-Kong	Research Assistant
LE MASSON	Elisabeth	ADP	Delegate for Sustainable Development
LETOURNEUR	Chris	MXD Development Strategists	President & CEO
NIANG	Kaly	Blaise Diagne International Airport	Sociologist
NIKOLOVA	Teodora	IAU-IDF	Project Manager
PENTTILA	Hannu	City of Vantaa, Finland	Deputy Mayor
PIERRE-LOUIS	Suzanne	Camas Formation, Agence de Guadeloupe	Agency Manager
SATCHER	Daraka	SG Ventures, Atlanta	Chief Executive Officer
TULEY	Jonathan	Atlanta Regional Commission	Principal Planner
WILLIAMS	Shawn	MXD Development Strategists	Economic Development Planner
ZHANG	Carol	Beijing New Aerotropolis Holding	Project Manager of the Investment Management Dept