

# HAUTES ALPES

Le 1<sup>er</sup> janvier 2021

**Objet : Rapport d'activités 2020**

Nos réf. : YC/NF

Mesdames, Messieurs,  
Chers partenaires,

Il est avéré que l'on retiendra 2020 comme une *annus horribilis*, tant sur le plan sanitaire qu'économique. L'action de l'Agence de Développement des Hautes-Alpes a été profondément marquée par la situation aussi inédite que difficile.

Créée en 2015 à l'initiative du Département, l'Agence se caractérise à la fois par un périmètre d'intervention qui couvre toutes les filières économiques, touristiques et agricoles et une gouvernance qui associe entreprises et collectivités. Ce Groupement d'Intérêt Public compte cent vingt membres fondateurs parmi lesquels la Région, le Département, les Etablissements Publics de Coopération Intercommunale, les chambres consulaires, les fédérations et les syndicats professionnels. L'Etat dispose d'un siège de commissaire du gouvernement.

Les objectifs de l'Agence sont les suivants :

- faire rayonner les Hautes-Alpes ;
- promouvoir les territoires, les talents et les savoir-faire ;
- attirer visiteurs, entrepreneurs et capitaux ;
- fédérer, structurer et développer les secteurs d'activités qui font l'identité et l'attractivité du département.

La stratégie, quant à elle, s'articule autour de deux axes :

- valoriser les ressources et les spécificités des Hautes-Alpes en créant des synergies entre les filières ;
- structurer le développement par le renforcement de la coopération entre acteurs publics et privés.

Ce rapport d'activités, ainsi que le détail des opérations et les indicateurs de performance présentés en annexe, vous permettront d'apprécier notre action en 2020. **Il apparaît que l'Agence a su, avec humilité :**

- **se réorganiser et repositionner son action à l'aune de la conjoncture ;**
- **faire entendre la voix des Hautes-Alpes et valoir leurs spécificités ;**
- **aider les acteurs économiques à faire face, en prenant la juste mesure de la détresse des Haut-Alpins, en mobilisant pleinement les aides financières de l'Etat ou de la Région ;**
- **faciliter la reprise d'activité à chaque fois que cela a été possible en déployant les bons protocoles de santé et en communiquant avec force ;**
- **préparer l'avenir en œuvrant pour repositionner et relancer durablement l'économie des Hautes-Alpes.**

2020 marque un coup d'arrêt, après cinq années de croissance dans les Hautes-Alpes. La crise sanitaire a ouvert une crise mondiale majeure, crise à laquelle nous n'échappons pas. Le chiffre d'affaires cumulé de nos entreprises est de 4,088 milliards d'euros au 30 octobre 2020. Il est en baisse de -4,24% sur 12 mois glissants. Tous les secteurs d'activités sont fragilisés : construction -8,36%, commerce -1,39%, hébergement et restauration -12,86%. Les investissements sont en recul de -7,13%. Seules les ventes immobilières demeurent élevées +5,14%. La dégradation de la situation pèse sur l'emploi avec un taux de chômage de 8,4% de la population active, en hausse de +1,4 pts au dernier trimestre, un chiffre néanmoins en-dessous de la moyenne régionale (10,2%).

Il est aussi important de rappeler que les Hautes-Alpes ont payé un lourd tribut à la pandémie. En novembre, notre département était très touché avec 86,5% de taux d'occupation des lits en réanimation, 764,68 de taux d'incidence, un nombre R. reproductif effectif de 1,13, 32,81% de taux de positivité aux tests. Chez nous, 200 personnes sont décédées de la COVID 19.

### **Faire face à l'urgence économique**

De mi-mars 2020 à aujourd'hui, l'Agence a été aux côtés des agents économiques des Hautes-Alpes pour mobiliser efficacement les dispositifs de soutien de l'Etat et la de Région. Force est de constater que nos entreprises sont parmi celles qui ont le plus sollicité ces aides : 190 M€ de prêts garantis par l'Etat, 39,18 M€ de fonds de solidarité, 32,89 M€ d'exonérations fiscales et sociales, et 26 233 salariés qui ont bénéficié du chômage partiel soit 70% de l'emploi privé. Ces dispositifs ont joué leur rôle d'amortisseur en contenant les défaillances (-14,2%). A la demande de Madame la Préfète, l'Agence siège dans la cellule départementale de crise, des réunions hebdomadaires puis bimensuelles qui ont montré leur nécessité en période d'urgence économique.

Il a fallu aussi faire entendre la voix des Hautes-Alpes. Rappeler nos spécificités aux gouvernants, en pesant tant que faire se peut sur leurs décisions, adapter les modalités de mise en œuvre des aides, faire circuler les bonnes informations (les réunions en visio-conférence sur le thème « Hautes-Alpes, urgence absolue » ont été très suivies et unanimement saluées). L'Agence a multiplié les interventions voire les recours juridiques. Nous étions signataires de la requête devant le Conseil d'Etat, le 4 décembre dernier, dans l'espoir d'un référé en liberté contre la fermeture administrative des remontées mécaniques décidée par le Gouvernement. Certes nous n'avons pas été entendus, mais la mobilisation a permis d'obtenir des compensations satisfaisantes (même si elles ne couvrent pas le manque à gagner de 120 millions d'euros pour les seules vacances de Noël). Espérons qu'elles permettent aux acteurs locaux de tenir bon, dans l'espoir d'une normalisation de la situation sanitaire.

Enfin, l'Agence a œuvré pour la reprise d'activité des entreprises, en collaborant à la rédaction des protocoles sanitaires avec les branches professionnelles, puis en valorisant les bonnes pratiques qui n'ont pas manqué comme le *click and collect*. Nous pouvons citer le dispositif Impec'Alpes pensé par l'Agence et déployé par les socioprofessionnels pour rassurer et protéger les clients, les campagnes de communication engagées avec le Département et les consulaires pour inciter les Haut-Alpins à consommer local, les chèques vacances distribués aux soignants avec la Région ou les chèques cadeaux aux commerçants avec la Chambre de Commerce et d'Industrie. Les circonstances ont conduit l'Agence à proposer et piloter des initiatives inattendues, comme celle financée par le Département puis l'Etat, au profit des banques alimentaires avec un objectif d'écoulement des productions locales pour les agriculteurs et de bonne alimentation pour les plus nécessiteux. 200 000 colis ont été servis aux bénéficiaires des Restos du Cœur, de la Croix Rouge, du Secours Populaire et d'autres associations caritatives, par notre intermédiaire.

La crise économique dure et les perspectives de début d'année 2021 sont alarmantes. A la date de rédaction de ce rapport, les Hautes-Alpes comptent parmi les 15 départements de France sous couvre-feu à 18 heures. Cette conjoncture critique a nécessité un ajustement des feuilles de route du Conseil d'Orientation Stratégique et de Surveillance et une adaptation incessante de nos actions de promotion, ingénierie et développement.

## Feuilles de route tourisme, agriculture et économie

L'action de l'Agence en faveur du tourisme vise habituellement à gagner des parts de marché, monter en qualité et compétence (ce qui nécessite investissement et formation), veiller à la répartition des clientèles (régionales, nationales et internationales), faire des Hautes-Alpes une destination de référence en matière de nature préservée et de transition écologique. Avec 390 000 lits, une activité habituellement équilibrée dans le temps (46 % de nuitées l'été, 38 % l'hiver et 16 % le printemps et l'automne), dépassant le milliard d'euros de retombées économiques (dont les 2/3 portés par les stations de ski), le tourisme est la locomotive du département, il génère 35 % de la richesse locale et 15 000 emplois avec une forte capacité d'entraînement sur d'autres secteurs d'activités. La pandémie a tout chamboulé. La saison d'hiver 2019/2020 a été brutalement interrompue (-5% *versus* l'année dernière du 21 décembre au 20 mars, alors que nous étions sur les bases d'un hiver historique), le printemps escamoté (-62%), l'été record (contre toute attente, jamais les Hautes-Alpes n'avaient accueilli autant de visiteurs estivaux), l'automne quasiment stable mais anecdotique (-4%) et la fin décembre catastrophique après la décision du Gouvernement de fermer administrativement les remontées mécaniques (-74% à Noël). Sans surprise, la fréquentation des français baisse (-8%), celle des étrangers s'effondre en raison des restrictions des déplacements (-29%). Nous tirons pour l'année 2020, un mauvais bilan avec 18,7 millions de nuitées touristiques (-17,5%) et 975 M€ de chiffre d'affaires (-21%). Malheureusement, le pire est probablement à venir, tant les incertitudes pèsent sur la suite de la saison d'hiver. Par effet de dominos, c'est toute l'économie haut-alpine qui est en danger.

L'agriculture a, pour sa part, plutôt bien négocié le premier temps de la crise, grâce à une incroyable inventivité, même si les perspectives d'une saison d'hiver « blanche » inquiètent, tant en termes de pluriactivité professionnelle, que de débouchés commerciaux. Les Hautes-Alpes comptent des productions végétales et animales diverses et de qualité (les I.G.P. l'Agneau des Alpes du Sud, la Pomme des Alpes de Haute-Durance et les Vins des Hautes-Alpes en attestent). Les 1 860 exploitations agricoles, avec une bonne dynamique d'installations de jeunes, couvrent 35 % de la superficie du département, 30% d'entre elles sont en bio. Les priorités de l'Agence et des acteurs du secteur : valoriser le terroir, repositionner les productions sur des gammes à valeur ajoutée et biologiques, la distribution sur des circuits de proximité et veiller à la bonne gestion du milieu naturel.

Concernant l'économie enfin, l'Agence concentre ses efforts sur les secteurs d'excellence et s'efforce, avec ses partenaires, de créer un écosystème favorisant l'innovation et le développement. A l'instar de l'aéronautique ou l'énergie, des activités nouvelles se développent notamment du fait de l'essor du numérique. Nombre d'entrepreneurs choisissent, en effet, les Hautes-Alpes pour y installer services ou production, y gagner en qualité de vie, échapper aux contraintes urbaines. Un mouvement que pourrait accélérer la crise sur un temps long. Il s'agit pour nous de promouvoir les Hautes-Alpes dans leur dimension économique, accompagner les projets structurants, prospecter, organiser l'accueil des investisseurs, disposer de foncier et d'immobilier d'entreprise attractifs, déployer rapidement les infrastructures de télécommunication et bonifier les accès. L'avancement des chantiers de fibre optique (SFR), de téléphonie (New Deal de l'Etat), et les annonces récentes sur le train de nuit ou le Contrat d'avenir pour le réseau routier, doivent être appréciés à leur juste valeur après les déboires des travaux de la Rocade.

## Actions de promotion, ingénierie et développement

43 % des dépenses de l'Agence vont à la promotion et à la communication, ce qui représente un budget de 1,3 million d'euros et une centaine d'opérations. Plusieurs ont été bousculées par la COVID. Nous avons jonglé tout au long de l'année, d'annulations en reprogrammations, avec un transfert significatif des budgets alloués aux salons (18 ont été annulés ou reportés en 2021 !), au profit des achats d'espaces publicitaires avec un recentrage des cibles sur les clientèles régionales et nationales. 14 salons grand public et professionnels ont été tenus, dans 5 pays différents avec des rendez-vous forts dans chacune des filières comme le Salon de l'Agriculture de Paris, même amputé d'une journée en raison du confinement, des campagnes médias nationales (TV, presse écrite et radios) d'une ampleur exceptionnelle, avec le concours de la Région et du C.R.T. (plus de 2 millions d'euros pour les campagnes « On a tous besoin du Sud et des Alpes du Sud ») ou de France Montagnes, des relations presse (51 communiqués, 4 dossiers de presse, 8 conférences de presse, 5

tournées des rédactions, 1 voyage sur la thématique des sentinelles du climat qui a réuni de grands titres de la presse nationale, 43 reportages photos/vidéos - la chaîne de production est intégrée, nous disposons des savoir-faire et des matériels nécessaires, appareils, drone, logiciels, etc. -, 41 revues de presse, 4 895 sujets pour un équivalent publicitaire de 39,4 millions d'euros, en hausse de +10%), des actions digitales qui ont battu des records d'audience (1,55 million de visites sur hautes-alpes.net, 3,2 millions de mails adressés, 206 000 contacts qualifiés, une communauté de plus de 203 000 personnes actives sur les réseaux sociaux et un solide réseau d'ambassadeurs qui ont publié 150 000 photos *myhautes-alpes*) ou des outils mutualisés avec les acteurs du tourisme (gestion de l'information Apidae avec 24 700 fiches qualifiées, place de marché Alliance Réseaux qui réalise un chiffre d'affaires de 2,5 millions d'euros, 450 prestataires en *open system* avec une extension pour la vente d'activités avec Open Expérience Addock, gestion de la relation client Avizii, revue de presse Kantar). Les nouveaux outils mutualisés présentés en 2019, ne sont pas aboutis : Fairguest pour le suivi de la réputation en ligne, Ajaris pour la gestion des médiathèques. Les opérations « Coup de poing » qui mixent différents canaux de communication, organisées à Marseille, Montpellier, Paris, et Bruxelles ont cette année encore, parfaitement répondu aux attentes de nos partenaires, tout comme l'effort de promotion à destination des Grenoblois, Lyonnais, Bordelais et Clermontois (la zone de vacances scolaires A est peu fréquentée depuis la refonte du calendrier des vacances scolaires en 2017). A noter également les difficultés occasionnées par les confinements pour l'action de la Commission du film des Alpes du Sud que nous pilotons (malgré des reports comme la série Alex Hugo de France Télévision, nous avons reçu 77 sollicitations et comptabilisé 166 jours de tournage), ou l'organisation des grands événements sportifs et culturels avec l'annulation des très attendus Meeting aérien de Gap-Tallard, Festival Terre Sauvage, Tous dehors (enfin) !, Tour Voile de Serre-Ponçon ou le décalage à l'automne du Tour de France.

6% des dépenses concernent l'ingénierie. L'essentiel de notre action a été réorienté pour répondre à l'urgence économique, comme cela a été dit auparavant. Nous pourrions ajouter les nombreux dispositifs de la Région pour lesquels nous avons été mis à contribution (ex. : 180 entreprises financées à hauteur de 1,379 M€ par le fonds COVID-Résistance géré par les plateformes Initiatives). Pour autant, les opérations classiques ont perduré. Citons l'accompagnement des entreprises. Celles de l'Economie Sociale et Solidaire en partenariat avec l'U.D.E.S.S., les partenariats (gardiens de refuges, moniteurs de l'Ecole du Ski Français, accompagnateurs en montagne, guides, entrepreneurs et sportifs du Club Elite, organisateurs d'événements, autocaristes, Club Affaires, Jeunes Agriculteurs, etc.), les classements et labels (classement meublés de tourisme, label Accueil Vélo, même si ce travail a été freiné par le confinement, Terre de Jeux avec 3 sites labellisés), l'instruction des financements pour le compte du Département en matière de tourisme et d'agriculture (7,68 M€ d'aides allouées, 139 dossiers subventionnés notamment dans le cadre des contrats de stations et des opérations de renouvellement du verger, sur ce volet, ce sont 220 hectares qui ont été replantés depuis 2018). L'accompagnement des territoires d'autre part avec la montée en compétences des E.P.C.I. ou des O.T. (ex. : portraits des territoires), l'expertise technique (ex. : Petites Cités de Caractère pour les communes de Garde-Colombe, Serres, Rosans et Orpierre), l'accélérateur de projets O.I.R. (ex. In the Loop dans le Briançonnais) ou Territoires d'industrie (3 zones ciblées), l'observation avec les baromètres G2A et Flux Vision Orange (qui permettent respectivement d'avoir une vision prospective de la fréquentation des grands sites et l'examen de la situation par E.P.C.I., l'enquête régionale B.V.A. sur les attentes des clientèles a elle été ajournée). Nous avons aussi richement documenté et fixé la ligne pour faire face à l'urgence écologique (ex. publications Glénat sur l'eau vive des montagnes ou la montagne durable, refonte de nos éditions autour du positionnement « Hautes-Alpes sentinelles de nature »). Enfin, l'Agence et la Chambre d'Agriculture candidatent au nouvel appel à Projet Alimentaire Territorial du Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation. Afin de mettre toutes les chances de notre côté, le dossier a été préparé en concertation avec la D.D.T., la D.R.A.A.F. et la D.D.C.S.P.P.

3 % des dépenses concernent le développement, au sens de l'animation des réseaux (réunions du réseau de développement économique et des comités économiques territoriaux, intégration de grands réseaux d'affaires notamment des Clusters Safe, Innov'Alliance, Montagne et Capénergies), le foncier et l'immobilier d'entreprise (observatoires Immopro05 et Sud Foncier Eco, structuration et valorisation des zones d'activités), la promotion des métiers industriels (si la Semaine de l'Industrie a été annulée, le Big Tour à Savines-le-Lac a trouvé son public), la prospection avec le concours de Business France et Rising Sud (l'agence régionale dans laquelle nous siégeons dorénavant) et l'implantation avec la création d'une *task force* dédiée (30 prospects accueillis, 6 entreprises implantées comme MantAlp dans la commune de Val-Buëch-Méouge), le

financement et l'accompagnement des entreprises (30 projets d'entrepreneurs ont été orientés vers le guichet unique de la Région, sollicitation des banques régionales, conseils personnalisés aux T.P.E. et P.M.E. en développement). La mission attractivité présidée par Madame la Préfète a été mise en veille, celle-ci pourrait reprendre courant 2021. Nous nous appuyerons pour ce faire, sur les résultats de l'enquête conduite avec l'I.F.O.P. en janvier 2020 auprès des Français, des Haut-Alpins et des dirigeants d'entreprises de la Région Sud, intitulée « Regards croisés sur l'attractivité des Hautes-Alpes ».

Les charges de fonctionnement sont en baisse, confinement aidant (8% de nos dépenses dont le renouvellement du parc de 5 véhicules automobiles), celles du personnel maîtrisées (40%). Nous comptons 23 collaborateurs (22 E.T.P.). Notre organigramme s'articule autour d'un directeur, d'un responsable financier, de 3 responsables de filières (économie, tourisme et agriculture) et de 19 employés répartis en 8 unités avec une spécialisation/métier et une polyvalence/filière. Si la crise a nécessité une réorientation de notre action et une redéfinition des tâches de certains de nos collaborateurs, le plan de charge collectif a peu varié. Il faut savoir sur ce point, que le statut juridique de G.I.P. n'autorise pas le recours au chômage partiel et que la configuration de nos locaux en *open space*, nous a conduit à composer avec un droit du travail fluctuant : un télétravail généralisé pendant le premier confinement du 17 mars au 11 mai, un alternat du 11 mai au 30 juin, une situation normalisée du 1<sup>er</sup> juillet au 30 octobre et depuis le second confinement, le maintien des 2/3 du personnel en télétravail. Une situation délicate, que nous nous efforçons de gérer au mieux.

## **Finances et gouvernance**

Malgré la crise sanitaire et économique, l'Agence a gardé la confiance de ses membres fondateurs, mobilisé des financements complémentaires, réussissant ainsi à maintenir un haut niveau de ressources. Au 31 décembre 2019, les produits de l'Agence s'élevaient à 3,085 M€, contre 3,058 M€ de charges, pour un résultat net de +27 K€. Le bilan s'équilibrait à 1,63 M€, avec des capitaux propres de 0,898 M€ et des disponibilités de 1,151 M€. Les comptes annuels 2020 seront arrêtés lors de l'Assemblée Générale de printemps. Les éléments financiers attestant de la conformité des dépenses effectuées, ont été établis dans les délais impartis, et les dispositions de la Loi NOTRe sur le financement de l'action économique, strictement respectées.

Nous notons une stabilité des subventions du Département (2 270 K€), auxquelles s'ajoutent les mises à disposition de personnels et de locaux à titre gracieux (230 K€). Le Département a délégué à l'Agence, l'essentiel de son action en matière d'attractivité. Il en est le principal financeur. Les conventions signées entre l'Agence et la Région ont été renouvelées en 2020. Le financement de la Région est stable, il s'établit à 204 K€ (94 K€ pour le tourisme, 90 K€ pour l'économie et 20 K€ pour la Commission du film des Alpes du Sud), complétés par 400 K€ du C.R.T. pour la promotion des Alpes du Sud. Le Département et la Région sont de fait majoritaires au sein des organes de gouvernance, notamment du Conseil d'Orientation Stratégique et de Surveillance que je préside. Les contributions des E.P.C.I. sont quant à elles de 30 K€ et celles des chambres consulaires, fédérations et syndicats professionnels de 19 K€. Si à l'évidence leur niveau de contribution est modeste, il facilite l'adhésion et garantit la légitimité de notre groupement. Depuis sa création, l'Agence ne cesse de diversifier ses sources de revenus, les fonds d'intervention mutualisés et les autres financements s'élèvent à 338 K€. En 2020, nous avons déposé et obtenu des financements européens (P.O.I.A. en lien avec le Parc National des Ecrins pour la valorisation des villages d'alpinisme et L.E.A.D.E.R. pour la valorisation des plantes aromatiques et médicinales), d'un montant total de 742 K€ répartis sur deux années.

Le bon fonctionnement de nos organes de gouvernance a été compliqué par l'absence de Messieurs Marc Ventre et Stéphane Scarafagio (après qu'ils aient démissionné de leur fonction de Conseiller municipal de Veynes et Président de la Fédération des Bâtiments et Travaux Publics des Hautes-Alpes en cours d'année) et du report du second tour des élections municipales. Le Conseil d'Orientation Stratégique et de Surveillance du 21 septembre 2020 a permis d'installer les 9 représentants des Etablissements Publics de Coopération Intercommunale et désigner 2 nouveaux membres du Directoire, Damien Duranceau et Nicolas Chabrand.

## Indicateurs de performance

L'analyse des indicateurs de performance montre qu'en termes d'engagement (nombre de partenaires mobilisés), d'efficacité (retour sur investissement) ou d'impact, le travail de l'Agence dans un contexte difficile, a porté ses fruits. Tous ces indicateurs sont présentés en annexe et peuvent être consultés et téléchargés sur le site : [www.espacepro.hautes-alpes.net](http://www.espacepro.hautes-alpes.net).

## Repositionner et relancer durablement l'économie des Hautes-Alpes

Notre responsabilité, c'est aussi de préparer l'avenir. Cet automne, les Présidents de l'Agence, de la Chambre de Commerce et d'Industrie, de la Chambre de Métiers et de l'Artisanat, de la Chambre d'Agriculture, de l'Union pour les Entreprises et de la Fédération du Bâtiment et des Travaux Publics, ou leurs représentants, ont rencontré les exécutifs intercommunaux des Hautes-Alpes. Ces rencontres placées sous l'intitulé de l'urgence économique et écologique, ont permis de bâtir une nouvelle feuille de route. La période que nous traversons nécessite une mobilisation, un effort collectif, un cap afin que toutes les initiatives convergent ; seule une action commune peut relancer et repositionner durablement l'économie des Hautes-Alpes.

A cette occasion, nous avons recensé 169 projets structurants. Il s'agit maintenant d'accompagner collectivités et entreprises, pour saisir toutes les opportunités qu'offrent France Relance et les plans sectoriels (ex. tourisme, aéronautique). Ces plans sont portés par l'Etat, la Caisse des Dépôts et ses filiales que sont la Banque des Territoires et la Banque Publique d'Investissement, l'Agence en est l'un des coordinateurs locaux. Parmi les 99 projets des collectivités, 24 ont été présentés ou en passe de l'être (ex. : abattoir de Gap), 27 sont en cours de finalisation avec un accompagnement en ingénierie adéquat (ex. : téléphérique de la Meije), 48 sont incertains au regard de l'objet ou du calendrier de l'Etat. Pour les entreprises, 13 présentés ou en passe de l'être (ex. : Welco Industrie), 12 en cours de finalisation, 45 incertains. Parallèlement, nous engageons la réflexion pour constituer des sociétés d'aménagement départementales : une société d'économie mixte pour la construction et l'exploitation d'équipements d'énergies renouvelables et des foncières immobilières pour l'aménagement urbain des chefs-lieux de canton (programme Petites Villes de Demain). Le Département a délibéré en ce sens le 15 décembre dernier.

Notre parti pris stratégique est assumé : veiller au juste équilibre entre préservation et valorisation d'une nature d'exception, notre plus grande richesse, et jouer pleinement la carte de la transition écologique (en matière d'agriculture, d'alimentation, d'énergie, d'habitat, de mobilité, de tourisme, etc.). C'est là que se joue l'attractivité des Hautes-Alpes, son avenir ; que personne n'en doute.

Je tiens, enfin, à souligner la constance et l'exigence des membres de l'Assemblée Générale, du Conseil d'Orientation Stratégique et de Surveillance et du Directoire de l'Agence ainsi que la qualité des relations que nous entretenons avec nos partenaires. Une solidarité qui nous a permis de tenir notre rang en ces temps tourmentés. Aussi difficiles soient les circonstances, nous les surmonterons ensemble, par le caractère et le cœur.

Nous vous prions d'agréer, Mesdames, Messieurs, Chers partenaires, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Patrick RICOU

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping, fluid strokes that form the name 'Patrick Ricou'.

Président de l'Agence de Développement  
des Hautes-Alpes