



Pierre LE RAY,
Président du Conseil
d'Administration



Xavier CHEVASSU,
Directeur Général

Cérémonie des vœux de l'Association Hospitalière de Bretagne

Les temps forts

Pierre LE RAY, Président du Conseil d'Administration

« Il y a deux ans presque jour pour jour, le **projet associatif de l'AHB** avait été élaboré dans une dynamique participative et impliquante et depuis il apporte un cadre d'action dans la durée. **Il comprend des valeurs qui nous rassemblent et qui nous ressemblent : l'Humanisme, la Confiance, la Solidarité et la Responsabilité.** Des valeurs universelles et qui s'appliquent aussi bien à l'accompagnement des personnes, au soutien de l'entourage, qu'aux collaborateurs de l'AHB, dans leurs relations de travail ou avec l'institution... ainsi qu'à l'action que nous développons avec d'autres sur les territoires, et à la société en général.

Les travaux et réflexions que nous avons menées en 2024 sur nos projets d'établissements et services nous ont conduit à de nouveau porter un regard sur l'évolution des attentes de la société au cours des dernières années, par rapport à nos services de soins et médico-sociaux, et elles sont toujours aussi fortes.

Dans les suites de la crise sanitaire, le fait psychique est passé dans la culture de notre société, et **nous n'avons jamais autant parlé de santé mentale dans les médias et sur les territoires**. Dans ce contexte, la psychiatrie sera de plus en plus sollicitée.

Il en est de même pour le **droit des personnes en situation de handicap de vivre dans la société avec la même liberté de choix**. Cela vaut pour une pleine intégration et participation à la société, mais également pour la possibilité de choisir leur lieu de résidence et où et avec qui elles vont vivre. Les personnes en situation de handicap et les personnes âgées en perte d'autonomie doivent donc avoir accès à une gamme de services à domicile ou en établissement adaptés à leurs besoins, pour leur permettre de vivre dans la société, de s'y insérer, et d'éviter qu'elles ne soient isolées.

Cela fait le lien avec le premier engagement du projet associatif de l'AHB, qui vise à construire les réponses de santé et d'accompagnement avec les personnes concernées et leurs proches, en répondant à leurs besoins, à leurs aspirations, et en soutenant leurs droits et leur citoyenneté.

L'association est donc au service, sur des missions essentielles, d'une population du Centre Bretagne de 150 000 habitants, et mais également d'autres territoires sur le médico-social principalement.

En ce sens, je salue l'investissement des équipes **de l'Association pour soigner, accompagner, soutenir près de 10 000 personnes cette année encore, avec professionnalisme et conviction**. L'AHB assure une mission de service public qui ne peut être effectuée qu'avec des professionnels reconnus et dont il faut assurer la relève. Sur ces deux plans, nous avons des inquiétudes mais nous sommes déterminés à utiliser toutes les possibilités qui s'offrent à nous pour rester attractifs.

L'Association, c'est des infrastructures, mais surtout des ressources humaines, chacun dans ses fonctions contribuant à assurer la continuité du service. **Je souligne une nouvelle fois l'engagement de chacun, l'énergie des équipes, et je citerai les équipes soignantes et médico-sociales, de l'agent à l'encadrement, les équipes administratives, techniques, le corps médical, l'équipe de direction et les administrateurs. »**

Xavier CHEVASSU, Directeur Général

« Nous avons engagé en **2024 des chantiers importants**, structurants, pour donner un cap pour **les 5 années à venir à chacun de nos établissements, pôles et services**. Il s'agit :

- Des **projets de nos établissements sanitaires pour la période 2024-2028**,
- Pour les **établissements médico-sociaux, de l'actualisation du projet de pôle et de la nouvelle génération de projets d'établissements**,
- De notre projet sur la **Responsabilité Sociétale des Entreprises (la RSE)**, porteuse de progrès social et de développement durable.
- Et de la démarche **Qualité de Vie et Conditions de Travail**.

Nous y avons consacré beaucoup d'énergie en 2024 et allons poursuivre en 2025. Nous y reviendrons dans le cadre des tables rondes avec le témoignage de leurs pilotes ou principaux contributeurs.

Nous avons en 2024 eu également la volonté de **développer des projets concrets**, qui ont pour point commun de répondre au plus près aux problématiques sociétales et de santé sur nos territoires :

- Celui du maintien au domicile des personnes âgées quand la dépendance est là, avec le **Centre de Ressources Territoriales**, qui rencontre un vif succès avec une équipe particulièrement motivée.
- Celui de la **santé mentale des jeunes sur le territoire Centre Bretagne**, un sujet qui nous inquiète, avec la mise en place de **l'Equipe Mobile De psychiatrie pour Enfants et Adolescents**,

qui répond à un maximum de situations problèmes ; Les orientations pour 2025 seront d'intégrer une mission d'appui en santé mentale mieux coordonnée avec les services départementaux de l'aide sociale à l'enfance. Nous avons de fortes incitations des conseils départementaux et de l'ARS sur ce point, notamment sur les Côtes d'Armor. Les politiques en santé mentale nous demandent également d'améliorer les réponses sur la transition de l'adolescence vers l'âge adulte, dans un contexte de forte augmentation de la demande. L'ARS Bretagne va nous accompagner pour la **mise en place d'une unité d'hospitalisation mixte 16-21 ans sur 2025**, et nous devons également **améliorer les réponses en ambulatoire, via la psychiatrie de l'enfant et adolescent, mais sans moyens financiers supplémentaires**. C'est une problématique qui concerne l'ensemble des établissements en Bretagne.

- Nous avons l'objectif d'inscrire nos **missions en proximité sur les territoires**, en lien avec nos partenaires, et en allant vers les publics dans le contexte de notre environnement rural. Dans ce contexte, nous déployons une **Equipe Mobile Prévention de Crise sur le Pays COB**, avec les collègues du CHPM de Morlaix, et dans le contexte du déploiement du Contrat Local de Santé Mentale sur le Pays.
- Afin d'améliorer l'accès aux soins, nous allons également renforcer sur le premier semestre 2025 notre **présence sur 2 Maisons de Santé Pluridisciplinaire (MSP) du territoire sur les Côtes d'Armor, à Merdrignac et à Guerlédan**, des localités relativement éloignées de nos CMP. Cela fera un total de 6 MSP ou Centres de Santé couverts sur le territoire. Il s'agit donc d'assurer au plus près du domicile le suivi des personnes qui en ont besoin. Cela concerne à la fois nos équipes soignantes et nos équipes médico-sociales, dans le cadre de SAVS ou de SAMSAH gérés en propre à Glomel ou Saint-Brieuc, ou dans le cadre de partenariats sur les Côtes d'Armor et à Pontivy.
- Un autre enjeu c'est de **diversifier, moderniser nos activités, et proposer des réponses qui soient souples, innovantes et réactives**. Nous avons à ce titre déployé un **Centre d'Accueil en Psychiatrie sur Pontivy**, et nous proposons des **parcours post-urgences sur les CMP de Pontivy et de Loudéac coordonnés par un IPA**. L'enjeu est de proposer des parcours sécurisants avec une intervention ambulatoire soutenue dans des délais rapides, et de limiter le recours à l'hospitalisation.
- Dans un autre registre, nous allons démarrer sur le **premier trimestre 2025 une activité d'hospitalisation de jour en médecine sur Plouguernevel**, sur des bilans de fragilité pour les personnes âgées, et à la suite une activité **d'hospitalisation de jour en SMR** afin de renforcer l'autonomie des personnes âgées à leur retour à domicile. Nous poursuivons notre dynamique de développement des pratiques du rétablissement en santé mentale, et de la réadaptation sur le SMR, afin de proposer à chaque patient un dispositif adapté, pour une plus grande autonomie.
- **L'ouverture de 2 structures d'habitats accompagnés sur Loudéac en 2025 et 2026** constitue une opportunité supplémentaire afin de proposer des parcours de vie en milieu ordinaire. Nous participons également au **dispositif Un Chez Soi d'Abord pour les personnes les plus précaires** sur les Côtes d'Armor et le Morbihan. Il accompagne à ce jour plus de 20 usagers sur les 2 départements avec une cible d'une centaine.
- Afin de structurer une offre d'aide et de soutien pour les familles et les aidants, nous avons déployé le **programme BREF labellisé par l'UNAFAM** sur l'ensemble de nos CMP de psychiatrie adulte, l'addictologie est engagée également sur l'accompagnement de l'entourage et sur l'intervention d'un patient pair-expert addictions. Nos établissements médico-sociaux mobilisent le **réseau Keraidants** proposé par nos partenaires finistériens, dans la perspective de **l'inter CVS, un temps fort prévu dans 15 jours le 7 février**.
- Nous **développons nos partenariats** avec de nombreuses institutions et professionnels de santé, parce que cela permet **d'organiser une offre** plus cohérente et diversifiée, de **construire des réponses ajustées aux besoins réels des personnes**, au plus proche de leur milieu de vie, et de **porter de nouveaux services pour l'AHB**, d'élargir nos implantations. (CPTS, DAC, SSIAD, EHPAD, Conseil Addictologique Costarmoricain, PTSM 22 et 56, etc.)

- L'ESAT de Glomel fait face à des enjeux considérables, avec la **transformation des ESAT et l'ESAT de transition** qui proposent de nouveaux parcours d'insertion professionnelle aux travailleurs handicapés. Une évolution importante des statuts des travailleurs handicapés avec de nouveaux droits se met également en place progressivement. Nous avons mis en service en 2024 le nouvel atelier de conditionnement afin de développer cette activité qui s'adapte mieux au projet de nombreux travailleurs, et nous avons toujours le **projet de création d'une entreprise adaptée** afin de développer le périmètre économique des activités de l'établissement.

Ces quelques projets illustrent l'approche d'adaptation et d'innovation constante de l'Association Hospitalière de Bretagne.

Nous avons également pu assurer l'essentiel en 2024, à savoir la continuité des réponses en santé et d'accompagnement médico-social, avec des périodes de réelles difficultés, les périodes de vacances notamment, en lien avec des enjeux de ressources humaines.

Dans un contexte d'un système de santé en grande difficulté, nous avons pu maintenir tous nos services en fonctionnement sur l'essentiel de leurs capacités ; nous avons ainsi assumé notre responsabilité en matière de santé et de prévention sur les territoires où nous sommes présents.

Des enjeux multiples sur les ressources humaines

Pierre LE RAY, Président du Conseil d'Administration

Nous avons au niveau du Conseil d'Administration exprimé à de multiples reprises notre incompréhension sur le sort fait aux salariés de nos établissements, qui ne sont pas revalorisés dans les différents protocoles nationaux à l'identique de la fonction publique hospitalière, avec un décrochage salarial qui nous inquiète.

Sur le **volet des rémunérations**, la solution à ce décrochage salarial de notre secteur privé solidaire, passe par la mise en place de la convention collective unique étendue (CCUE) au niveau de la branche de l'action sanitaire sociale, et médico-sociale, qui est la 4ème en France.

Les négociations nationales ont permis en 2024 d'apporter des réponses sur le sujet des Oubliés du Ségur, ce qui est une bonne chose. On se rappelle que le Conseil d'Administration s'était engagé en 2022 et 2023, avec le versement d'une prime spécifique à destination des 80 salariés du médico-social qui restaient des « Oubliés ».

Après cette étape conclue au mois de juin, faisant suite à des mois de blocage, les négociations sur la future CCUE ont repris au national. En 2024, l'Association s'est positionnée en portant une attention particulière à la reconnaissance de chacun, et nous avons utilisé des marges de manœuvre possibles pour atténuer certaines inégalités et aider les salariés les moins bien rémunérés face à l'inflation. Une **prime de partage** de la valeur d'un montant significatif a été versée à la majorité des salariés à la rentrée, pour un **montant total de 728 000 €**.

Xavier CHEVASSU, Directeur Général

Tout un chacun reconnaîtra que la situation sur la démographie des personnels médicaux et soignants s'est nettement améliorée depuis la sortie de la crise sanitaire, même si tout n'est pas réglé loin de là ; Les dynamiques que nous avons développées sur **l'attractivité et le recrutement** ont enregistré des résultats ces deux dernières années, **avec 165 recrutements en CDI en 2023, 118 en 2024, pour 258 départs sur la période**.

- La **pyramide des âges va engendrer encore de nombreux départs dans les 5 ans à venir**, notamment pour les médecins et les infirmiers.
- Nous avons début 2025 une quinzaine de postes infirmiers à pourvoir sur l'hôpital, idem sur des postes d'accompagnants sur la résidence Keramour.

- Nous avons également des changements à venir sur des postes clés, sur des chefferies de services médicaux, à court terme et à moyen terme, et sur des postes de direction d'établissements médico-sociaux à très court terme.

Les enjeux sur les ressources humaines restent majeurs :

- Sur le sujet de l'attractivité, nous poursuivons la **structuration de notre pôle recrutement et développement RH**, et nous renforçons notre visibilité avec notre marque employeur, qui met en avant nos métiers, nos salariés.
- Nous devons également **renforcer notre présence sur les évènements emplois et écoles au-delà du local**, pour plus de contacts avec des candidats potentiels, des formats job-dating inter-entreprise mais aussi internes à l'AHB sont à l'étude pour 2025.
- Sur les **parcours professionnels**, cela commence par l'accueil et nous avons rétabli les **½ journées d'intégration des nouveaux embauchés à l'AHB** en décembre, sous un format totalement révisé mettant en avant la découverte de l'AHB avec un parcours sur le site de Plouguernevel, et les échanges entre professionnels. Cela a bien plu, avec une quarantaine de participants, et nous le renouvellerons 2 fois par an.
- Nous sommes également présents quand les internes viennent sur le territoire, avec la **journée des internes** en décembre sur le thème « s'installer et exercer en Centre Bretagne ». Nous prévoyons dans le même esprit à l'automne 2025 une **journée découverte de la santé mentale pour les étudiants et professionnels de santé du territoire**, sur le site de Plouguernevel.
- Il nous faut également **moderniser et digitaliser nos outils**, qu'il s'agisse de la dématérialisation de la paye et des contrats, des process formation et entretiens professionnels, afin d'améliorer la gestion des parcours et compétences des collaborateurs au sein de l'AHB.
- Nous avons déployé en 2024 notre **logiciel de gestion des temps et des plannings, e-connection**, qui est opérationnel pour 95 % des professionnels. Les paramètres finaux sont en cours d'ajustement. L'enjeu est d'améliorer le pilotage des plannings et de la suppléance, de faciliter leur gestion et la visibilité pour chaque salarié. Mais également de garantir le respect des règles de gestion des temps et une meilleure maîtrise continue de la dette sociale, de la suppléance et des effectifs en temps réel. Il apporte également plus d'interactivité et de transversalité facilitant un pilotage multisite. Enfin, nous remercions l'investissement de chacun dans l'utilisation et l'appropriation de l'outil.
- Un dernier enjeu que je citerai, c'est le **dialogue social**, qui a toujours été d'une grande richesse à l'AHB. Les enjeux sont de maintenir cela, et d'engager également une démarche de co-construction sur des questions centrales comme l'organisation du travail ou la QVCT, on y revient tout à l'heure. Les **salariés doivent également être associés**, afin d'apporter des réponses concrètes à leurs attentes, et renforcer le sentiment d'appartenance des équipes. Le projet associatif de l'AHB insistait sur une politique sociale et de management incluant une forte participation des équipes. **Avec l'engagement de promouvoir des collectifs de travail bienveillants, soutenant, solidaires et agiles.**

Des projets emblématiques et des investissements structurants

Pierre LE RAY, Président du Conseil d'Administration

L'histoire de l'AHB a été marquée par la création successive de nouveaux services en santé et d'accompagnement, avec notamment le développement de l'offre médico-sociale, l'hôpital de proximité, ou la diversification des parcours de santé et médico-sociaux. Nous avons la volonté de

poursuivre dans cette direction et dans cet état d'esprit : s'adapter tout le temps et de façon pragmatique.

Nous avons récemment proposé **deux projets majeurs à l'ARS Bretagne** : celui du Pôle de Santé de Proximité de Rostrenen, et celui de la MAS de Milizac Guipronvel dans le Finistère. Nous allons vous dire quelques mots sur l'avancée de ces projets, qui nous mobilisent fortement et qui correspondent bien à l'histoire de l'Association, qui n'a jamais hésité à s'engager dans des virages importants que nous avons toujours su concrétiser.

Pour le **Pôle de santé de Rostrenen**, il s'agit de proposer une vision de l'offre de soins de demain sur le territoire du Kreiz Breizh, sur la santé mentale en regroupant les activités ambulatoires, et sur l'hôpital de proximité en regroupant sur un seul site nos activités de médecine, de soins médicaux de réadaptation et l'USLD. Nous en attendons une offre de soins cohérente, efficiente, lisible et donc plus attractive pour la population et les professionnels de santé du territoire.

Xavier CHEVASSU, Directeur Général

Les études architecturales sont finalisées, les entreprises en charge de réaliser les travaux ont été sélectionnées en ce mois de janvier 2025, les **travaux commencent en mars pour une livraison du bâtiment début 2027**. Le **budget actualisé est au final de 16,5 M€ pour la première phase**, comprenant les honoraires de maîtrise d'œuvre. Il ne s'agit pas que d'un projet architectural et nous avons **deux ans pour préparer nos équipes**, avec une organisation de travail qui sera forcément différente, puisque les services seront regroupés ; Il s'agit également de mettre en place les conditions pour que les différents services évoluent vers des volumes d'activité supérieurs, en structurant nos filières avec les partenaires de la ville, du médico-social et des établissements de santé partenaires, et en démarrant les activités d'hospitalisation de jour en médecine et en SMR, dès le premier semestre 2025. Et nous négocions en ce début d'année 2025 la Dotation de Responsabilité territoriale de l'hôpital de Proximité avec l'ARS, il s'agit également de **préparer l'ouverture du site de Rostrenen**, sur l'organisation médicale, sur les missions de prévention avec les partenaires du territoire, sur le plateau technique, sur les équipements en télésanté.

Pierre LE RAY, Président du Conseil d'Administration

Pour la **MAS de Milizac Guipronvel**, on rappelle que nous avons proposé aux autorités de santé un projet médico-social destiné aux personnes jeunes en situation de Handicap sur le Finistère. Le choix de l'AHB pour mener ce projet témoigne de la confiance de l'Agence Régionale de Santé Bretagne, et des compétences que nous avons su démontrer.

Xavier CHEVASSU, Directeur Général

Le volet immobilier est également le plus avancé puisque la **configuration architecturale est figée**, après beaucoup de contributions des professionnels des établissements médico-sociaux actuels qui accompagnent les mêmes publics : Personnes avec TSA, personnes polyhandicapées et personnes en situation de handicap de profil divers. Les MAS de Plœuc-L'Hermitage, de Carhaix et de Callac. Le budget est arrêté à un investissement de 13,9 M€ TDC. Je les remercie de même que Myriam Benhaberrou et Yann Jobic qui pilotent le projet avec le Cabinet Blezat.

Un autre enjeu c'est que l'ouverture de la MAS, également prévue début 2027 devra être **soutenue par des partenariats** effectifs avec les opérateurs du médico-social du département, les personnes concernées, leurs proches et associations d'usagers, les établissements et professionnels de santé, les réseaux sportifs, sociaux et culturels... Nous avons d'ores et déjà engagé de nombreux contacts à ce titre.

Le dernier chantier concerne évidemment **les ressources humaines** puisqu'il s'agit de recruter 70 à 80 salariés sur un bassin sur lequel nous ne sommes pas présents et qui compte de nombreux acteurs

dans le médico-social et dans la santé. Il s'agit de déployer une ingénierie ressources humaines pour mobiliser tous les **leviers de recrutement, de formation interne et externe**, mais également de **solliciter les partenaires locaux de l'emploi et de la formation, de communiquer sur la marque employeur de l'AHB** et sur les métiers de l'accompagnement médico-social, en direction des étudiants ou de professionnels en recherche de reconversion ou d'évolution professionnelle sur le territoire.

L'Association poursuit ses investissements sur le quotidien et sur les systèmes d'information

Xavier CHEVASSU, Directeur Général

Pour préparer l'avenir nous investissons sur les investissements du quotidien afin d'améliorer les conditions de travail des professionnels, et le cadre de vie des résidents.

- Sur le médico-social, **programmes de réhabilitation et d'extension de la MAS du Petit Clos** ;
- **Investissements sur les systèmes d'information**, avec des migrations importantes sur les infrastructures systèmes et réseaux, avec une externalisation de l'hébergement des données, pour plus de sécurité à l'avenir ;
- La cybersécurité avec en 2024 le recrutement d'une nouvelle responsable de la sécurité informatique et de la protection des données.
- Au niveau fonctionnel, le nouveau **Dossier Patient des établissements de santé** est en cours de paramétrage, et les **projets de dématérialisation** sont multiples sur les **RH**, sur les **process achat** et bien d'autres à l'avenir.

Je voulais remercier les professionnels qui sont engagés dans ces programmes : tous ces projets sont portés par les équipes, supposent de nouvelles pratiques, entraînent de nouvelles organisations et exigent l'acquisition de nouvelles compétences.

Pierre LE RAY, Président du Conseil d'Administration

La **situation financière** : même si les bases restent saines, l'AHB risque de présenter pour la **première fois des résultats déficitaires sur 2024**. Les facteurs d'explications sont multiples :

- **L'impact des Réformes de Financement de la Psychiatrie et du SMR**, qui commencent à se préciser, même si des mesures de sécurisation sont en place sur 2024 et 2025. La direction de l'AHB est présente, sous l'égide de la FEHAP, au sein des instances de l'ARS Bretagne en charge de décliner les modalités des réformes sur la région. Nous avons notamment influé sur les politiques régionales afin d'intégrer parmi les critères de répartition de la dotation populationnelle des indicateurs sur le suicide et la pauvreté, qui correspondent aux caractéristiques du territoire Centre Bretagne. Mais la composante populationnelle reste très majoritaire sur le nouveau modèle de financement de la psychiatrie, et la démographie sur le Centre Bretagne nous pénalise.
- Parmi les **autres facteurs explicatifs**, nous avons l'impact des **difficultés de recrutement** dont nous avons déjà parlé, qui entraînent un recours à l'intérim et aux CDD dans des proportions très importantes avec des surcoûts conséquents. Ou encore **l'inflation** qui a été de 18 % en 3 ans sur 2021 à 2023 sur des postes tels que l'énergie, le transport, la restauration, avec des budgets absolument pas en rapport. Nous avons par ailleurs **des établissements et services qui sont fortement déficitaires** : l'USLD de la Résidence Keramour, l'UCC, le Centre Ker Arthur. Le budget 2025 de l'hôpital qui a été présenté fin décembre comprend un déficit structurel de 1 M€, sur la base d'hypothèses prudentes mais réalistes.

Nous **manquons également de visibilité sur le plan financier en lien avec la situation nationale**, mais vous savez que le contexte est plus que défavorable pour le futur budget de la sécurité sociale et sur

ceux des Conseils Départementaux. Nous avons également des financeurs multiples à mobiliser, les ARS, les Conseils Départementaux même si certains nous accompagnent, comme le CD 22 qui a fortement revalorisé les tarifs hébergement de la résidence Keramour. Cette situation concerne l'ensemble du secteur la santé qui est sous tension à la suite de la crise sanitaire, de la crise de la démographie des professionnels soignants et de l'accompagnement, et aujourd'hui d'une crise financière avec des modèles de financement comme celui du secteur du grand âge qui sont dans l'impasse face aux enjeux économiques actuels. Nous sommes donc mobilisés au sein de mouvements associatifs du secteur associatif, Soliker Breizh notamment, ainsi que l'Association Territoires en résistance pour le grand âge, regroupant des élus locaux de la région Bretagne, que nous avons rejointe en fin d'année 2024. Il en ressort néanmoins que la mise en place d'actions de maîtrise et de pilotage d'activité est indispensable pour contrôler notre trajectoire financière. Sur ces bases, il appartiendra à l'équipe de direction de proposer des mesures visant à un retour vers une trajectoire à l'équilibre. En s'appuyant sur certaines actions prévues par le projet d'établissement de l'hôpital, en particulier sur la gradation de l'offre. C'est un exemple parmi d'autre car il faudra multiplier les actions afin de réaliser des économies en limitant les impacts sur l'activité et le recrutement.

Je souhaiterais conclure ces propos avec une mention pour le collectif que représente les professionnels de l'Association. Ce sont tous **les salariés que le Conseil remercie**, chacun dans son rôle et l'utilité de ses fonctions. S'il y a parfois des échanges très directs de points de vue, c'est la vie et l'AHB reste une très belle famille. C'est aussi dans cet esprit de reconnaissance que je souhaite simplement dire **merci, à vous médaillés et retraités honorés à la suite**. Merci également à mes **collègues administrateurs bénévoles pour votre engagement collectif et la qualité du travail** que nous menons ensemble, et à **l'équipe de Direction** qui œuvre au quotidien pour la bonne marche de l'Association.

Mesdames et messieurs, nous vous adressons nos **meilleurs vœux, de joie, de bonheur, de santé et de réussite professionnelle et personnelle pour vous et pour vos proches**. Que cette année 2025 soit pleine de vitalité, meilleure que 2024, riche d'échanges constructifs, de cohésion sociale et professionnelle au sein de l'AHB.