



RAPPORT

ANNUUEL

18

unifaf

FAIRE GRANDIR LES COMPÉTENCES
DE CEUX QUI RENDENT LE MONDE MEILLEUR

LE MOT DES PRÉSIDENTS

La loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel acte en 2018 la fin des Opca. En 2019, Unifaf, votre ancien Opca de branche, participera à la mise en route de l'OPCO SANTÉ, dont il deviendra le socle technique. Le périmètre change puisque le nouvel Opco sera notamment composé des branches professionnelles qui en ont porté la création : la convention collective unique de l'hospitalisation privée à but commercial et les services de santé au travail interentreprises sont les premiers à se joindre aux partenaires sociaux du secteur sanitaire, social et médico-social privé à but non lucratif pour créer cet OPCO SANTÉ. Alors qu'Unifaf va cesser progressivement ses activités pour céder la place à cette nouvelle structure, nous souhaitons rappeler la volonté de ses fondateurs : celle d'une politique adaptée aux spécificités du secteur et à la hauteur de ses enjeux, une politique de formation ancrée localement favorisant la qualification des salariés et accompagnant la transformation d'un secteur en profonde mutation.

L'OPCO SANTÉ est depuis le 1^{er} avril votre nouvel opérateur de compétences et nous aurons à cœur, en 2019, de vous appuyer dans la conception et la mise en œuvre de votre politique emploi-formation comme nous l'avons toujours fait.

Franck MONFORT
Président d'Unifaf

Dans ce contexte de réforme professionnelle, nous voulions d'abord vous remercier de votre fidélité ; les chiffres présentés dans ce rapport d'activité en témoignent. Les résultats sont bons : le nombre de bénéficiaires de la formation n'a cessé d'augmenter et, en 2018, nous avons engagé plus de fonds que nous n'en avons collecté.

Nous voulons également vous rassurer sur cette période riche en événements : 2019 sera une année de transition dans laquelle nous déploierons progressivement les dispositifs issus de la loi portant sur la liberté de choisir son avenir professionnel. Avec l'appui des équipes techniques, nous nous efforcerons de mobiliser au mieux nos ressources dans un modèle économique complètement transformé. Nous continuerons à vous accompagner dans l'appropriation de la réforme. Nous mettons déjà tout en œuvre pour que ce nouvel Opco soit une opportunité pour nos adhérents, les salariés de notre secteur et celles et ceux qui vont le devenir.

Enfin, nous souhaitons adresser un message de remerciement aux équipes techniques d'Unifaf qui, au quotidien, appuient notre politique, veillent au respect de nos objectifs et sont parties prenantes de nos bons résultats en 2018.

Jean-Pierre MERCIER
Président adjoint d'Unifaf

De l'Opca à l'Opco,
un nouveau périmètre
pour une plus grande
cohérence d'action
à vos côtés

SOMMAIRE

4
La **confiance**,
moteur de
la performance

6
Une **stratégie**
de développement
au service
des adhérents

- 7** Unifaf, expert sectoriel
- 8** Unifaf, acteur de la professionnalisation des RH
- 9** Unifaf, Opca des TPE-PME
- 10** Unifaf, Opca des travailleurs en situation de handicap
- 11** Unifaf, partenaire financier

12
La professionnalisation
de l'**accompagnement**
des salariés

14
Préparer
l'**avenir** pour
de nouveaux
enjeux

L'ÉDITO DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Être un acteur majeur de la transformation de la santé et du médico-social

2018 a marqué la dernière année d'activité des Opca, avant le passage de témoin aux Opco. Unifaf devient en 2019 le socle technique de l'OPCO SANTÉ : nouveau périmètre, nouveau nom, recentré sur les métiers de la santé et du médico-social.

2018 témoigne, une fois encore, de la confiance des salariés et des associations de nos secteurs dans nos services. 82 % de nos adhérents se déclarent satisfaits ou très satisfaits de nos services en 2018, soit 10 points de croissance par rapport à notre précédente enquête de satisfaction. Le montant de la collecte s'élève à 452 millions d'euros en 2018 (soit 2,18 % de la masse salariale) mais, pour la première fois, plus de 500 millions d'euros de financements auront rendu possible la formation de plus de 500 000 salariés de nos associations.

Au-delà des chiffres, Unifaf a accompagné la dynamique de formation de ses adhérents au profit des associations et des salariés du secteur. Résultat d'une politique volontariste des partenaires sociaux soutenue par les fonds mutualisés de l'Opca, ces très bons chiffres témoignent de notre volonté d'être un acteur majeur de la transformation de la santé et du médico-social. Ils confirment le bien-fondé de la stratégie de développement du conseil RH & formation portée par Unifaf depuis 2014 et amplifiée en 2018.

Dans le contexte de réforme en cours, ces bons indicateurs sont encourageants. Toutefois, de nouveaux défis nous attendent. L'OPCO SANTÉ va se construire avec de nouveaux acteurs. L'accompagnement des TPE-PME, le développement de l'alternance, les nouvelles orientations emploi-formation fixées par les partenaires sociaux et définies dans la continuité de l'Enquête Emploi 2017 anticipent déjà ces nouveaux enjeux. Parallèlement, la mise en œuvre d'une étude des besoins de nos adhérents en septembre 2018 est le point de départ d'une nouvelle approche de l'offre de services orientée client.

Nous ne doutons pas qu'en 2019, la confiance de nos adhérents, l'engagement de tous les collaborateurs, la stratégie de développement soutenue par les partenaires sociaux, la souplesse et la réactivité de notre réseau de proximité seront autant d'atouts qui nous feront aborder avec optimisme ces nouveaux défis pour répondre toujours mieux aux enjeux de la transformation du secteur.

Jean-Pierre DELFINO
Directeur général d'Unifaf



La confiance, moteur de la performance



2018 entérine les bons résultats enregistrés les années précédentes : la confiance de nos adhérents se confirme. La collecte est stabilisée à un haut niveau avec un taux de versement volontaire en croissance. Fidèle à sa stratégie, à l'écoute de ses adhérents et de leurs besoins, Unifaf continue avec succès à développer le conventionnement sur-mesure, proposé désormais aux TPE-PME. L'activité formation poursuit son développement au bénéfice des employeurs et des salariés.

2018, UNE DES MEILLEURES COLLECTES ENREGISTRÉES

Après le record enregistré en 2017, **Unifaf maintient en 2018 sa collecte à un niveau élevé, avec un montant estimé de 452 millions d'euros**, et une quatrième place sur le podium des Opca. Ce montant témoigne de la dynamique du secteur, créateur d'emplois, mais aussi de la confiance accrue des adhérents dans leur OPCA de proximité.

DAVANTAGE DE CONVENTIONS SUR-MESURE ET UNE DYNAMIQUE CONFIRMÉE SUR LE VERSEMENT VOLONTAIRE

Comme en 2017, **plus de 94 % des adhérents ont contractualisé avec Unifaf en 2018, témoignant de leur forte fidélisation.** Avec 75,3 % des adhérents de moins de 11 salariés ayant signé une convention, la mobilisation des conseillers auprès des TPE-PME s'est révélée particulièrement gagnante avec un taux de conventionnement en progression constante sur cette cible.

Dans les modalités de conventionnement, **le nombre de conventions sur-mesure (2 310)** illustre le fait qu'Unifaf reste à l'écoute de ses adhérents et a le souci d'adapter ses services au plus près de leurs besoins. Ainsi, le conseiller contractualise avec l'adhérent la mise en œuvre du panier de services adéquats pour réaliser ses projets.

Écoute client et personnalisation des services se traduisent par un haut niveau de contribution volontaire. **Plus de 87 % des adhérents** réalisent des versements volontaires au-delà de leur obligation de versement légale et conventionnelle (part obligatoirement versée à l'Opca).



87 %

Taux d'adhérents effectuant des versements volontaires

452 M€
de collecte

TOUJOURS PLUS DE FORMATIONS, TOUJOURS PLUS DE BÉNÉFICIAIRES

En 2018, les engagements financiers atteignent 481 millions d'euros, en augmentation de plus de 31 % par rapport à 2017 et sur l'ensemble des dispositifs de formation. Cette croissance est portée par les adhérents qui ont consacré plus de fonds à la formation de leurs salariés (+ 10,1 %) et est soutenue par les fonds mutualisés de branche, qui complètent le financement de projets ambitieux (+ 14,7 %). Elle est le résultat d'une démarche volontariste des partenaires sociaux d'assouplir les conditions de prise en charge financière des actions sur certains dispositifs (période de professionnalisation, CPF) en vue d'en faciliter l'accès. Elle se traduit par une augmentation des stagiaires de la formation en 2018.

538 255

stagiaires de la formation professionnelle (473 541 en 2017)

Une stratégie de développement au service des adhérents



Unifaf accompagne les établissements sur l'ensemble de leurs projets emploi-formation via une gamme de services large et diverse : de la sensibilisation aux transformations du secteur jusqu'au pilotage administratif du plan de formation. L'offre de services est développée à la fois au niveau national et au niveau régional au plus près des besoins des adhérents. Ainsi, la décentralisation des ressources de conception et des budgets mutualisés fait naître de nombreux projets territoriaux en réponse aux problématiques géographiques et sectorielles des établissements.

UNIFAF, EXPERT SECTORIEL



8,9 M€

Montant total des fonds dédiés aux formations collectives

RECRECITER

Unifaf mobilise des financements pour accompagner l'insertion des jeunes et des demandeurs d'emploi via les dispositifs en alternance. Bien que le secteur soit non assujéti à la taxe d'apprentissage, la branche a maintenu en 2018 son effort de formation des salariés en contrat d'apprentissage sur les filières « cœur de métier ».

ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION DU SECTEUR

La transformation du secteur, impulsée par les politiques publiques, induit de nouveaux besoins en compétences. Pour accompagner ces évolutions, **Unifaf a renouvelé son catalogue d'actions collectives en 2018** autour de sept thématiques : l'accompagnement des usagers ; les savoirs de base (ex. : les pratiques professionnelles) ; le management et les encadrants ESAT (ex. : le management en ESAT) ; l'environnement professionnel et la culture juridique ; les gestes et postures (ex. : la santé au travail) ; la formation et les RH ; les mutations et l'environnement du secteur.

830 actions collectives ont été menées dont 138 à destination des travailleurs handicapés. 2 584 groupes ont été constitués, auxquels 27 088 stagiaires ont participé. 2018 a été, en particulier, l'année d'une nouvelle stratégie nationale autisme. Avec l'appui de la CNSA et de l'université de Clermont-Ferrand, Unifaf propose une offre de formations diverse et innovante pour en accompagner le déploiement.



830
actions
de formation
collective

27 088
stagiaires

SÉCURISER LES PARCOURS PROFESSIONNELS

L'Enquête Emploi 2017 l'atteste : dans le contexte de transformation actuelle du secteur, **les emplois « cœur de métier » se qualifient** alors qu'une majorité d'entre eux sont de niveau V et infra IV. Parallèlement, bien qu'en amélioration, les indicateurs de la santé au travail restent préoccupants, traduisant une usure prématurée des professionnels dans certains métiers et certains secteurs. Montée en qualification du personnel, prévention de la santé et accompagnement à la reconversion des salariés en situation de handicap sont autant d'enjeux de maintien dans l'emploi des collaborateurs auxquels les partenaires sociaux de la branche ont apporté des réponses en 2018.

Ils ont ainsi confirmé leur attachement à la qualification du personnel **en réservant 45 % des fonds mutualisés au financement de ces projets.**

2018, c'est aussi l'année de **reconduction de la convention avec l'OETH pour trois ans** destinée à mutualiser les dispositifs et moyens des deux organisations au bénéfice de la reconversion des salariés en situation de handicap du secteur. 339 salariés en situation de handicap ont ainsi bénéficié d'une formation qualifiante d'une durée moyenne de 844 heures, pour un montant total de 2 776 millions d'euros en 2018 (dont 2 millions d'euros financés sur les fonds mutualisés de branche).

Enfin, 2018 marque aussi **la sortie de l'offre de services « Santé au travail »** avec la mise à disposition de ressources sur un site dédié (sante-travail-unifaf.fr) et un cycle de formations sur trois thématiques clés : prévenir et gérer l'usure professionnelle, prévenir les risques professionnels et mettre en place une démarche d'amélioration de la qualité du travail.

UNIFAF, ACTEUR DE LA PROFESSIONNALISATION DES RH

ACCOMPAGNER LA PROFESSIONNALISATION DES FONCTIONS RH & FORMATION

L'Enquête Emploi 2017 le confirme : **la fonction RH continue à se structurer dans nos établissements** en réponse à la transformation du secteur. Dans un contexte où les associations se reconfigurent avec l'émergence de nouveaux métiers, où les publics et les accompagnements évoluent, le développement des compétences devient un enjeu pour les établissements impliquant le développement d'une logique d'investissement formation. Pour soutenir la professionnalisation de la fonction RH, **Unifaf a proposé en 2018 cinq thématiques d'ateliers en présentiel** couvrant l'ensemble des processus de formation (identification des besoins, développement de la formation interne, achat et évaluation de la formation, innovation pédagogique et création de son organisme de formation). En augmentation, 231 ateliers ont été déployés au profit de 1 953 collaborateurs de la fonction RH.

SITUER SES ENJEUX GPEC ET LEURS IMPACTS EN BESOINS DE FORMATION : LA SOLUTION RH+

Redesignée début 2018, **la prestation de Conseil RH, désormais appelée « Solution RH+ »**, offre aux adhérents la possibilité d'un accompagnement individuel ou collectif à la GPEC. En 2018, **249 associations ont bénéficié de cette prestation d'une durée moyenne de 11 jours pour un montant total de 3,2 millions d'euros.**

4 167
participants aux webinars



231

ateliers méthodologiques

249

bénéficiaires de Solution RH+

UN DISPOSITIF COMPLET D'APPROPRIATION DES ENJEUX DE LA RÉFORME PROFESSIONNELLE

La loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel définit **un nouveau paradigme de la formation professionnelle** susceptible de modifier en profondeur les pratiques RH des établissements. Les nouvelles logiques de construction du plan de développement des compétences et de dialogue social autour de la formation, plus flexibles et plus orientées sur les résultats, sont autant de nouvelles opportunités qu'il convient de bien comprendre pour s'en emparer.

Ainsi, Unifaf a anticipé et déployé en 2018 **un dispositif important d'information et d'accompagnement des établissements** sur les enjeux de la réforme : édition d'une première newsletter, **animation de 12 webinars** en partenariat avec le cabinet d'avocats Fromont Briens, **organisation de plus de 20 réunions de décryptage et d'appropriation de la réforme** sur tous les territoires en France et en Métropole. L'effort se poursuit en 2019 avec une offre plus ciblée sur des éléments spécifiques (apprentissage, innovation pédagogique...) et des ateliers méthodologiques renouvelés pour passer à l'action.

UNIFAF, OPCA DES TPE-PME



65 400

stagiaires issus de TPE-PME

UNE OFFRE SPÉCIFIQUE

Unifaf a adapté une offre dédiée aux TPE-PME en les accompagnant, **de l'identification des besoins de formation au financement du plan.** Ainsi, sur les 249 prestations Solution RH+, 43 % ont été réalisées au sein d'associations de moins de 50 ETP.

LES TPE-PME, BÉNÉFICIAIRES DES FONDS MUTUALISÉS

Les TPE-PME de moins de 50 ETP représentent 70 % des associations et 12 % des effectifs du secteur. En 2018, elles bénéficient de montants de financement supérieurs à ce qu'elles ont cotisé. Ainsi, 10 900 euros leur sont alloués, en moyenne, par an et par association, une somme supérieure à la cotisation moyenne établie à 9 600 euros par an.

Au total, 66 % des associations de moins de 50 ETP se sont vu financer au moins une action de formation destinée à 65 400 stagiaires. La part des stagiaires formés est légèrement supérieure au poids des effectifs exerçant au sein de ces structures.

UNE PRIME AUX TPE

Ce sont **surtout les associations de moins de 11 salariés** qui bénéficient de la mutualisation, avec un investissement moyen de 4 200 euros par association et par an pour une contribution moyenne de 2 100 euros par an. C'est le fruit d'une politique volontariste des partenaires sociaux qui garantissent un budget moyen de 5 000 euros pour toute association.

43 %

des bénéficiaires de Solution RH+ sont des TPE-PME



UNIFAF, OPCA DES TRAVAILLEURS EN SITUATION DE HANDICAP

UNE ACTIVITÉ STABILISÉE

La convention signée avec la Direction Générale de la Cohésion Sociale (DGCS) en 2017 permet à Unifaf de collecter les contributions volontaires des ESAT pour former les travailleurs en situation de handicap. Les ESAT contributeurs bénéficient d'une compensation des deux tiers des montants versés au titre de leur plan de formation. En 2018, grâce à cette convention, **9,8 millions d'euros ont été collectés et le départ en formation de 40 967 collaborateurs a été financé.**

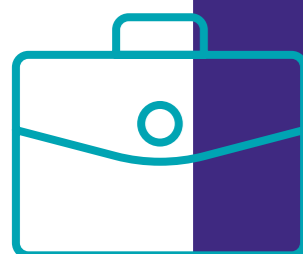
LA MONTÉE EN PUISSANCE PROGRESSIVE DU CPF

Les travailleurs en situation de handicap bénéficient désormais, comme tout salarié, d'un droit au CPF. Effectif à partir du 1^{er} semestre 2018, il a financé 300 départs en formation.



1,2 M€

Montant de la collecte CPF-TH



300 départs en formation

dans le cadre du CPF



UNIFAF, PARTENAIRE FINANCIER

PRÈS DE 80 MILLIONS D'EUROS DE FONDS MUTUALISÉS EN SOUTIEN DE LA POLITIQUE DE BRANCHE

En 2018, les partenaires sociaux ont redéfini leur politique formation. Pour accompagner cette politique, **Unifaf a engagé 79,9 millions d'euros au profit de 132 547 salariés du secteur.**



19 037

dossiers financés sur les fonds mutualisés (+5,2% vs 2017)



79,9 M€

Fonds mutualisés engagés en 2018 (+15,3% vs 2017)

DES PARTENARIATS FINANCIERS À HAUTEUR DE 11,4 MILLIONS D'EUROS ET UN PARTENARIAT RENFORCÉ AVEC LA CNSA

Au total, Unifaf a signé 40 conventions financières avec 20 partenaires. Pour la première fois, Unifaf se mobilise sur les PIC (plans d'investissement dans les compétences) avec deux réponses à appel à projets sur les sujets suivants :
– PIC SIAE (structures d'insertion par l'activité économique) ;
– PIC migrants.

En 2018, **Unifaf renouvelle sa convention avec la CNSA pour un montant de 4,2 millions d'euros sur trois années** avec un axe important de développement sur l'innovation pédagogique. Ce partenariat est complété par deux nouvelles conventions avec la CNSA pour financer les Solutions RH+ (150 000 euros) et les actions de prévention de la santé.



40

conventions financières



11,4 M€

Montant total des cofinancements



La professionnalisation de l'accompagnement des salariés

Opacif prestataire du Conseil en Évolution Professionnelle depuis 2015, Unifaf accompagne les salariés du secteur dans l'élaboration de leur projet professionnel, de la réflexion jusqu'à la mise en œuvre, en passant par la validation du projet et l'ingénierie financière.

2018 confirme la montée en puissance du Conseil en Évolution Professionnelle (CEP), plébiscité par les bénéficiaires dont la satisfaction a été évaluée pour la première fois cette année.

2018, c'est également la concrétisation de multiples projets de formation portés par les salariés du secteur rendus possibles par une politique volontariste d'accès aux fonds du CPF et du CIF.

Enfin, 2018, c'est aussi une offre de services enrichie, une plus forte homogénéisation des accompagnements des salariés sur les territoires et l'inauguration d'une plateforme d'accueil téléphonique.

UNIFAF, FACILITATEUR DU PROJET PROFESSIONNEL DU SALARIÉ

23 688

salariés accueillis dans le cadre du CEP, tous niveaux confondus, dont 4 701 sur les niveaux II et III



UN TAUX DE SATISFACTION DE 82 %

Pour la première fois, Unifaf a lancé une enquête de satisfaction auprès de l'ensemble des salariés qui ont bénéficié du Conseil en Évolution Professionnelle. Dans un secteur où l'usure professionnelle est à l'origine des deux tiers des démarches (67 %), la satisfaction exprimée par les bénéficiaires démontre la capacité d'Unifaf à apporter des solutions de qualité dans des situations complexes et d'urgence. Les salariés valorisent tout particulièrement la qualité du premier contact (89 %), la qualité d'écoute des conseillers (89 %) et la bonne compréhension de leurs attentes (89 %).

DAVANTAGE DE PERSONNES ACCOMPAGNÉES DANS LEUR PROJET PROFESSIONNEL, PLUS DE DÉPARTS EN FORMATION

Avec 6 843 salariés accompagnés en 2018, le Conseil en Évolution Professionnelle atteint son rythme de croisière. Ce développement est assuré par un réseau de proximité qui est désormais consolidé sur l'ensemble du territoire. L'année enregistre également plus de départs en formation. Avec une augmentation de plus de 147 % des fonds alloués au Compte Personnel de Formation (CPF), davantage de salariés ont pu concrétiser leur projet de formation. Même constat pour le dispositif CIF, qui disparaît au 31/12/2018 au profit du CPF de transition.

UNE OFFRE DE SERVICES ENRICHIE ET PLUS HOMOGÈNE SUR LES TERRITOIRES

L'offre de services s'est enrichie et harmonisée, et le conseil s'est professionnalisé avec la prise en main de nouveaux outils d'accompagnement du projet professionnel comme les outils Transférance et Analyse partagée de situation (APS). De même, la préconisation croissante de prestations individuelles associées telles que la période de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP) et les enquêtes métiers, aident les bénéficiaires à vérifier la faisabilité de leur projet professionnel avant de s'engager dans une demande de financement de formation.

L'AMÉLIORATION SIGNIFICATIVE DE L'ACCUEIL ET DE L'ORIENTATION DES SALARIÉS AVEC LA MISE EN PLACE D'UNE PLATEFORME TÉLÉPHONIQUE

Inaugurée en mars 2018 et intégrant l'activité de l'ensemble des régions depuis juillet 2018, cette plateforme téléphonique a informé 61 444 salariés. 25,3 % des appels traités sont des actes de Conseil en Évolution Professionnelle de Niveau I. La plateforme enregistre un taux de qualité de service de 80 % depuis sa création.

+ 61 %

d'engagements au titre du CIF-CDI et CIF-CDD

+ 129 %

d'engagements au titre du CPF

Préparer l'avenir pour de nouveaux enjeux

L'actuelle réforme de la formation professionnelle redéfinit le rôle des Opca devenus Opco. Ils recentrent leurs missions autour de trois enjeux prioritaires : l'accompagnement des TPE-PME, le développement de l'alternance et l'appui aux branches professionnelles, à travers notamment les politiques de certification. Elle impose une réflexion sur l'offre de services et ses modes de distribution dans un modèle économique devenu moins favorable.

En 2018, Unifaf a déployé plusieurs actions pour anticiper ces évolutions.

Prenant appui sur les conclusions de l'Enquête Emploi conduite en 2017, les instances paritaires de la branche et de l'Opco ont actualisé leur stratégie emploi-formation pour les cinq prochaines années.

Parallèlement, Unifaf a initié une importante étude visant à identifier les besoins de ses adhérents afin d'adapter son offre de services.

Enfin, au cours de l'année 2018, le projet stratégique défini en 2015 a été adapté et son déploiement accéléré.



DES ORIENTATIONS EMPLOI-FORMATION ACTUALISÉES POUR LA BRANCHE PROFESSIONNELLE

2018 a été l'année d'appropriation de l'Enquête Emploi conduite en 2017 : 14 réunions d'appropriation de cette enquête ont été conduites sur les territoires avec les adhérents, les partenaires sociaux et institutionnels. Elles ont abouti à la définition de nouvelles orientations emploi-formation définies par la CPNE pour les cinq prochaines années. Renforcement de l'attractivité, accompagnement des transformations associatives, sécurisation des parcours professionnels des salariés, accompagnement des trajectoires professionnelles et responsabilité sociétale des entreprises sont les nouveaux axes de cette stratégie. Ces orientations fixent le cadre d'une nouvelle politique pour l'Opco sur laquelle seront fléchés prioritairement les dispositifs et les financements mutualisés.



UNE ÉTUDE DES BESOINS DES ADHÉRENTS POUR MIEUX CERNER LEURS BESOINS

En 2018, Unifaf a engagé une étude auprès de l'ensemble de ses adhérents en vue de repérer les nouveaux besoins exprimés par ceux-ci et d'adapter son offre de services et ses modes de délivrance. Les participants ont été invités à préciser leurs besoins dans le cadre de rencontres organisées sur les territoires et par le biais d'un questionnaire administré en ligne. Au total, 15 % des adhérents actuels ont participé à la démarche. Les conclusions de l'étude seront analysées courant 2019, et serviront de support au développement de nouveaux services.



L'ACCÉLÉRATION DE LA MISE EN PLACE DES ACTIONS PRÉVUES DANS LE PROJET STRATÉGIQUE

Enfin, 2018 a été l'année de nombreux travaux pour préparer la refonte de notre système d'information. Elle servira de support à une nouvelle stratégie d'offre de services.





Retrouvez toutes les coordonnées
des délégations régionales sur **unifaf.fr**

Suivez-nous sur



unifaf

FAIRE GRANDIR LES COMPÉTENCES
DE CEUX QUI RENDENT LE MONDE MEILLEUR