

Accord sur le Contrat de Génération
HSBC France – HSBC Global Asset Management

Entre les soussignés,

Les Sociétés :

HSBC France,
HSBC Global Asset Management,

Représentées par Myriam Couillaud, en qualité de Directrice des Ressources Humaines du Groupe HSBC en France,

Ci-après dénommées « HSBC » ;

D'autre part,

Les organisations syndicales représentées par leurs coordinateurs syndicaux,

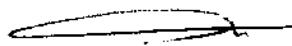
pour la CFDT,
pour la CFTC,
pour la CGT,
pour FO,
pour le SNB,
pour l'UNSA,

Des négociations ont été ouvertes au périmètre des entreprises du groupe d'HSBC France répondant aux règles édictées par les textes de référence relatives au Contrat de génération.

Au terme de ces négociations a été établi le présent accord, dont le projet a été présenté pour information et consultation,

au CCE d'HSBC France,
au CE d'HSBC Global Asset Management.

INTERNAL/INTERNE

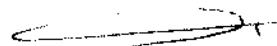
  

Page 1/25

Table des matières

Préambule	4
Article 1 - Objet et réalisation d'un diagnostic préalable.....	5
Article 2 - Tranches d'âge des jeunes et des seniors visés par l'accord	5
Article 3 – Entrée et insertion durable des jeunes dans l'entreprise.....	6
3.1. Objectifs chiffrés en matière de recrutement de jeunes en contrat à durée indéterminée.....	6
3.2. Modalités d'intégration, de formation, et d'accompagnement instaurées pour les jeunes dans l'entreprise.	6
3.3. Modalités de mise en œuvre des entretiens de suivi du jeune	7
3.4. Création d'un livret d'intégration des jeunes	8
3.5. L'alternance et les stages	8
Article 4 – Emploi et maintien des « seniors » dans l'entreprise.	10
4.1. Objectifs chiffrés en matière de recrutement et de maintien dans l'emploi des seniors.....	10
4.2. Mesures favorisant le recrutement des salariés seniors	10
4.3. Amélioration des conditions de travail et prévention de la pénibilité.....	11
4.4. Anticipation des évolutions professionnelles et gestion des âges.....	12
4.5. Assurer un accès non différencié à la formation pour les seniors.....	14
4.6. Garantir aux salariés une politique salariale non discriminante par rapport à l'âge et entre les femmes et les hommes	14
4.7. Gestion des fins de carrière et transition entre activité et retraite.	15
4.8 - Offrir la possibilité d'assister à une réunion de sensibilisation et d'information à la retraite.....	17
Article 5 –Transmission des savoirs par un tuteur ou un référent choisi prioritairement parmi les salariés seniors de 50 ans et plus.....	18
5.1 Mission du référent :	18

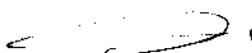
INTERNAL/INTERNE

AA ✓ Page 2/25 RPT


5.2 Mission du Tuteur :	19
Article 6 – Clauses générales.....	19
6.1. Champ d'application	19
6.2. Entrée en vigueur et durée d'application de l'accord	19
6.3. Calendrier prévisionnel de mise en œuvre et modalités de suivi de l'accord..	20
6.4. Modalités de révision de l'accord.....	21
ANNEXE 1 : Objectifs chiffrés et indicateurs de suivi.....	23

INTERNAL/INTERNE



Page 3/25 


Il a été convenu et arrêté ce qui suit :

Préambule

Dans la continuité de l'accord groupe senior signé en 2009 et du dispositif relatif à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, le contrat de génération présente les dispositions que HSBC se fixe pour répondre à l'action voulue par les pouvoirs publics sur les trois grands axes suivants :

- Faciliter l'insertion en CDI des jeunes récemment diplômés, y compris au travers d'engagements chiffrés de recrutement.
- Elargir des mesures visant le maintien dans l'emploi des salariés seniors, et la fixation d'un nombre minimal d'embauches
- Organiser de manière plus structurée la transmission des savoirs et des compétences, notamment par le biais d'un mécanisme de tutorat privilégiant la mobilisation des salariés seniors.

Lors de la mise en œuvre de ces dispositions, HSBC veillera à respecter les mesures prévues dans l'accord diversité du 22 juillet 2011 en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, et à développer la mixité dans les emplois.

Les différents points du présent accord s'inscrivent dans la continuité de l'accord Groupe Senior dont les dispositions sont arrivées de plein droit à leur terme le 31/12/2012.

Le présent accord s'inscrit notamment dans le cadre de :

- La loi n° 2013-185 du 1er mars 2013 portant création du contrat de génération ;
- Le décret n° 2013-222 du 15 mars 2013 relatif au contrat de génération ;
- L'arrêté du 26 avril 2013 précisant le contenu de la fiche descriptive des accords collectifs et plans d'action, de la fiche signalétique des accords de branche, du document d'évaluation relatif au contrat de génération ;
- La circulaire DGEFP/DGT n°2013-07 du 15 mai 2013 relative au contrat de génération.

INTERNAL/INTERNE

Page 4/25

Article 1 - Objet et réalisation d'un diagnostic préalable

Le présent accord couvre les années 2013- 2014 –2015. Il s'appuie sur un diagnostic (établi sur les trois années précédentes - 2010-2011-2012) de la situation de l'emploi des jeunes et des seniors au sein d'HSBC France et HSBC Global Asset Management. Ce diagnostic portant sur la situation de l'emploi des jeunes et des seniors dans l'entreprise a été présenté aux organisations syndicales lors de la première séance de négociation. Il a fait l'objet de compléments d'informations pour répondre aux interrogations formulées par elles aux cours des débats.

Dans sa version finale, il réunit des éléments couvrants les sociétés HSBC France et HSBC Global Asset Management, étant précisé que, pour répondre aux impératifs légaux, le périmètre de chaque entité a été reconstitué sur les années 2010, 2011 et 2012 en tenant compte des rattachements d'entités juridiques réalisés au cours des trois années couvertes par le diagnostic.

Ces éléments correspondent aux items visés par les textes et rassemblent :

- Le bilan de l'accord Groupe Senior HSBC France.
- Les pyramides des âges.
- Les caractéristiques (effectif et recrutement) des jeunes et des seniors en CDI et en alternance, ainsi qu'en situation de handicap et l'évolution de leur place respective dans l'entreprise sur les trois dernières années.
- Les prévisions de départ à la retraite.
- Les perspectives de recrutement.
- Les compétences clés de l'entreprise (principaux domaines de compétences et répartition des effectifs par emploi-type de plus de 50 salariés)
- Les conditions de travail et de pénibilité des collaborateurs de 50 ans et plus

Ce diagnostic, remis aux partenaires sociaux est joint au présent accord lors de son dépôt auprès de l'autorité administrative compétente.

Article 2 - Tranches d'âge des jeunes et des seniors visés par l'accord

Le présent accord vise les populations de 26 ans et moins, et de 45 ans et plus.

Les critères retenus pour le présent accord ont été définis comme suit :

- Relèvent de la catégorie des « jeunes » au sens du présent accord les collaborateurs dont l'âge est inférieur ou égal à 26 ans.

INTERNAL/INTERNE

 Page 5/25



- Relèvent de la catégorie des « Seniors » au sens du présent accord les collaborateurs répondant à une limite d'âge, dont les signataires du présent accord conviennent qu'elle variera suivant la mesure à laquelle elle s'applique.

Article 3 – Entrée et insertion durable des jeunes dans l'entreprise

3.1. Objectifs chiffrés en matière de recrutement de jeunes en contrat à durée indéterminée.

HSBC se fixe l'objectif de recruter des « jeunes » en contrat à durée indéterminée à hauteur d'au moins 25 % des recrutements en CDI réalisés sur la période étant précisé que, quel que soit le pourcentage constaté, l'objectif de HSBC sera réputé atteint dès lors que 350 recrutements de « jeunes » auront été réalisés sur l'ensemble de la période.

Conformément à l'engagement d'HSBC en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, ces recrutements se feront dans le respect de la parité des salaires et des classifications à l'embauche.

Ce nombre prendra en compte les embauches réalisées sur la période, quelle que soit l'issue de ces contrats au cours de la période couverte par l'accord.

Cet objectif prendra en compte les recrutements en CDI de collaborateurs, déjà salariés d'HSBC, dans le cadre d'un CDD d'alternant, et à qui une offre d'embauche en CDI aura été faite.

3.2. Modalités d'intégration, de formation, et d'accompagnement instaurées pour les jeunes dans l'entreprise.

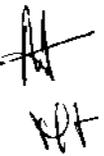
Durant les trois premiers mois de son contrat de travail, le jeune est accompagné dans le cadre du programme Découverte (« Discovery »). Ce programme comprend un volet formation, ainsi qu'un accompagnement par un référent. Il est destiné à intégrer tout nouveau salarié d'HSBC et fera l'objet d'un suivi spécifique des jeunes embauchés dans le cadre du présent accord.

Les principes de ce dispositif d'intégration sont les suivants :

3.2.1. Désignation d'un référent

Le manager choisit le référent du nouveau collaborateur parmi les salariés qui se sont portés volontaires. Chaque fois que possible, le choix du référent privilégiera un senior (50 ans et plus). Le référent ne pourra pas avoir la responsabilité de plus d'un jeune. HSBC procédera au recensement des candidats à ce rôle et mettra cette liste à jour une fois par an. Un guide du référent sera créé et remis à chaque référent au moment où il prendra un jeune sous sa responsabilité.

INTERNAL/INTERNE



3.2.2. Parcours d'accueil

Ce parcours d'accueil est formalisé en cinq étapes : « Bienvenue », « Trouver ses marques », « Explorer », « Consolider » et « S'accomplir ». Les trois premiers mois chez HSBC sont ainsi rythmés par ces étapes.

L'étape « **Bienvenue** », correspond au jour d'arrivée. Elle prévoit la découverte du poste du travail, la présentation à l'équipe, la rencontre avec le référent, la visite des locaux, la découverte du livret d'accueil et enfin, un bilan de fin de journée avec le manager.

La première semaine correspond à l'étape « **Trouver ses marques** ». C'est au cours de cette semaine qu'est programmé l'entretien initial sur la performance et qu'ont lieu les premières réunions d'équipe, la présentation des différents acteurs-clés, le premier bilan avec le référent. Le jeune découvrira également la marque d'HSBC à travers les deux e-learning d'information sur ce thème.

La période du premier mois correspond à l'étape « **Explorer** ». Elle comprend la définition formelle des objectifs de performance, la planification du plan de développement, la finalisation des e-learning et un premier feedback sur la performance des premières semaines.

Il est précisé que la formation du jeune devra couvrir deux dimensions bien distinctes :

- l'apprentissage des opérations et traitements relatifs à la tenue du poste occupé.
- le développement des connaissances associées au poste mais aussi celles destinées à favoriser son évolution future (formations diplômantes, formations techniques, ...)

Durant cette période, le référent joue son rôle pour aider le jeune à s'intégrer plus facilement.

Le deuxième mois correspond à l'étape « **Consolider** ». Les bilans réguliers avec le manager et le référent permettent une analyse plus approfondie du développement des compétences et des actions clés à mener pour les faire progresser.

La dernière étape du programme, « **l'accomplissement** », marque la fin de la période d'intégration et se caractérise par maintien d'un lien avec le référent qui n'intervient plus que sur sollicitation du jeune.

3.3. Modalités de mise en œuvre des entretiens de suivi du jeune

Les entretiens de suivi du jeune arrivant chez HSBC se tiennent avec le manager et avec le référent. Ils sont distincts des entretiens de performance qui sont tenus par ailleurs et dans le cadre formalisé des bilans de mi- année et de fin d'année.

INTERNAL/INTERNE

 Page 7/25 
 

3.4. Création d'un livret d'intégration des jeunes

Il est instauré un livret d'accueil du jeune, dont la finalité est de fiabiliser le bon déroulement du processus d'accueil et d'intégration défini par le présent accord.

Ce livret est remis au jeune le jour de son entrée chez HSBC. Il répertorie les différentes étapes et actions prévues par le dispositif d'accueil.

3.5. L'alternance et les stages

3.5.1. Le recrutement des alternants.

HSBC intègre chaque année de nombreux jeunes en alternance dans ses différentes directions.

Pour les métiers CMB et RBWM (réseau et Asset Management), les recrutements concerneront principalement des alternants bacheliers et préparant un diplôme de Bac +2/3 pour des fonctions d'Attaché commercial ou d'Assistant Commercial. Pour les fonctions de conseiller, ils concerneront plutôt des alternants diplômés d'un Bac +2/3 et visant un Bac+4/5.

Pour HTS, les recrutements concerneront en majorité des alternants bacheliers et visant un Bac +2/3 pour les différents services de support informatique et des opérations bancaires.

Pour GBM, les recrutements concerneront en majorité des alternants diplômés d'un Bac +2/3 et visant un Bac +4/5 pour des fonctions d'expertise correspondant à leur spécialité dans les métiers du risque financier, de l'informatique ou encore dans les salles de marchés. Ils concerneront également des alternants bacheliers préparant un Bac +2/3 pour des fonctions de chargé des opérations bancaires.

Enfin, dans les Fonctions centrales et Support, les recrutements concerneront des alternants de Bac +2/3 visant un Bac +4/5, en particulier dans les directions de la Conformité et de la Finance.

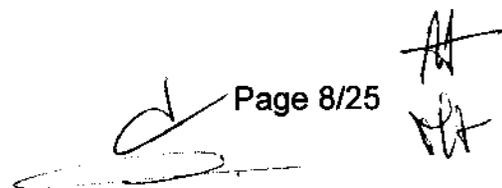
3.5.2. L'intégration des alternants

- Le tuteur

Chaque alternant est suivi et soutenu par un tuteur attitré tout au long de son contrat chez HSBC. A ce titre, ce sont eux qui suivent la progression de l'alternant tout au long de son contrat chez HSBC.

INTERNAL/INTERNE

Page 8/25

Handwritten signatures and initials in the bottom right corner of the page.

Le tuteur bénéficiera d'un accompagnement spécifique avec une formation dédiée, afin de pouvoir assurer son rôle et son obligation vis à vis du jeune alternant. Il recevra également une feuille de route pour l'aider à accompagner le jeune pendant toute la durée du contrat.

Dans le cadre de la politique senior d' HSBC, les tuteurs seront, chaque fois que possible, des salariés seniors de 50 ans et plus, dès lors qu'ils sont dans l'environnement proche de l'alternant et qu'ils se sont portés volontaires. HSBC procédera au recensement des candidats à ce rôle et mettra cette liste à jour une fois par an. Le guide du tuteur sera remis à celui-ci, au moment où il prendra un alternant sous sa responsabilité.

- Les objectifs de l'alternant

Chaque jeune intégré en alternance dans un service suit un parcours dont le contenu sera défini en fonction des objectifs du diplôme mais aussi des objectifs de l'entreprise dans le cadre de la politique de recrutement.

HSBC est et restera très attentif à ce que chaque jeune, dont le potentiel et le bilan seront satisfaisants ou très satisfaisants, puisse, le cas échéant, poursuivre ses études au sein de HSBC, ou se voir éventuellement proposer un CDI à l'issue du contrat en alternance, dans la limite des capacités d'embauche de l'entreprise. (Cf. Point 3.1)

3.5.3. L'intégration et le suivi des jeunes en convention de stage.

HSBC entretient des partenariats avec des écoles et universités. En participant à différents forums, l'équipe recrutement d'HSBC entretient un réseau pour accueillir de jeunes potentiels en son sein.

Le maître de stage, désigné dans la convention, engage sa responsabilité quant au bon déroulement du stage. Il assure un lien pédagogique entre la mission confiée à l'étudiant et les études que celui-ci poursuit. Il est un appui pour l'étudiant lors de la rédaction de son rapport de stage ou de son mémoire ; le cas échéant il peut également être présent à la soutenance de l'étudiant. Enfin, c'est à lui de garantir que les objectifs et les missions fixés soient en accord avec la finalité pédagogique du stage.

Responsable de l'évaluation du stagiaire, le maître de stage est le point de relais avec l'école. En fin de mission, il remplit une grille d'évaluation interne à HSBC sur la mission effectuée. Cette grille sert ensuite de base à un éventuel process de recrutement.

INTERNAL/INTERNE

 Page 9/25 
 

Article 4 – Emploi et maintien des « seniors » dans l'entreprise.

4.1. Objectifs chiffrés en matière de recrutement et de maintien dans l'emploi des seniors.

4.1.1. Un objectif de maintien dans l'emploi des seniors

Au 31/12/2012, HSBC compte 31% de ses collaborateurs en CDI qui ont 50 ans et plus, et 18% qui ont 55 ans et plus.

Au 31/12/2012, l'âge moyen des collaborateurs de plus de 55 ans qui ont quitté définitivement l'entreprise dans l'année pour les motifs suivants : rupture de la période d'essai, licenciement, démission, départ à la retraite ou rupture conventionnelle, s'établissait à 60,7 ans.

HSBC s'engage à contribuer au développement de l'emploi des seniors et à encore faire progresser l'âge moyen des départs des salariés du Groupe de 57 ans et plus et atteindre ainsi 61,5 ans au 31/12/2015

Objectif : Faire progresser l'âge moyen des départs de 57 ans et plus, tous motifs confondus des salariés en CDI d'HSBC pour atteindre 61,5 ans au 31 décembre 2015.

Indicateur de suivi : Age moyen des départs définitifs des salariés inscrits de 57 ans et plus en CDI (hors contrat d'apprentissage et de professionnalisation) du périmètre de l'accord.

Nota : liste des motifs de départs définitifs :

- départ avant la fin de la période d'essai (à l'initiative de l'employeur ou du salarié)
- départ après la fin de la période d'essai (démission, licenciement économique, licenciement pour cause individuelle, départ à la retraite, mise à la retraite, rupture conventionnelle.)

4.1.2. Un objectif de recrutement des seniors

HSBC s'engage à recruter au moins 15 collaborateurs de 50 ans et plus en contrat à durée indéterminée au cours de la période de l'accord.

4.2. Mesures favorisant le recrutement des salariés seniors

HSBC applique, pendant tout le process de recrutement, des critères identiques, quels que soient notamment l'origine, le sexe, l'âge et la condition physique. Il s'agit de critères fondés sur les compétences, l'expérience professionnelle, la nature du (des) diplôme(s) détenu(s) par le ou la candidate et ses perspectives d'évolution professionnelle au sein de l'entreprise.

INTERNAL/INTERNE

Page 10/25

MF

HSBC ne prendra pas en compte l'âge des candidats pour leur sélection. Pour cela, le formulaire de candidature exclut toute référence à l'âge et une mention sur le site de recrutement précise aux candidats de ne pas stipuler leur âge ou date de naissance dans leur CV.

4.3. Amélioration des conditions de travail et prévention de la pénibilité.

4.3.1. Adaptation / Aménagement du poste de travail.

Les collaborateurs de plus de 50 ans occupant un poste présentant un facteur de pénibilité au sens du diagnostic établi pour le contrat de génération remis aux partenaires sociaux (partie 7.2 du diagnostic), feront l'objet d'un suivi spécifique quant aux éventuels besoins d'aménagement ou d'adaptation de leur poste de travail, voire la nécessité d'une mobilité fonctionnelle visant à préserver leur employabilité.

4.3.2. Extension des dispositions du Compte Epargne Temps Long Terme pour permettre la prise de congés supplémentaires pour les salariés de 55 ans et plus

Afin de permettre aux salariés seniors de 55 ans et plus qui le souhaiteraient, d'aménager leur temps de travail et de limiter ainsi des situations éventuelles de pénibilité, un dispositif d'aménagement des règles d'utilisation du Compte Epargne Temps Long Terme des sociétés du groupe est instauré.

Ce dispositif permettra l'utilisation du Compte Epargne Temps Long Terme par les salariés de 55 ans et plus pour prendre des jours ou des demi-journées de repos supplémentaires dans la limite d'1 journée par semaine et sous réserve des nécessités de service.

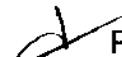
Lorsqu'un abondement est prévu par un accord relatif au Compte Epargne Temps Long Terme, les jours de congés supplémentaires indemnisés dans le cadre du présent article bénéficieront d'un abondement équivalent à celui éventuellement prévu par ledit accord. Cette nouvelle disposition induit la signature d'un avenant technique aux accords sur la durée du temps de travail correspondants.

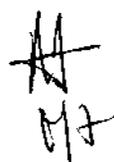
4.3.3. Faire la promotion du télétravail auprès des salariés de 55 ans et plus

Le télétravail est mis en place dans l'entreprise depuis 2011.

Il a pour objectifs principaux de favoriser un meilleur équilibre vie privée / vie professionnelle des collaborateurs, et de limiter la pénibilité liée au travail, notamment en diminuant les temps de transport.

INTERNAL/INTERNE

 Page 11/25





Les collaborateurs de 55 ans et plus représentent à ce jour environ 10% des collaborateurs en télétravail.

Pour les sensibiliser à cette possibilité qui leur est offerte, sous réserve que la nature de leur mission soit compatible avec une exécution en télétravail, HSBC réalisera, avant fin 2013, une campagne spécifique de promotion du télétravail à destination des collaborateurs de 55 ans et plus.

4.4. Anticipation des évolutions professionnelles et gestion des âges.

4.4.1. Mesures favorisant les opportunités de carrière des seniors

Tout projet d'évolution de carrière suppose pour être réussi une adéquation entre les besoins de l'entreprise et les attentes du salarié. Ainsi s'agit-il pour l'entreprise de faire connaître ses besoins notamment au travers des offres de mobilité. Dans un même temps, il revient au salarié d'avoir une réflexion sur ses attentes, ses compétences et son expérience au regard des opportunités existantes.

Tous les salariés bénéficient en permanence sur intranet d'outils d'aide à la mobilité interne dédiés à l'information, à l'orientation et à l'accompagnement des salariés dans leur projet d'évolution professionnelle.

D'ores et déjà, afin de permettre à tous les salariés de bénéficier des opportunités de mobilités internes, aucune mention relative à l'âge ne figure dans les descriptions de postes à pourvoir que les salariés peuvent consulter sur intranet. Par ailleurs, et afin de valoriser l'expérience professionnelle, il sera systématiquement ajouté au niveau de formation souhaité, la mention « ou expérience professionnelle équivalente ».

Indicateur de suivi :

- Nombre des mobilités réalisées par les salariés de 50 ans et plus par type de mobilité (répartition femmes / hommes)
 - . mobilités fonctionnelles
 - . mobilités géographiques
 - . mobilités fonctionnelles et géographiques

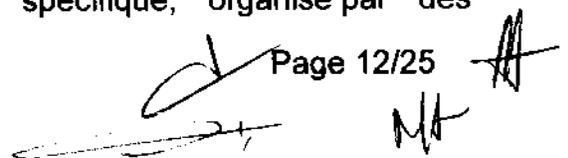
4.4.2. Pérenniser le « Point carrière » pour les salariés de 45 ans

Les parties considèrent que l'effort de suivi et d'orientation des collaborateurs doit être particulièrement soutenu dès lors que les salariés atteignent 45 ans. Pour cette raison, ils conviennent de maintenir le Point Carrière prévu par l'accord senior échu pour ces collaborateurs.

En conséquence, il sera rappelé à chaque salarié ayant 45 ans dans l'année qu'il peut bénéficier, s'il le souhaite, d'un Point Carrière spécifique, organisé par des

INTERNAL/INTERNE

Page 12/25



interlocuteurs dédiés (RRH ou prestataire). Ce point reste par ailleurs ouvert, sur sa demande, à tout collaborateur de plus de 45 ans qui souhaiterait en bénéficier.

Ce point a un quadruple objectif :

- Analyser le parcours professionnel du salarié ;
- Evoquer ses préférences et ses possibilités d'évolution professionnelle dans le Groupe ;
- Recenser ses atouts, expériences et compétences mais aussi identifier ses marges de progrès ;
- Faire un point sur les possibles besoins d'adaptation dans le domaine de l'organisation du travail.

Pour préparer au mieux son entretien de « Point Carrière », le salarié dispose préalablement d'un guide de préparation présentant l'objectif de l'entretien, son déroulement et le plan-type de la note de formalisation.

A l'issue du Point Carrière, un plan de développement individuel est formalisé. Il comprend notamment, une synthèse du parcours professionnel construite avec le salarié, les actions de développement qu'il serait opportun de mettre en œuvre (nouvelles missions, accompagnement ou tutorat, formation...) et le calendrier pour préparer d'éventuelles évolutions professionnelles.

Les conclusions de l'entretien font l'objet d'une synthèse écrite établie conjointement, dont un exemplaire est remis au salarié.

Ce Point Carrière vient compléter l'évaluation des compétences et la formalisation du plan de développement effectuées chaque année, notamment dans le cadre des entretiens d'évaluation et de développement.

Objectif : faire chaque année une proposition écrite de « Point Carrière », par courrier ou mail à 100% des salariés atteignant 45 ans au cours de l'année.

Indicateur de suivi :

- Pourcentage de proposition de « Point Carrière » adressés aux salariés de 45 ans (avec répartition femmes / hommes)
- Pourcentage de points carrière réalisés par les salariés de 45 ans et plus (avec répartition femmes / hommes).

4.4.3. Instaurer un « Point d'évolution seniors » pour les collaborateurs de 55 et 58 ans

Les parties conviennent que la gestion de la mobilité et de la carrière des collaborateurs doit faire l'objet d'une attention toute particulière pour les collaborateurs qui atteignent 55 ans.

INTERNAL/INTERNE

 Page 13/25 


Pour cela, les collaborateurs ayant 55 ans dans l'année seront invités à réaliser un « Point d'évolution seniors » avec un interlocuteur dédié (RRH ou prestataire). Cette opportunité sera également offerte dans les mêmes conditions aux salariés ayant 58 ans dans l'année. Ce point reste en tout état de cause ouvert à tout collaborateur de plus de 55 ans (ou de plus de 58 ans) qui souhaiterait en bénéficier.

Ce point d'évolution seniors sera notamment l'occasion de faire le point sur leur parcours, sur leurs préférences de mobilité et/ou d'aménagement de temps de travail pour la suite de leur carrière au sein de l'entreprise.

Un document de synthèse sera formalisé par le RRH ou le prestataire et sera partagé avec le collaborateur (et son manager si le collaborateur y consent).

Objectif : faire chaque année une proposition de « point évolution seniors » par courrier ou mail à 100% des salariés atteignant 55 et 58 ans dans l'année.

Indicateur de suivi :

- Pourcentage de proposition de « Point évolution senior » adressées aux salariés de 55 et 58 ans. (avec répartition femmes / hommes)
- Pourcentage de « Point évolution senior » réalisés parmi les salariés de 55 ans et plus. (avec répartition femmes / hommes)

4.5. Assurer un accès non différencié à la formation pour les seniors

De nouvelles actions de formation pourront découler des Points Carrière et/ou des Points d'évolution senior, et s'inscrire dans des plans de développement individuels formalisés pour les salariés concernés.

Enfin et plus globalement, HSBC veillera à ce que tous les salariés quel que soit leur âge puissent accéder à la formation professionnelle de façon à permettre le maintien de leur employabilité et le développement de leurs connaissances et compétences tout au long de leur vie professionnelle.

HSBC pose le principe que les salariés de 45 ans et plus bénéficient d'un niveau de formation professionnelle (nombre de stagiaires formés et nombre d'heures de formation) équivalent à la part qu'ils représentent dans les effectifs de l'entreprise.

4.6. Garantir aux salariés une politique salariale non discriminante par rapport à l'âge et entre les femmes et les hommes

Le principe d'égalité de traitement entre les salariés quel que soit leur âge est déterminant.

INTERNAL/INTERNE

Page 14/25

En application de ce principe, les décisions relatives à la gestion des rémunérations et des promotions doivent exclusivement reposer sur des critères professionnels liés à la performance individuelle. L'âge ou l'ancienneté ne peuvent être des critères discriminants de la politique salariale.

Si, pour un même niveau de responsabilité, de compétences mis en œuvres et de performance individuelle, un éventuel écart de salaire de base non justifié était constaté, la Direction des Ressources Humaines Groupe prendrait les dispositions nécessaires pour y remédier.

Chaque année, les sociétés visées par cet accord examineront la situation des salariés femmes et hommes de plus de 50 ans qui n'ont pas eu d'augmentation individuelle depuis cinq ans selon des critères de compétences et performance individuelles.

Pour cela, une part de l'enveloppe globale de révision salariale annuelle sera dédiée à la correction d'écarts constatés sur le salaire de base des femmes et des hommes de plus de 50 ans. Son montant sera discuté lors de la négociation annuelle obligatoire sur les salaires.

Indicateurs de suivi :

- Nombre de salariés de 50 ans et plus n'ayant pas eu d'augmentation individuelle depuis cinq ans. (avec répartition femmes / hommes)
- Nombre de salariés de 50 ans et plus ayant bénéficié d'une révision salariale dans le cadre de l'enveloppe financière dédiée en précisant ceux qui ont bénéficié d'un changement de niveau de classification. (avec répartition femmes / hommes)

4.7. Gestion des fins de carrière et transition entre activité et retraite.

4.7.1. Etendre le dispositif de temps partiel seniors entre 50 % et 90% pour les collaborateurs de 55 ans et plus

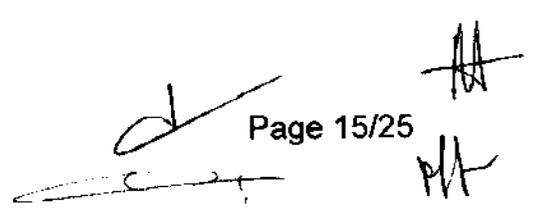
Le dispositif de temps partiel seniors à 90 % et 80 % avec maintien des cotisations retraite sur une base à temps plein est étendu jusqu'à 50% par tranche de 10%.

Dans ce cas, chaque société visée par le présent accord :

- rémunérera à 91,25% du salaire de base à temps plein les salariés à temps partiel à 90% sous réserve que ces salariés s'engagent à acquitter la part salariale de l'ensemble des cotisations de retraite sur la base d'un salaire à taux plein
- rémunérera à 82,5% du salaire de base à temps plein les salariés à temps partiel à 80% sous réserve que ces salariés s'engagent à acquitter la part salariale de l'ensemble des cotisations de retraite sur la base d'un salaire à taux plein ;

INTERNAL/INTERNE

Page 15/25

Handwritten signatures and initials in black ink, including a large signature on the left and several smaller initials on the right.

- rémunérera à 73,75% du salaire de base à temps plein les salariés à temps partiel à 70% sous réserve que ces salariés s'engagent à acquitter la part salariale de l'ensemble des cotisations de retraite sur la base d'un salaire à taux plein ;
- rémunérera à 65 % du salaire de base à temps plein les salariés à temps partiel à 60% sous réserve que ces salariés s'engagent à acquitter la part salariale de l'ensemble des cotisations de retraite sur la base d'un salaire à taux plein ;
- rémunérera à 56,25 % du salaire de base à temps plein les salariés à temps partiel à 50% sous réserve que ces salariés s'engagent à acquitter la part salariale de l'ensemble des cotisations de retraite sur la base d'un salaire à taux plein.

Ce temps partiel est accepté sous réserve de la compatibilité de la demande du salarié avec l'organisation du travail et les nécessités de service. A cette fin, ils doivent faire une demande écrite de temps partiel ou de forfait jours réduit à leur hiérarchie en précisant le temps partiel ou forfait jours réduit souhaité. La réponse à leur demande de temps partiel ou de forfait jours réduit sera formalisée par la Direction des Ressources Humaines après accord du manager dans un délai de 3 mois. Si pour des raisons tenant au fonctionnement et aux nécessités du service, il n'est pas possible d'aménager à temps partiel ou en forfait jours réduit le poste occupé par le salarié, le Responsable Ressources Humaines recherchera, dans la mesure du possible, un autre poste compatible avec le temps partiel ou le forfait jours réduit, correspondant à la qualification professionnelle du salarié et équivalent au poste qu'il occupe

Il est précisé que la contrepartie de l'avantage salarial lié à cette mesure est le caractère non réversible (sauf motif impérieux) de l'option de temps partiel demandée par le salarié. Le temps partiel ainsi mis en place prévaudra (sauf motif impérieux conduisant à y mettre fin) jusqu'au départ à la retraite du collaborateur. Cette irréversibilité ne vaut que pour un changement vers un taux d'emploi supérieur, il reste possible d'opter pour un taux inférieur, devenant lui-même irréversible.

L'engagement du salarié à réduire son activité jusqu'à son départ en retraite pourra être interrompu de manière anticipée pour les motifs impérieux résultant de changements significatifs de la situation du salarié tels que :

- divorce ou séparation juridique du conjoint, partenaire dans le cadre d'un pacte civil de solidarité,
- perte d'emploi du conjoint, concubin ou partenaire dans le cadre d'un pacte civil de solidarité,
- invalidité ou décès du conjoint, concubin ou partenaire dans le cadre d'un pacte civil de solidarité,
- enfant classé invalide par la Sécurité Sociale,
- prise en charge des parents du salarié ou de son conjoint et de leurs ascendants,
- difficultés financières graves.

INTERNAL/INTERNE

Page 16/25

Handwritten signatures and initials are present in the bottom right corner of the page, including a large signature and several smaller initials.

4.7.2. Instaurer un temps partiel de soutien à la dépendance pour les salariés de 50 ans et plus

Afin de permettre aux salariés concernés de mieux concilier leur activité professionnelle et les obligations résultant du soutien qu'ils doivent apporter à un parent (père ou mère), un beau parent ou un conjoint (marié, pacsé, concubin) dépendant, le présent accord instaure un temps partiel de soutien à la dépendance (TPSD) dont les caractéristiques sont les suivants :

- 90% payé 91,25% avec maintien des cotisations retraite sur une base temps plein.
- 80% payé 82,5% avec maintien des cotisations retraite sur une base temps plein.
- Ascendants directs, beaux-parents et conjoint (marié, pacsé, concubin).
Nota : Les demandes pour les parents collatéraux pourront faire l'objet d'une dérogation après examen par la direction des ressources humaines de la situation spécifique du salarié demandeur.
- Attestations médicales établissant la situation de dépendance, situation qui sera vérifiée par le Médecin du Travail (SST).

Il est précisé que ce temps partiel spécifique reste réversible en fonction de l'évolution de santé de la personne dépendante. Ainsi, trois mois avant le terme de l'avenant ou de la prolongation par tacite reconduction de celui-ci, le salarié pourra informer par courrier sa hiérarchie et son Responsable Ressources Humaines, de son souhait de ne pas prolonger le temps partiel (ou forfait jours réduit) et de reprendre un poste à temps plein.

4.8 - Offrir la possibilité d'assister à une réunion de sensibilisation et d'information à la retraite

Afin de concilier le maintien dans l'emploi des seniors et l'aménagement des fins de carrières, une réunion de sensibilisation et d'information à la retraite sera proposée afin de permettre aux salariés de :

- S'informer sur les différents régimes de retraite obligatoires et spécifiques aux salariés d' HSBC
- S'informer sur les dispositions relatives au cumul emploi-retraite, surcote, rachats de trimestres...
- Préparer la reconstitution de la carrière et permettre une évaluation du montant de la pension de retraite ;
- Optimiser ce montant.

Cette réunion annuelle de sensibilisation et d'information à la retraite sera proposée aux salariés de 58 ans et plus et sera réalisée par un organisme extérieur.

INTERNAL/INTERNE

 Page 17/25 
 

Objectif: Convier chaque année 100% des salariés de 58 ans et plus d' HSBC à la réunion de sensibilisation et d'information à la retraite

Indicateurs de suivi:

- Nombre et part des salariés de 58 ans et plus convoqués aux réunions de sensibilisation et d'information à la retraite
- Nombre et part des salariés de 58 ans et plus qui ont participé aux réunions de sensibilisation et d'information à la retraite

Article 5 –Transmission des savoirs par un tuteur ou un référent choisi prioritairement parmi les salariés seniors de 50 ans et plus

La mission de tuteur ou du référent sera confiée en priorité à des salariés seniors de 50 ans et plus, s'étant portés volontaires et pouvant justifier d'une ancienneté de 3 ans au moins dans leur poste. Cette mission constitue un élément devant être explicitement évoqué dans le cadre de la définition des missions et devra être pris en compte dans la fixation des objectifs annuels.

Cette mission est voulue comme un enrichissement réciproque. Le référent / tuteur livre son expérience de l'entreprise et des opérations / missions relatives au poste de travail, et le jeune ou l'alternant apporte sa propre vision de l'environnement professionnel disponible. Il conduit par ses questions à ce que le référent / tuteur révise et consolide ses connaissances. Le jeune ou l'alternant apporte également les siennes, issues de sa formation ou de son expérience, au référent / tuteur.

La mission du tuteur et du référent sont différentes. La première est réservée à l'accompagnement des jeunes en alternance alors que la deuxième concerne l'intégration de tout nouvel entrant.

5.1 Mission du référent :

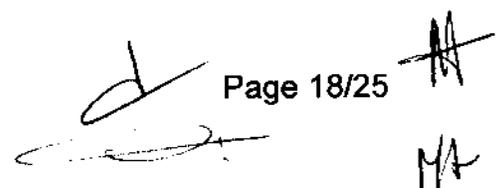
La mission du référent consiste à soutenir le nouveau collaborateur pendant toute sa phase d'intégration. Ses principaux objectifs sont de l'aider à s'adapter au mieux à son nouvel environnement professionnel, à tisser son premier réseau de contact au sein d'HSBC et à acquérir les premiers savoirs comportementaux, opératoires et techniques liées à son activité.

La gestion de la relation incombe à la fois au référent et au collaborateur qui définissent ensemble les sujets à aborder et la fréquence des rencontres.

La durée de cet engagement est de trois mois pour tous les « jeunes » embauchés dans le cadre du présent accord, et de 6 mois pour les collaborateurs handicapés.

INTERNAL/INTERNE

Page 18/25

Handwritten signatures and initials in black ink, including a large signature on the left and several smaller initials on the right.

Cette mission constitue un élément devant être explicitement évoqué dans le cadre de la définition des missions et devra être pris en compte dans la fixation des objectifs annuels.

5.2 Mission du Tuteur :

La mission du tuteur consiste à accompagner les alternants durant leurs différentes missions et à assurer la relation avec l'établissement de formation du « jeune ».

Le tuteur a pour rôle l'accueil et le suivi d'un jeune salarié en alternance, contrat d'apprentissage ou contrat de professionnalisation. Le tuteur l'accompagne dans l'acquisition des compétences. Pour cela, le tuteur évalue régulièrement ses acquis et réalise le bilan de ses résultats :

- en planifiant des points d'étape réguliers,
- en complétant les feuilles d'évaluation,
- en participant aux quelques réunions organisées par l'école ou l'université,
- en complétant, s'il existe, le livret d'apprentissage du jeune.

La durée de cet engagement est celle du contrat d'alternance.

Cette mission constitue un élément devant être explicitement évoqué dans le cadre de la définition des missions et devra être pris en compte dans la fixation des objectifs annuels.

Article 6 – Clauses générales

6.1. Champ d'application

Le présent accord s'applique aux sociétés HSBC France et HSBC Global Asset management et à l'ensemble de leurs filiales majoritaires françaises.

Le présent accord s'appliquera en outre de plein droit aux nouvelles sociétés entrant dans le périmètre HSBC France et HSBC Global Asset Management avec le même lien de filiation.

6.2. Entrée en vigueur et durée d'application de l'accord

Le présent accord est conclu pour une durée déterminée de trois ans. Il sera applicable avec un effet rétroactif au 1^{er} janvier 2013 et cessera de plein droit de produire effet au 31 décembre 2015 conformément à la législation.

INTERNAL/INTERNE

 Page 19/25 


6.3. Calendrier prévisionnel de mise en œuvre et modalités de suivi de l'accord.

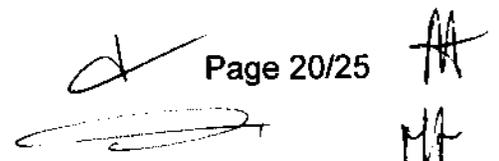
Les principales dispositions du présent accord seront mises en œuvre selon le calendrier prévisionnel suivant :

MESURE	DATE PREVISIONNELLE DE MISE EN OEUVRE
Art 3.1 - Recrutement des jeunes	Immédiat puis sur la période
Art 3.2- Modalités d'intégration, de formation et d'accompagnement des jeunes	Immédiat
Art 3.3-Modalités de suivi des entretiens de suivi	Immédiat
Art 3.4-Création d'un livret d'accueil des jeunes	Immédiat
Art 3.5- L'alternance et les stages	Immédiat puis sur la période
Art 4.1- Objectif de maintien dans l'emploi	Immédiat puis sur la période
Art 4.2- Objectif de recrutement des seniors	Immédiat puis sur la période
Art 4.31 – Adaptation / aménagement du poste de travail	Immédiat
Art 4.3.2. Extension des dispositions du CET	Dernier trimestre 2013
Art 4.3.3. Promotion du télétravail	Premier semestre 2014
Art 4.4.1. Opportunités de carrières des seniors	En place
Art 4.4.2. Pérenniser le Point carrière pour les plus de 45 ans	Premier semestre 2014
Art 4.4.2. Instaurer un Point d'évolution seniors	Premier semestre 2014
Art 4.5. Instaurer un accès non différencié à la formation pour les seniors	En place (
Art 4.6.Garantir aux salariés une politique salariale non discriminante	En place
Art 4.7.1. Etendre le dispositif de temps partiel seniors	Dernier trimestre 2013
Art 4.7.2.Instaurer un temps partiel de soutien à la dépendance	Immédiat
Art 4.8. Offrir la possibilité d'assister à une réunion de sensibilisation et d'information à la retraite	En place
Art 5.Transmission des savoirs	Immédiat puis sur la période

Une commission de suivi du déploiement du présent accord, composée de deux représentants de chaque organisation syndicale représentative et de trois membres de la direction, se réunira une fois par an pour procéder au bilan d'application du présent accord.

INTERNAL/INTERNE

Page 20/25

Handwritten signatures and initials are present at the bottom right of the page. There are two distinct signatures, one above the other, and several sets of initials or marks to their right.

Le document d'évaluation réalisé au niveau d'HSBC sera envoyé chaque année à la DIRECCTE.

6.4. Modalités de révision de l'accord

Le présent accord pourra être révisé par avenant modificatif signé d'une part, par la Direction et d'autre part, par la (les) organisation(s) syndicale(s) de salariés signataire(s) de cet accord ou qui y aura (ont) adhéré ultérieurement.

Toute demande de révision par l'une ou l'autre des parties signataires, obligatoirement accompagnée d'une proposition de rédaction nouvelle concernant le ou les articles soumis à révision, sera notifiée à chacune des autres parties signataires du présent accord.

Le plus rapidement possible et, au plus tard, dans le délai de trois mois à compter de la réception de cette lettre, les parties devront s'être rencontrées, à l'initiative de la Direction, en vue de la rédaction du nouveau texte.

L'avenant de révision de tout ou partie du présent accord se substitue de plein droit aux stipulations de l'accord qu'il modifie.

En outre, en cas d'évolution législative ou conventionnelle susceptible de remettre en cause tout ou partie des dispositions de cet accord, les parties signataires conviennent de se réunir à nouveau, dans un délai de trois mois après la publication de ces textes, afin d'adapter lesdites dispositions.

6.5. Publicité et dépôt de l'accord

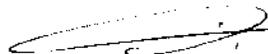
En application de l'article D. 2231-2 du Code du travail, l'accord sera déposé en deux exemplaires dont une version sur support papier signée des parties et une version sur support électronique, à la Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi.

Un exemplaire original sera également remis au secrétariat greffe du Conseil de Prud'hommes du lieu de sa conclusion.

Un exemplaire original pour chaque partie.

En application des articles R.2262-1 et R 2262-2 du Code du travail, l'Accord sera transmis aux représentants du personnel et mis en ligne sur internet.

INTERNAL/INTERNE

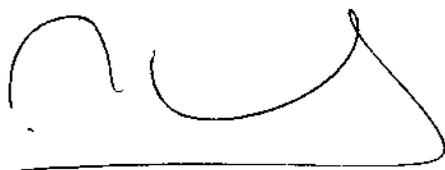
 Page 21/25 
 

Fait à Paris, le 27 septembre 2013

En 9 exemplaires originaux, dont 2 pour les formalités de dépôt, après information-consultation du CCE de HSBC France et du CE de HSBC Global Asset Management.

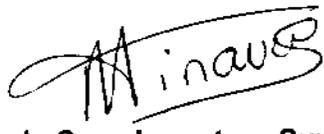
Pour le HSBC France :

Madame Myriam Couillaud, Directrice des Ressources Humaines du Groupe HSBC en France



Pour les Organisations Syndicales Représentatives :

Pour la CFDT : **En qualité de Coordonnateur Syndical**

Pour la CFTC : Ninaurus Nabahie  **En qualité de Coordonnateur Syndical**

Pour la CGT : Halika Tiab  **En qualité de Coordonnateur Syndical**

Pour FO : Zic ROYET  **En qualité de Coordonnateur Syndical**

Pour le SNB : Cécile PIGNON  **En qualité de Coordonnateur Syndical**

Pour l'UNSA : **En qualité de Coordonnateur Syndical**

INTERNAL/INTERNE



MT

ANNEXE 1 : Objectifs chiffrés et indicateurs de suivi

	Objectifs chiffrés	Indicateurs de suivi
Art 3 - Entrée et insertion durable des jeunes dans l'entreprise		
3.1. Objectifs chiffrés en matière de recrutement de jeunes en contrat à durée indéterminée.	HSBC se fixe l'objectif de recruter des « jeunes » en contrat à durée indéterminée à hauteur d'au moins 25 % des recrutements en CDI réalisés sur la période étant précisé que, quel que soit le pourcentage constaté, l'objectif de HSBC sera réputé atteint dès lors que 350 recrutements de « jeunes » auront été réalisés sur l'ensemble de la période.	Nombre et part de recrutements en CDI de collaborateurs de 26 ans et moins par an.
3.2. Modalités d'intégration, de formation, et d'accompagnement instaurées pour les jeunes dans l'entreprise		Nombre et part de collaborateurs de 26 ans et moins recrutés en CDI ayant bénéficié d'un référent
3.5 .L'Alternance et les stages		<p>Nombre de contrat d'alternance par Métier et par niveau de diplôme préparé</p> <p>Nombre et part de collaborateurs recrutés en CDI à l'issue de leur contrat en alternance</p> <p>Nombre de stagiaires par Métier</p>
Article 4 – Emploi et maintien des « seniors » dans l'entreprise.		
4.1. Objectifs chiffrés en matière de recrutement et de maintien dans l'emploi des seniors		
4.1.1. Un objectifs de maintien dans l'emploi des seniors.	Faire progresser l'âge moyen des départs à partir de 57 ans tous motifs confondus des salariés en CDI et en CDD d'HSBC pour atteindre 61.5 ans au 31 décembre 2015.	Age moyen des départs définitifs des salariés inscrits de 57 ans et plus en CDI (hors contrat d'apprentissage et de professionnalisation) du périmètre de l'accord.

INTERNAL/INTERNE

Page 23/25

AA

MTT

	Objectifs chiffrés	Indicateurs de suivi
4.1.2. Objectif de recrutement des seniors	15 collaborateurs de 50 ans et plus en CDI au cours de la période de l'accord	Nombre de recrutements de collaborateurs de 50 ans et plus en CDI.
4.3. Amélioration des conditions de travail et prévention de la pénibilité		
4.3.1. Adaptation / Aménagement du poste de travail		Nombre et part de collaborateurs de 50 ans et plus occupant un poste présentant un facteur de pénibilité
4.3.2. Extension des dispositions du CET pour permettre la prise de congés supplémentaires pour les salariés de 55 ans et plus		Nombre de salariés de 55 ans et plus ayant bénéficié du dispositif
4.3.3. Faire la promotion du télétravail auprès des salariés de 55 ans et plus.		Nombre et part de collaborateurs de 55 ans et plus en télétravail
4.4. Anticipation des évolutions professionnelles et gestion des âges		Nombre et part des mobilités réalisées par les salariés de 50 ans et plus par type de mobilité (répartition, femmes/hommes) - mobilités fonctionnelles - mobilités géographiques - mobilités fonctionnelles et géographiques
4.4.1. Mesures favorisant les opportunités de carrière des seniors		
4.4.2. Pérenniser le « Point carrière » pour les salariés de 45 ans	Faire chaque année une proposition de « Point Carrière » par courrier ou mail à 100% des salariés atteignant 45 ans au cours de l'année.	Pourcentage de proposition de « Point Carrière » adressés aux salariés de 45 ans. Pourcentage de points carrière réalisés par les salariés de 45 ans et plus (avec répartition homme / femme).
4.4.3. Instaurer un « Point d'évolution seniors » pour les collaborateurs de 55 et 58 ans	Faire chaque année une proposition de « point évolution seniors » par courrier ou mail à 100% des salariés atteignant 55 et 58 ans dans l'année.	Pourcentage de proposition de « Point évolution senior » adressées aux salariés de 55 et 58 ans. Pourcentage de « Point évolution senior » réalisés parmi les salariés de 55 ans et plus
4.5. Assurer l'accès non différencié à la formation des seniors		Part des salariés formés de 45 ans et plus (répartition hommes / femmes) Part des stagiaires en formation de 45 ans et plus (répartition hommes / femmes) Part des heures de formation suivies par les salariés de 45 ans et plus (répartition hommes / femmes)

INTERNAL/INTERNE

Page 24/25

MT

	Objectifs chiffrés	Indicateurs de suivi
4.6. Garantir aux salariés une politique salariale non discriminante par rapport à l'âge		<p>Nombre de salariés de 50 ans et plus n'ayant pas eu d'augmentation individuelle depuis cinq ans.</p> <p>Nombre de salariés de 50 ans et plus ayant bénéficié d'une révision salariale dans le cadre de l'enveloppe financière dédiée en précisant ceux qui ont bénéficié d'un changement de niveau de classification.</p>
4.7. Gestion des fins de carrière et transition entre activité et retraite. 4.8.1. Etendre le dispositif de temps partiel seniors entre 50% et 90% pour les collaborateurs de 55 ans et plus.		<p>Pourcentage de salariés de 55 ans et plus en temps partiel (répartition femmes / hommes)</p> <p>Nombre de demandes de temps partiel entre 50% et 90% exprimées par les salariés de 55 ans et plus.</p>
4.8.2. Instaurer un temps partiel de soutien à la dépendance pour les salariés de 50 ans et plus		Nombre de demandes de temps partiel de soutien à la dépendance (répartition femmes / hommes)
4.8 - Offrir la possibilité d'assister à une réunion de sensibilisation et d'information à la retraite	Convier chaque année 100% des salariés de 58 ans et plus d' HSBC à la réunion de sensibilisation et d'information à la retraite	<p>Nombre et part des salariés de 58 ans et plus convoqués aux réunions de sensibilisation et d'information à la retraite</p> <p>Nombre et part des salariés de 58 ans et plus qui ont participé aux réunions de sensibilisation et d'information à la retraite</p>
Article 5 – Transmission des savoirs par un tuteur ou un référent choisi prioritairement parmi les salariés seniors de <u>50 ans et plus</u>		
5.1- Mission de référent		Nombre et part de référents de 50 ans et plus
5.2- Mission du tuteur		Nombre et part de tuteurs de 50 ans et plus

INTERNAL/INTERNE

Page 25/25

AA

MT