



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 08 juin 2015, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Ce document est disponible sans frais au siège social de la Société, ainsi qu'en version électronique sur le site de l'AMF (www.amf-france.org) et sur celui de la Société (www.lenobleage.fr).

Table des Matières

1	PERSONNES RESPONSABLES	5
1.1	Responsable du document de référence.....	5
1.2	Attestation de la personne responsable	5
2	CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES	6
2.1	Commissaires aux comptes titulaires	6
2.2	Commissaires aux comptes suppléants.....	6
	GLOSSAIRE	7
	MOT DU PRESIDENT	8
3	INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONNEES	9
3.1	Chiffre d'affaires consolidé.....	9
3.2	Résultats et bilans consolidés.....	9
3.3	Données boursières	13
4	FACTEURS DE RISQUES	15
4.1	Risques liés à l'activité	15
4.1.1	Risques politiques et réglementaires	15
4.1.2	Risques sanitaires	16
4.1.3	Risques tarifaires	18
4.1.4	Risques commerciaux, d'image et de litiges	19
4.1.5	Risques fournisseurs	20
4.1.6	Risques clients	20
4.1.7	Risque social	21
4.1.8	Risques concurrentiels et liés au développement	22
4.1.9	Risques industriels et environnementaux	23
4.1.10	Risques immobiliers	24
4.1.11	Risques liés à la sous-traitance	25
4.1.12	Autres risques	26
4.2	Risques juridiques et fiscaux – voir note 21 du chapitre 17.1.6.....	26
4.2.1	Faits exceptionnels et litiges	26
4.2.2	Risques prud'homaux	26
4.2.3	Risques fiscaux	26
4.2.4	Assurances	27
4.3	Risques financiers.....	30
4.3.1	Risque de change	30
4.3.2	Risque de taux	30
4.3.3	Risque sur actions	32
4.3.4	Risque de liquidité – notes 22 et 25 des annexes aux comptes, détaillé au chapitre 17.1.6	32
4.3.5	Risque de solvabilité et rating	32
4.3.6	Risque de développement	32
4.3.7	Risque relatif aux engagements hors bilan	32
5	INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIETE	33
5.1	Informations générales	33
5.1.1	Raison sociale et nom commercial de la Société	33
5.1.2	Lieu et numéro d'enregistrement de la Société	33
5.1.3	Date de constitution et durée	33
5.1.4	Siège social de la Société, forme juridique, législation régissant ses activités	33
5.2	Présentation du Noble Age Groupe.....	34
5.2.1	Historique et Evolution du Groupe	34
5.2.2	Les 3 segments de marchés	38
5.2.3	Répartition de l'activité Exploitation du Groupe	39
6	APERCU DES ACTIVITES	40
6.1	Caractéristiques de marché.....	40
6.1.1	Les principaux facteurs de marché	40
6.1.2	La prise en charge de la dépendance permanente	44
6.1.3	La prise en charge de la dépendance temporaire	47
6.1.4	La prise en charge des troubles démentiels de type Alzheimer	51
6.2	Situation concurrentielle.....	52
6.3	Position du Groupe Noble Age	53
6.3.1	Les activités du Noble Age Groupe	54
6.3.2	L'organisation du Noble Age Groupe	63
6.4	Politique Immobilière	74
6.4.1	Principes de gestion	74
6.4.2	Descriptif des opérations immobilières	76
6.5	Politique d'investissements	77

6.5.1	Principaux investissements réalisés	77
6.5.2	Acquisitions et cessions d'actifs immobiliers réalisés sur les deux derniers exercices:	79
6.5.3	Principaux investissements en cours et à venir :	79
6.6	Questions environnementales	80
6.7	Evénements exceptionnels.....	80
6.8	Perspectives	80
7	ORGANIGRAMME DU GROUPE	81
8	EXAMEN DU RESULTAT ET DE LA SITUATION FINANCIERE	82
8.1	Présentation des informations financières historiques sélectionnées pour les exercices clos les 31/12/2014 et 31/12/2013 en normes IFRS	82
8.2	Présentation des informations financières historiques sélectionnées pour les exercices clos les 31/12/2013 et 31/12/2012 en normes IFRS	86
8.3	Facteurs de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique ayant ou pouvant influencer sensiblement, de manière directe ou indirecte les opérations de l'émetteur.....	86
9	TRESORERIE ET CAPITAUX	87
9.1	Chiffres comparés entre le 31 décembre 2014 et le 31 décembre 2013	87
9.2	Conditions d'emprunt et structure de financement	89
9.3	Sources de financement pour les investissements futurs	90
10	RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT, BREVETS, LICENCES	90
11	TENDANCES	90
11.1	Tendances constatées sur l'exercice 2014	90
11.2	Tendance anticipée sur l'exercice en cours	91
12	PREVISIONS OU ESTIMATIONS DU BENEFICE	95
13	GOVERNANCE D'ENTREPRISE	96
13.1	Organes d'administration, de direction	96
13.1.1	Administrateurs du Groupe :	96
13.1.2	Censeurs	107
13.1.3	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de Direction générale	108
13.2	Rémunérations et avantages.....	108
13.2.1	Rémunérations des administrateurs et dirigeants	108
13.2.2	Sommes provisionnées par le Groupe aux fins de versement de pensions, retraites et autres avantages au profit des administrateurs et dirigeants	111
13.3	Fonctionnement des organes d'administration et de direction.....	111
13.3.1	Direction du Groupe	111
13.3.2	Contrats entre les administrateurs et le Groupe	111
13.3.3	Comités spécialisés	111
14	SALARIES	113
14.1	Nombre de salariés et répartition par fonction	113
14.2	Organisation du travail	113
14.3	Actions de formation	114
14.4	Participations et stock-options des administrateurs et dirigeants	115
14.5	Participation des salariés dans le capital du Groupe	115
14.6	Contrats d'intéressement et de participation	116
15	PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	117
15.1	Répartition du capital et des droits de vote	117
15.2	Actionnaires significatifs non représentés au Conseil d'administration.....	118
15.3	Droits de vote des principaux actionnaires	118
15.4	Contrôle du Groupe	118
15.5	Accords pouvant entraîner un changement de contrôle.....	120
15.6	Etat des nantissements d'actions SA LE NOBLE AGE.....	120
16	OPERATIONS AVEC DES APPARENTES	120
16.1	Informations financières relatives aux parties liées	120
16.2	Informations complémentaires	121
17	INFORMATIONS FINANCIERES	123
17.1	Comptes consolidés au 31 décembre 2014 aux normes IFRS	123
17.1.1	Compte de résultat	123
17.1.2	Etat du Résultat Global	124
17.1.3	Bilan	125
17.1.4	Tableau des flux de trésorerie consolidé	127

17.1.5	Tableau de variation des capitaux propres	128
17.1.6	Annexes aux comptes consolidés	128
17.2	Vérification des informations financières historiques.....	176
17.2.1	Rapports des Commissaires aux comptes relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2014	176
17.3	Honoraires des Commissaires aux comptes	178
17.4	Politique de distribution de dividendes.....	178
17.5	Procédures judiciaires et d'arbitrage	179
17.6	Changement significatif de la situation financière et commerciale	179
18	INFORMATIONS SUR LE CAPITAL	180
18.1	Capital social	180
18.1.1	Montant du capital social.....	180
18.1.2	Capital autorisé non émis en totalité	181
18.1.3	Capital potentiel	187
18.1.4	Titres non représentatifs du capital.....	187
18.1.5	Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par la Société ou pour son propre compte	187
18.1.6	Valeurs mobilières complexes	190
18.1.7	Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital.....	190
18.1.8	Options ou accords portant sur le capital de la Société.....	191
18.1.9	Evolution du capital social	191
18.1.10	Evolution de l'actionnariat.....	192
18.2	Acte constitutif et statuts.....	192
18.2.1	Objet social (article 3 des statuts)	192
18.2.2	Dispositions statutaires ou autres relatives aux membres des organes d'administration et de direction.....	193
18.2.3	Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions de la Société	197
18.2.4	Modalités de modification des droits des actionnaires.....	198
18.2.5	Assemblées générales d'actionnaires	198
18.2.6	Dispositions permettant de retarder, différer ou d'empêcher un changement de contrôle.....	200
18.2.7	Franchissements de seuils statutaires (article 8.2 des statuts).....	200
18.2.8	Stipulations particulières régissant les augmentations de capital	200
19	CONTRATS IMPORTANTS.....	201
20	INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DECLARATIONS D'EXPERTS ET DECLARATIONS D'INTERETS	201
21	INFORMATIONS FINANCIERES HISTORIQUES ET DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC 201	
21.1	Informations financières historiques.....	201
21.2	Documents accessibles au public	201
22	INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	201
23	ANNEXES	202
23.1	Annexe 1 : Rapport RSE.....	202
23.2	Annexe 2 : Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées	240
23.3	Annexe 3 : Rapport sur le contrôle interne.....	243
23.4	Annexe 4 : Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du Président.....	273
23.5	Annexe 5 : Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés.....	275
24	TABLE DE CONCORDANCE.....	285

1 PERSONNES RESPONSABLES

1.1 Responsable du document de référence

Monsieur Jean-Paul SIRET, Président Directeur Général.

1.2 Attestation de la personne responsable

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent document de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document de référence. Les informations financières historiques présentées dans le présent document de référence ont fait l'objet de rapports de contrôleurs légaux figurant au 17.2.1 dudit document.

Jean-Paul SIRET
Président Directeur Général

2 CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES

2.1 Commissaires aux comptes titulaires

Co-commissaire aux comptes titulaire :

La SARL Expertise Audit Advisory, 30 rue Chabrely, 33100 BORDEAUX, dont le mandat est issu de l'apport par la société SARL GB Audit Conseil de sa branche complète d'activité exercée au sein de son établissement de Bordeaux, qui comprenait notamment le droit de présentation de la clientèle de commissariat aux comptes rattachée à ce site.

Son mandat, retenu pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur, prendra fin à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer en 2017 sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2016.

Co-commissaire aux comptes titulaire :

La société IN EXTENSO AUDIT, 81 boulevard de Stalingrad, 69100 VILLEURBANNE, nommée par décision de l'assemblée générale mixte en date du 23 juin 2010.

Son mandat prendra fin à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires appelée à statuer en 2016 sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2015.

2.2 Commissaires aux comptes suppléants

Co-commissaire aux comptes suppléant :

La société CONCEPT AUDIT ET ASSOCIES, 1/3 rue du Départ, 75014 PARIS, dont le mandat a été renouvelé par l'assemblée générale mixte du 22 juin 2011.

Son mandat prendra fin à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires appelée à statuer en 2017 sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2016.

Co-commissaire aux comptes suppléant :

La société BEAS, 7/9 Villa Houssay, 92200 NEUILLY SUR SEINE, nommée par décision de l'assemblée générale mixte du 23 juin 2010.

Son mandat prendra fin à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires appelée à statuer en 2016 sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2015.

GLOSSAIRE

AGGIR : Grille nationale d'évaluation du degré de perte d'autonomie

ALS : Allocation de Logement à caractère Social

APA : Allocation Personnalisée d'Autonomie

APL : Allocation Personnelle au Logement

ARS : Agence Régionale de Santé

ARH : Agence régionale de l'Hospitalisation

ASH : Agent de Service Hospitalier

ASD : Aide soignant Diplômé

CNSA : Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie

CPOM : Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens

CRAM : Caisse Régionale d'Assurance Maladie

CROS : Comité Régional de l'Organisation Sanitaire

CROSMS : Comité Régional de l'Organisation Sociale et Médico-Sociale

CSSR : Confédération des Soins de Suite et de Réadaptation

DDASS : Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales

DRASS : Direction Régionale des Affaires Sanitaires et Sociales

DREES : Direction de la Recherche, des Etudes, de l'Évaluation et des Statistiques

DGS : Dotation Globale de Soins

EHPAD : Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes

FHP : Fédération de l'Hospitalisation Privée

GIR : Groupe Iso-Ressource

GMP : Gir Moyen Pondéré

GMPS : Gir Moyen Pondéré Soins

HAD : Hospitalisation à Domicile

HAS : Haute Autorité de Santé

IDE : Infirmier(e) Diplômé(e) d'Etat

INAMI : Institut National d'Assurance Maladie Invalidité

MR : Maison de repos (dénomination belge des établissements)

OMS : Organisation Mondiale de la Santé

PEG : Plan d'Épargne Groupe

PMP : Pathos Moyen Pondéré : indicateur global de charges en soins pour la prise en charge des poly-pathologies dans une population donnée.

PRIAC : Programme Interdépartemental d'Accompagnement des handicaps et de la perte d'autonomie

SIIC : Société d'investissements immobiliers cotée

SSR : Soins de Suite et de Réadaptation

SYNERPA : Syndicat National des Etablissements et Résidences pour Personnes Agées

UES : Unité Economique et Sociale

USLD : Unité de Soins de Longue Durée

MOT DU PRESIDENT

Chers actionnaires, Chers partenaires,

En mettant les valeurs au centre de son projet, Le Noble Age Groupe a su construire patiemment un **modèle d'entreprise solide et pérenne, assis sur une offre intégrée et innovante de services sanitaires et médico-sociaux**. La richesse et la **complémentarité de nos équipes et de nos compétences métiers** (dans les secteurs du long et du moyen séjour, en établissement ou à domicile) **affirment notre volonté de répondre efficacement aux enjeux de santé, au plus près des attentes de nos clients et de nos partenaires sur nos territoires d'implantation**.

Au cours de l'année 2014, afin de répondre aux évolutions sociétales, notre entreprise a déployé sa stratégie en partageant avec ses parties prenantes. Celle-ci traduit l'ensemble de projet collectif dont l'ambition première est **d'améliorer la qualité de vie des personnes temporairement ou durablement fragilisées, dans un environnement accueillant et bienveillant, adapté à chacun et à tout âge**.

Au cours de l'exercice écoulé, **nous avons intensifié nos investissements d'avenir** sur notre réseau d'établissements. Suivant les orientations stratégiques, nous avons mis en service une offre d'EHPAD nouvelle avec l'ouverture de 500 lits sur 4 établissements dans la gamme confort au prix d'hébergement de 65€ par jour. Avec une part du parc en cours de restructuration ou construction de 40% des capacités autorisées à fin d'année 2014, **le Noble Age Groupe opère un changement de taille critique**.

Grâce à des actions en profondeur, nous avançons à pas réguliers dans la transformation de notre entreprise avec l'ambition de devenir un acteur toujours plus innovant, à la marque distinctive, au réseau géographique densifié, créateur d'emplois durables dans tous ses territoires d'implantation et aux orientations métiers réaffirmées.

A la date du présent document, Le Noble Age Groupe **dispose d'un parc de lits autorisés étendu de 7 143 unités** répartis sur 67 établissements. Le parc en exploitation au 30 avril 2015 représente 6 385 lits sur 65 établissements.

Fort de ses investissements d'avenir et de **l'important réservoir de croissance embarquée**, le changement de dimension du groupe est en marche. Dans le prolongement des réalisations de l'exercice 2014, le Noble Age Groupe prévoit un chiffre d'affaires Exploitation 2015 de 345 M€ reposant sur une croissance organique de 4%.

Plus que jamais, dans un contexte d'importantes mutations, le projet d'entreprise se nourrit de **la confiance des 40 managers associés dans Nobilise & Nobilise2** (disposant d'une participation de 18.6% au capital du Noble Age) et de **l'attachement profond de nos équipes** dans tout ce qui fonde les valeurs du Noble Age et imprime sa différence.

La **stratégie actionnariale** étant résolument **orientée vers une politique active de développement et de création de valeur sur le long terme**, nous allons nous employer à honorer votre confiance en bâtissant avec succès Le Noble Age Groupe de demain.

Jean-Paul SIRET
PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL

3 INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONNEES

3.1 Chiffre d'affaires consolidé

Le **chiffre d'affaires consolidé** de l'exercice 2014 s'élève à **356.2 millions** d'euros hors taxes, contre 324.2 millions d'euros arrêté lors de l'exercice précédent. Il affiche une croissance de 9.9 % par rapport à l'année 2013, résultante d'une activité Exploitation soutenue à +19.5% et d'une activité immobilière moindre à -24.2%, le nouvel environnement législatif ayant pour effet de reporter le lancement de certaines commercialisations au 1^{er} trimestre 2015.

<i>Données en millions d'Euros</i>	2011	2012	2013	2014
Chiffre d'affaires Total	221,6	258,9	324,2	356,2
Evolution N/N-1 CA		+16,8%	+25,2%	+9,9%
Chiffre d'affaires Exploitation	197,5	216,4	252,6	301,9
Evolution N-1 CA Exploitation	+9,8%	+9,6%	+16,7%	+19,5%
dont croissance organique	+4,6%	+6,6%	+6,8%	+6,9%
Var CA Expl en moyenne annuelle / 2009	62,0%	42,2%	35,3%	32,0%

- Le chiffre d'affaires relatif à l'Exploitation s'établit à 301.9 millions d'euros fin 2014 contre 252.6 millions d'euros un an plus tôt. Il progresse de 19.5 % sur un an.
- Le chiffre d'affaires relatif à l'Immobilier s'établit à 54.2 millions d'euros fin 2014 contre 71.5 millions d'euros en 2013 en retrait de 24.2%

3.2 Résultats et bilans consolidés

Dans un contexte de transformation du parc se traduisant par un effort d'investissements sans précédent, avec une vingtaine de programmes immobiliers représentant 3.000 lits neufs à livrer dont 1.000 réceptionnés en 2014) et une dynamique de développement renforcée (développement du parc de +995 unités en 2014), Le Noble Age Groupe affiche une progression solide de son résultat opérationnel courant à + 10.3% et poursuit pas à pas le déploiement du plan stratégique « Grandir Ensemble ».

Cette performance intervient dans un contexte de tension sur les marges du fait de facteurs endogènes (coût d'intégration, de restructuration et de transfert des sites) et exogènes (limitation voire baisse des tarifs décidée par les Ministères).

Le Groupe poursuit son changement de taille avec une croissance du parc de lits en croisière attendue à +14% par an jusque 2018 (+2.600 lits, soit 6.300 lits portés intégralement aux standards LNA) qui alimente aussi mécaniquement les résultats économiques et assurent un juste retour sur investissement des efforts consentis.

Cette stratégie s'appuie sur un important programme d'investissements dont la mise en œuvre garantit dans la durée la performance opérationnelle et la résilience de résultats.

Le parc a été renforcé dans tous ses segments au cours de l'exercice 2014; il est constitué de 66 établissements en exploitation pour 6.302 lits au 31 décembre 2014.

La performance continue des établissements en régime de croisière reflétée dans la marge d'EBIDTAR de 28.7% du chiffre d'affaires (avant loyers et frais financiers) confirme d'un exercice à l'autre la solidité du modèle d'entreprise

(se reporter au paragraphe sur l'analyse de l'EBITDA) et conforte Le Noble Age Groupe dans la politique de rénovation et d'agrandissement de ses établissements.

Principaux indicateurs du compte de résultat

En milliers d'euros	2014			2013			Variation Total N/N-1
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total	
Chiffre d'affaires	301 948	54 226	356 174	252 639	71 531	324 170	9,9%
Résultat opérationnel courant	24 358	3 078	27 436	20 367	4 512	24 879	10,3%
Résultat opérationnel	21 978	1 127	23 105	16 412	3 704	20 116	14,9%
Résultat net part du groupe ajusté*	12 085	-1 951	10 134	6 776	736	7 512	+34,9%
<i>% du chiffre d'affaires</i>	<i>4,0%</i>	<i>-3,6%</i>	<i>2,9%</i>	<i>2,7%</i>	<i>1,0%</i>	<i>2,3%</i>	<i>+53 bp</i>
EBITDA	33 272	4 453	37 725	26 434	5 020	31 454	19,9%
EBITDAR	78 098	-511	77 587	64 377	1 830	66 207	17,2%

*Hors variation nette de la juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE

Bilan Actif :

Les variations principales concernent l'effet des acquisitions menées sur la période constaté sur les postes non courants et l'effet d'avancement des nombreuses opérations immobilières constaté sur les postes courants (stocks et clients).

En milliers d'euros	Notes	31/12/2014			31/12/2013		
		Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Actifs non courants		312 668	31 620	344 288	270 409	24 793	295 202
Ecarts d'acquisition	10.	83 367	4 934	88 301	78 388	4 036	82 424
Immobilisations incorporelles	11.	198 822		198 822	161 300		161 300
Immobilisations corporelles	12.	26 742	25 592	52 334	26 251	20 720	46 971
Immobilisations financières	13.	2 431		2 431	3 027		3 027
Impôts différés actifs	14.	1 306	1 094	2 400	1 443	37	1 480
Actifs courants		68 201	171 807	240 008	60 890	146 049	206 939
Stocks et en-cours	15.	1 313	96 568	97 881	1 515	68 348	69 863
Clients et comptes rattachés	16.	20 557	57 235	77 792	16 300	65 604	81 904
Autres créances et comptes de régularisation	17.	16 586	11 580	28 166	12 845	9 263	22 108
Trésorerie et équivalents de trésorerie	18.	29 745	6 424	36 169	30 230	2 834	33 064
TOTAL ACTIF		380 869	203 427	584 296	331 299	170 842	502 141

Bilan Passif :

Les variations principales concernent le renforcement des capitaux propres à 105,1 M€ et la hausse des dettes financières plus particulièrement de nature immobilière qui accompagne la transformation en cours du parc de lits (dettes adossées à des stocks immobiliers cessibles, l'externalisation des actifs immobiliers) à court moyen terme garantissant leur remboursement.

En milliers d'euros	Notes	31/12/2014			31/12/2013		
		Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Capitaux propres totaux	19.	105 226	(167)	105 059	91 172	1 801	92 973
Capital social		17 084		17 084	17 084		17 084
Primes d'émission		24 457		24 457	24 457		24 457
Réserves consolidées		49 566	1 710	51 276	42 351	997	43 348
Résultat part du groupe		8 982	(1 951)	7 031	6 979	736	7 715
Capitaux propres du groupe		100 089	(241)	99 848	90 871	1 733	92 604
Intérêts ne conférant pas le contrôle		5 137	74	5 211	301	68	369
Passifs non courants		146 519	71 227	217 746	130 396	58 492	188 888
Engagements de retraite et avant. assimilés	20.	4 398	5	4 403	3 380	4	3 384
Provisions pour risques non courantes	21.	6 807		6 807	3 433	386	3 819
Impôts différés passifs	14.	43 962	5 541	49 503	39 614	5 099	44 713
Ornane (composante dette et dérivé)	22.	4 861	39 345	44 206	14 192	32 429	46 621
Emprunts et dettes fi. non courants	22.	85 940	26 273	112 213	69 077	20 499	89 576
Autres éléments non courants	23.	551	63	614	700	75	775
Passifs courants		129 124	132 367	261 491	109 731	110 549	220 280
Provisions pour risques courantes	21.	5 001	624	5 625	2 827	53	2 880
Dettes fournisseurs et avances reçues		22 079	15 220	37 299	18 067	18 008	36 075
Ornane - part courante	22.	9 989		9 989	1 421		1 421
Emprunts et dettes financières courants	22.	53 924	66 557	120 481	49 622	46 832	96 454
Autres dettes et comptes de régul.	24.	56 845	31 252	88 097	47 838	35 612	83 450
Compte de liaison		(18 714)	18 714		(10 044)	10 044	
TOTAL PASSIF		380 869	203 427	584 296	331 299	170 842	502 141

Trésorerie :

La Trésorerie se consolide à 35,5 M€ fin 2014 et est constituée essentiellement des fonds en secteur Exploitation.

<i>En millions d'euros – Exploitation et Immobilier</i>	2014	2013
Trésorerie à l'ouverture	31,8	55,3
Flux de trésorerie liés à l'activité	6,8	23,4
Flux de trésorerie d'investissement	-32,7	-61,8
Flux de trésorerie de financement	29,6	15,0
Variation de trésorerie	3,7	-23,5
Trésorerie à la clôture	35,5	31,8

3.3 Données boursières

	FY 2006	FY 2007	FY 2008	FY 2009	FY 2010	FY 2011	FY 2012	FY 2013	FY 2014
Dernier cours au 31/12/N	17,65	18,98	11,30	15,61	14,09	12,40	11,95	14,75	20,41
+ haut annuel (cours de clôture)	18,00	23,00	19,60	18,50	17,11	15,76	13,53	15,00	20,41
+ bas annuel (cours de clôture)	9,27	15,60	10,41	10,51	13,64	12,33	9,86	9,74	14,66
moyenne annuelle cours	12,7	18,7	15,6	14,8	14,9	14,08	11,68	11,51	17,29
var % 31/12/ début de période	76,5%	7,5%	-40,5%	38,1%	-9,74%	-11,99%	-3,63%	23,4%	38,4%
volume moyen / j	7 721	4 604	3 781	3 060	2 387	2 652	1 940	6 311	11 105
Nombre de titres	7 620 547	7 642 141	8 042 141	8 542 141	8 542 141	8 542 141	8 542 141	8 542 141	8 542 141
Capitalisation en M€ au 31/12/N	134,50	145,05	90,88	133,34	120,36	105,92	102,08	126,0	174,35

Le cours de bourse a enregistré une hausse de +38,4% au cours de l'exercice 2014 dans un contexte de croissance soutenue de l'activité et des résultats opérationnels Exploitation. La capacité du modèle économique du Noble Age à délivrer durablement de la valeur et la très grande visibilité dont il dispose sur ses marchés constituent un facteur de soutien à long terme de la performance financière.

Evolution du cours de bourse sur 2014 :



4 FACTEURS DE RISQUES

Les investisseurs sont invités à prendre en considération l'ensemble des informations figurant dans le présent document de référence, y compris les risques décrits dans le présent chapitre, avant de se décider à acquérir ou à souscrire des titres financiers (actions et obligations) émis par la Société. Les risques présentés dans le présent chapitre sont ceux que la Société considère, à la date du présent document de référence, comme étant susceptibles d'avoir un effet défavorable significatif sur la Société, son activité, sa situation financière, ses résultats ou son développement. La Société ne peut exclure, toutefois, que d'autres risques puissent se matérialiser à l'avenir et avoir un effet défavorable significatif sur la Société, son activité, sa situation financière, ses résultats ou son développement.

4.1 Risques liés à l'activité

Le Noble Age Groupe crée, acquiert et exploite depuis 1991 des maisons de retraite médicalisées et des établissements de santé. Au 31 décembre 2014, le Groupe exploitait 43 établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (« EHPAD ») en France, 6 maisons de repos en Belgique, 11 soins de suite et de réadaptation (« SSR »), 5 unités d'hospitalisation à domicile (HAD) et 1 clinique psychiatrique en France. L'analyse des risques liés à l'activité est comparable pour les différents établissements belges et français.

4.1.1 Risques politiques et réglementaires

Le Noble Age Groupe exploite, crée et rachète des établissements qui ont pour principale mission l'accueil des personnes fragilisées durablement ou temporairement. Or, l'État français pourrait être amené à renforcer dans un futur plus ou moins proche le maintien à domicile (« MAD ») des personnes âgées ou des patients, au détriment de structures d'accueil collectives comme celles du Noble Age Groupe. Une telle décision pourrait ralentir le développement du Groupe par voie de création ou d'extension.

Cependant, ce risque peut être considéré comme maîtrisé, le coût moyen en soin d'un maintien à domicile étant plus élevé que celui d'un séjour dans un EHPAD/SSR à degrés de dépendance/pathologie comparables. Par ailleurs, la survenance de ce risque atteindrait l'ensemble des acteurs de santé et aurait un effet moindre sur l'activité du Noble Age en raison du choix de forte médicalisation de l'ensemble de ses établissements et des conventions multiples signées avec les structures d'amont sur les territoires de santé. Enfin, Le Noble Age Groupe contribue au maintien à domicile sous la forme d'accueil et de prise en charge séquentielle : accueil de jour, hébergement temporaire en secteur médicosocial et hospitalisation de jour, consultations externes et hospitalisation à domicile en secteur sanitaire.

Le Noble Age Groupe a pour politique de ne pas détenir en propre les immeubles dans lesquels il exerce ses activités. Les immeubles sont cédés à des investisseurs, sous la forme de vente en bloc ou de montage en location meublée professionnelle ou non professionnelle (« LMP » ou « LMNP »).

La loi de Finances 2012 a limité la réduction d'impôt sur le revenu au titre des investissements réalisés par les LMP. Le taux de 2011 à 18% a été porté à 14% pour les logements acquis à compter du 01 janvier 2012, soit 11% après application du remboursement prévu à l'article 83 de la Loi de finance 2012. Le nouveau dispositif Pinel crée un nouvel avantage fiscal en proposant trois versions de location avec un taux de défiscalisation progressif. L'avantage fiscal s'établit à 12% du prix du logement en cas de location sur 6 ans, 18% sur 9 ans et 21% sur 12 ans. L'assouplissement du régime fiscal des dispositifs d'investissement joint à un accès au crédit à moindre coût influent naturellement favorablement sur les conditions de location du Groupe et sur l'intérêt des investisseurs, pour un secteur où les actifs immobiliers constituent un placement d'épargne longue recherché (visibilité du marché garantie des loyers).

La loi Handicap oblige à rendre accessible aux personnes à mobilité réduite (PMR) les lieux publics d'ici l'année 2017 et nécessite à cet effet un audit immobilier obligatoire au 1er janvier 2012. Ainsi, l'accessibilité de toutes les

pièces des établissements nécessite pour le secteur d'activité des besoins de restructurations très lourds dont le coût estimé par le CNSA sur 110.000 lits à restructurer/reconstruire s'établit à plus de 11 milliard d'euros. Le Noble Age Groupe a procédé dès 2010 à la réalisation des audits immobiliers. Le coût est très limité sur l'ensemble du parc compte tenu de son état neuf ou remis à neuf.

4.1.2 *Risques sanitaires*

Comme l'ensemble des acteurs de la profession, Le Noble Age Groupe est exposé à des risques sanitaires ou liés à la prise en charge par la fragilité de la population accueillie dans les établissements et le contact permanent entre les familles et le personnel.

Les risques majeurs concernent les phénomènes épidémiques, qui peuvent se propager rapidement dans les établissements recevant du public, et les risques liés aux contaminations alimentaires en raison de la fabrication des repas sur place. Enfin, la présence dans les réseaux d'eau chaude de certaines bactéries comme la légionelle nécessite un entretien et une surveillance régulière.

Les risques de maltraitance, volontaire ou par manque de formation doivent également être pris en compte de façon sérieuse. Ces risques sont aussi liés à la fragilité des personnes accueillies.

Dans le cadre d'une prévention optimale de ce type de risques, Le Noble Age Groupe a mis en place des moyens, des procédures et des protocoles sanitaires précis et régulièrement actualisés, tels que :

- Un plan de maîtrise sanitaire pour la restauration
- Un plan bleu de prise en compte des risques infectieux et liés aux éléments climatiques
- Une procédure d'isolement des personnes souffrant de pathologies transmissibles
- Un carnet sanitaire pour la surveillance et l'entretien du réseau d'eau chaude sanitaire

Des audits réguliers des procédures Noble Age sont menés avec l'aide d'une équipe d'auditeurs du siège. Des structures immobilières neuves ou rénovées, favorisent par ailleurs le respect des normes d'hygiène.

Risque d'épidémie

Afin de limiter au maximum le risque d'épidémie de grippe ou de pneumopathie, deux pathologies fortement létales pour une population de personnes fragilisées, Le Noble Age Groupe préconise la mise en place d'une politique de vaccination systématique contre la grippe, concernant l'ensemble des personnels soignants et non soignants. En ce qui concerne la prévention des pneumopathies, tous les résidents ou patients à risque médicalement reconnu se voient proposer une vaccination.

Enfin, le Groupe est très attentif au respect de la réglementation sur les vaccinations obligatoires du personnel des établissements.

L'ensemble de ces mesures de prévention est complété par des procédures validées par la direction médicale et mis en place dans chaque établissement : plans bleus et plans blancs.

Risques liés à la Légionellose

Pour ses constructions, Le Noble Age Groupe veille à respecter les préconisations en matière de réseau d'eau chaude sanitaire, notamment le bouclage des réseaux, afin de garantir une température empêchant la prolifération des légionelles et permettre les opérations telles que les chocs thermiques.

Sur les bâtiments de conception plus ancienne, une adjonction de chlore est réalisée si nécessaire. Si la situation le nécessite, Le Noble Age Groupe fait appel à un cabinet d'experts spécialisés dans ce domaine.

Enfin, des mesures de suivi rigoureuses sont établies, comprenant un suivi des températures et des prélèvements annuels. Le personnel est formé à l'utilisation de ces outils, et leur utilisation est évaluée à périodicité définie.

Le Noble Age Groupe a fait le choix d'un organisme indépendant et accrédité COFRAC pour garantir la qualité des analyses et l'homogénéité des résultats. Ces derniers, transmis simultanément au siège et à l'établissement, permettent une réactivité optimale.

Risque d'intoxication alimentaire

Conformément à la réglementation, et notamment au « paquet hygiène » en vigueur depuis 2006, l'ensemble des établissements a mis en place un plan de maîtrise sanitaire au niveau de la restauration.

Le plan de maîtrise sanitaire précise l'application de la méthode HACCP, les bonnes pratiques d'hygiène, les contrôles et la traçabilité nécessaire.

Un laboratoire extérieur, accrédité COFRAC, est chargé des prélèvements et contrôles en cuisine, réalisés mensuellement, dont les résultats sont transmis au siège et à l'établissement. Toute anomalie est traitée et fait l'objet d'actions correctives.

Une formation annuelle du personnel de cuisine de tous les établissements, concernant la méthode HACCP est mise en place dans tous les établissements du groupe.

Risques liés aux maladies nosocomiales

Le risque de maladies nosocomiales est souvent lié à la présence de bactéries multi-résistantes (BMR). Conformément aux recommandations des CCLIN (Centre de Lutte Contre les Infections Nosocomiales), les établissements du Noble Age disposent de procédures indiquant la conduite à tenir en cas de BMR, et les moyens adaptés pour éviter la contamination. L'utilisation de chambres simples en grande majorité permet de limiter ce risque.

Par ailleurs, dans les établissements sanitaires, la consommation des antibiotiques est étroitement surveillée et encadrée au regard des bonnes pratiques, afin de limiter l'apparition de nouvelles bactéries résistantes aux antibiotiques.

Enfin les établissements médicosociaux ont réalisé une autoévaluation via le DARI (document d'analyse du risque infectieux). Cela a conduit à des actions correctives qui viennent renforcer la prévention.

Un réseau d'infirmiers hygiéniste internes permet d'apporter un appui aux structures.

Risques liés à la gestion du circuit du médicament

Afin de définir les responsabilités sur le champ du médicament, la Direction Médicale et Qualité a mis en place un cahier des charges pour les officines de ville. Ce dernier précise les conditions de réalisation de la prestation, la traçabilité demandée et un reporting annuel.

En parallèle, tous les établissements du Noble Age disposent d'une procédure sur le circuit du médicament indiquant les rôles et mission de chaque acteur, ainsi que la traçabilité de ces actions.

Afin de limiter les risques liés au médicament, Le Noble Age Groupe a choisi une dispensation nominative pour les patients et les résidents.

Dans les établissements sanitaires, des évaluations régulières sont conduites sur le circuit du médicament, sous forme d'audits ou d'évaluation de pratiques professionnelles.

Enfin, l'acquisition récente de logiciels de gestion des dossiers patients/résidents doit permettre l'obtention d'un niveau de sécurité supplémentaire.

Risques liés à la maltraitance

La maltraitance est un des risques inhérents à l'activité de services à la personne âgée dépendante. Elle peut être passive lorsqu'il n'y a pas volonté délibérée de nuire ou active en cas contraire.

Afin de limiter le risque de maltraitance, Le Noble Age Groupe a mis en place une formation en plusieurs modules sur ce sujet, destinée à l'ensemble des personnels des établissements. L'objectif de cette formation vise à une prise de conscience de chaque professionnel et de son rôle bientraitant auprès du résident. Une attention particulière est portée sur le rôle du management dans la bientraitance.

Le projet médical en EHPAD, document de référence interne, prend en compte la bientraitance tout au long de la prise en charge d'un résident et sert de guide aux établissements.

De plus, l'organisation des établissements en petites unités avec un management de proximité permet d'assurer un suivi permanent des équipes.

En outre, la démarche qualité, par la prise en compte des événements indésirables et des dysfonctionnements apporte un climat organisationnel propice au développement de la bientraitance.

Enfin, la prise en charge non médicamenteuse par la participation à des ateliers thérapeutiques individuels et collectifs contribue à éviter la mise en place de contention physique ou médicamenteuse. La mise en œuvre d'une contention est basée sur une analyse bénéfique risque et totalement intégrée au projet de vie. Cet indicateur est suivi régulièrement.

Risques liés à la prise en charge de résidents souffrants de troubles démentiels

L'accueil de cette catégorie de résidents est organisé autour d'unités spécialisées et sécurisées. Cette organisation permet de faire face à deux risques :

- Les fugues et leurs conséquences,
- Les risques physiques.

Par ailleurs, le risque de fugue étant très présent malgré toutes les précautions, des procédures Groupe décrivent les moyens de prévention et la conduite à tenir le cas échéant.

L'organisation médicale et soins prévoit des staffs tournés vers la prise en charge de :

- situations difficiles avec la mise en place de groupes d'écoute et de travail rétrospectif sur les faits ;
- situations d'agression verbale ou physique avec, dans ce cas, un travail de recherche sur les solutions acceptables tant sur le plan médical qu'organisationnel de la prise en charge.

Risques liés à la prise en charge de patients en psychiatrie

La présence dans le périmètre d'activité du Le Noble Age Groupe d'une clinique psychiatrique importante requière la gestion des risques propres à la prise en charge de ces patients.

Cette clinique accueille des patients, soit par entrée directe soit sur placement par contrainte, ce qui implique une réflexion concernant les risques encourus et les outils et mesures pour les prévenir et les maîtriser :

Dans cette optique, l'établissement a réalisé une cartographie complète des risques de l'établissement, et mis en place des moyens de maîtrise adaptés :

- Sécurisation des locaux, du parc et des abords immédiats par vidéosurveillance, sas d'entrée contrôlé depuis l'accueil, verrouillage des portes, ronde de surveillance, dispositif d'alerte d'urgence
- Chambres dédiées pour les patients à risques nécessitant une vidéosurveillance, équipements et mobilier adaptés pour éviter que les patients ne se blessent
- Séparation des parcours de patients en consultation, hospitalisés et hospitalisés sous contrainte
- Permanence des soins assurée 24 heures sur 24, 7 jours sur 7

L'ensemble de dysfonctionnements rencontrés sont analysés en équipe et font l'objet d'actions d'amélioration.

Le fonctionnement de l'établissement est encadré par des procédures et des modes opératoires. L'établissement est évalué tous les 4 ans par une visite de certification de la Haute Autorité de Santé.

4.1.3 Risques tarifaires

Secteur SSR et psychiatrie

Dans le secteur de la dépendance temporaire, les tarifs sont encadrés par des mécanismes d'enveloppes budgétaires nationales et régionales, réactualisées annuellement. Les ARS (Agences Régionales de Santé) fixent les tarifs des établissements de SSR, les établissements disposant d'une capacité de négociation limitée. Toutefois, Le Noble Age Groupe tient à conserver dans ses soins de suite et de réadaptation existants ou futurs, une autonomie de gestion, rendue possible par la taille des établissements et les prestations annexes offertes.

Secteur médico-social : EHPAD

Dans le secteur des EHPAD, il faut distinguer les 3 types de tarifs :

- Les tarifs d'hébergement (env. 62% du chiffre d'affaires);

- Les tarifs dépendance (env. 10% du chiffre d'affaires);
- Les tarifs soins (env. 28% du chiffre d'affaires pour les établissements en tarif global et à PMP élevé).

Les tarifs d'hébergement sont à la charge du résident et sont librement négociés à son entrée. Dans le cadre de l'aide sociale, les tarifs d'hébergement sont fixés et payés par le Conseil Général. Une fois le contrat de prestations d'hébergement négocié, sa revalorisation est déterminée annuellement par le Ministère de l'Économie et des Finances. Durant toute la durée du contrat, Le Noble Age Groupe, comme l'ensemble des acteurs du secteur, n'est donc pas autorisé à faire évoluer ces tarifs au-delà de l'indexation annuelle.

Or, il est possible que pendant la durée du contrat, Le Noble Age Groupe soit amené à effectuer des restructurations importantes visant à l'amélioration des conditions de vie des résidents. Des frais importants peuvent être engagés et Le Noble Age Groupe n'a alors pas la capacité de les impacter immédiatement sur les tarifs des contrats existants, ce qui peut avoir temporairement un impact financier pour l'établissement concerné. Ce risque est cependant limité par la durée moyenne de séjour d'environ 2 ans et demi et par la capacité financière du Groupe à absorber les conséquences financières des restructurations pendant la phase de transition. Par ailleurs, le Directeur de l'ARS en collaboration avec le Conseil Général peut autoriser des créations ou extensions d'établissements sous la condition de la mise à disposition d'une partie des nouveaux lits créés au service de l'aide sociale. Les tarifs d'hébergement de ces lits sont alors encadrés pour rester accessibles au plus grand nombre. Le Noble Age Groupe, qui comprend la raison de ce type de demande, offre aux résidents bénéficiant de l'aide sociale une prise en charge similaire à celle offerte à ses autres résidents. Cependant, dans une volonté de préserver sa solidité financière et en accord avec les autorités concernées Le Noble Age Groupe a fait très tôt le choix d'établissements ayant une capacité d'hébergement importante, en création ou par le biais d'autorisations d'extension. La recherche d'une taille cible des établissements (125 lits en gamme confort) est un facteur essentiel du maintien d'une rentabilité suffisante pour permettre l'entretien et le renouvellement du parc en exploitation dans de bonnes conditions.

Les tarifs soins et dépendance sont déterminés annuellement par les Autorités publiques, en fonction des dépenses réalisées l'année passée et du budget établi par Le Noble Age Groupe pour l'année suivante. Ces deux enveloppes budgétaires servent essentiellement à financer le personnel assurant la prise en charge des résidents. Dans un souci de bonne gestion, Le Noble Age Groupe effectue un suivi mensuel des dépenses de personnel financées par les enveloppes soins et dépendance.

Dépendance permanente en Belgique

Le tarif hébergement est strictement contrôlé par la loi belge. Toute augmentation est soumise à une autorisation ministérielle préalable. En parallèle, nous constatons le relèvement constant du niveau qualitatif des normes légales, sans qu'aucun financement complémentaire ne soit prévu.

4.1.4 Risques commerciaux, d'image et de litiges

Cependant, afin de limiter ce type de risque au maximum, Le Noble Age Groupe a mis en place une structure adaptée, largement décrite au chapitre 6 du présent document ; s'appuyant sur :

- Une organisation interne, au sein de chaque établissement, garantissant la responsabilisation et la motivation de chacun, ainsi qu'un contrôle efficace des prestations des employés ; ceci est renforcé par la présence de maîtresses de maison responsables de chaque unité de vie, constituée d'une vingtaine de lits ;
- Les programmes de formation internes élaborés, suivis et évalués en étroite collaboration avec la Direction Médical et Qualité du Groupe ;
- La mise en œuvre au sein du Groupe d'un programme de formation à la bientraitance par une approche combinant pensées philosophiques et mises en situation pour réfléchir au sens de la mission de chacun et s'approprier la notion de bientraitance dans les actes quotidiens. De nouveaux outils de formation comme le théâtre-forum sont également mis en œuvre dans les établissements. Ces dispositifs à destination des professionnels de la gérontologie permet d'impliquer directement les soignants afin qu'ils s'approprient grâce à un aspect « ludique » et pédagogique leur propre démarche d'amélioration.

La mise en place de postes de responsables relations familles dans certains EHPAD d'Ile de France en appui des directions, a pour objectif de recevoir et écouter les familles en recherche d'une institution afin de répondre au mieux à leurs besoins et vise à renforcer les contacts et les actions menées auprès des prescripteurs dans les secteurs sanitaire et médico-social, le déploiement d'actions transversales (conventions, rencontres).

Parmi les différentes actions engagées, certaines contribuent plus particulièrement à renforcer le positionnement et la visibilité du Groupe sur ses marchés :

- La poursuite et le déploiement d'opérations et d'activités groupe qui contribuent à l'image du Noble Age Groupe et de ses établissements :
 - Ouverture des établissements à la vie citoyenne : Rencontres citoyennes, Café des aidants, groupes de paroles tels que la parenthèse philosophiques ou les gouters philo qui permettent de réfléchir sur des sujets de société, initiatives Tables ouvertes à la Chézalière à Nantes, Déjeuners découvertes (Résidence Creisker, Villa des Collettes...).
 - La mise en œuvre d'opérations telles que le partenariat conclu avec l'association Music'O seniors pour le déploiement de concerts lyriques au sein des établissements,
 - Le trophée culinaire annuel et autres manifestations régionales ou nationales
- L'organisation d'événements de proximité par les établissements : Journées Portes ouvertes, sensibilisation et prévention (aide aux aidants, prévention bucco-dentaire...), expositions...
- Participation à des salons, interventions auprès de publics scolaires ou professionnels...
- La mise en place d'un réseau politique et de consultants/conseils reconnus :
 - Collaboration avec un cabinet reconnu en droit social sur le secteur sanitaire pour acquérir une courbe d'expérience dans les partenariats public/privé/associatif
- Collaboration avec une agence de communication spécialiste de la communication de crise
 - Contacts et collaborations avec les politiques via les manifestations citées précédemment
 - La participation, en tant que membre fondateur à la création de la Fondation Audencia (École de Management de Nantes), dont les objectifs sont de promouvoir des actions et projets en lien avec les 2 domaines d'engagement de l'École que sont la responsabilité globale dans l'entreprise et la promotion de l'entrepreneuriat ; École de Management de Nantes qui dépend entre autre du Conseil Général de Loire-Atlantique et de la Ville de Nantes ; les Partenariats Publics/Privés sont un des premiers thèmes d'étude de la Fondation avec la mise œuvre d'un comité de réflexion rassemblant divers experts de ce type de partenariat (opérateurs, élus, juristes, banquiers)

4.1.5 *Risques fournisseurs*

Le risque de dépendance vis-à-vis d'un fournisseur est très limité, les principales charges d'exploitation étant constituées des frais de personnel et du loyer des établissements.

Aucun bailleur du Groupe ne représente individuellement une part significative des charges de location et le Groupe n'est confronté à aucun risque de dépendance vis-à-vis d'un bailleur spécifique.

Sur les 66 établissements du groupe à la clôture 2014, le Groupe détient temporairement en propre 10 ensembles immobiliers dont l'un a été activé via un contrat de location de financement. Sur les 56 autres sites, le Groupe exploite 30 baux Loueurs Meublés et 26 baux commerciaux classiques.

4.1.6 *Risques clients*

Dans le secteur du Moyen Séjour et notamment des SSR, le risque client est fortement circonscrit puisque le chiffre d'affaires est très majoritairement versé par la Caisse Primaire d'Assurance Maladie (« CPAM ») et les Mutuelles des patients.

Dans le Long Séjour, environ 28 % du chiffre d'affaires est assuré par le financement de la CPAM (enveloppe soins). Le Groupe n'est donc en risque que sur 72% de son chiffre d'affaires, principalement pour ses prestations d'hôtellerie et de dépendance.

De par la spécificité de leur activité, les établissements du Noble Age possèdent une structure de poste clients très diversifiée, cette dispersion se traduisant également géographiquement. En conséquence, aucun client du Groupe ne représente individuellement une part significative de son chiffre d'affaires et le Groupe n'est confronté à aucun risque de dépendance vis-à-vis d'un client spécifique.

Par ailleurs, le versement de dépôts de garantie à l'entrée et les procédures de revue mensuelle du poste clients permettent de limiter les risques. Si cependant, des risques significatifs apparaissent, ils sont provisionnés selon une approche menée dossier par dossier.

Ainsi, au 31 décembre 2014, le montant des provisions enregistrées au regard de ce type de risque s'élevait à 968 milliers d'euros soit 0,32% du chiffre d'affaires Exploitation, à comparer aux provisions 2013 de 728 milliers d'euros, représentant 0,29 % du chiffre d'affaires.

4.1.7 *Risque social*

Risque de pénurie de personnel

La masse salariale représente la plus importante charge opérationnelle (53% du chiffre d'affaires Exploitation consolidé) par nature et compte tenu du renouvellement des conventions tripartites en dotation globale qui ont permis aux EHPAD de renforcer le personnel soignant avec les enveloppes soins et dépendance complémentaires et la volonté du Groupe de mettre à disposition de ses établissements (secteur sanitaire et médico-social) les ressources humaines nécessaires à une prise en charge de qualité des résidents.

Le nombre élevé de personnel sur chaque site, combiné à la situation nationale de pénurie de personnel soignant (aide-soignant et infirmier) et à la concurrence salariale du secteur public, rend complexe la gestion quotidienne des plannings de travail, dans un secteur où les services fonctionnent en continu (24 heures sur 24, 365 jours par an). Le Groupe s'est doté d'un logiciel de planning qui facilite l'affectation des personnels en fonction des besoins de prise en charge des résidents/patients, sécurise la gestion de cycles de travail en conformité avec la réglementation et les dispositions conventionnelles, et comptabilise les temps de travail en paie.

Afin de limiter le risque de sous-effectif et d'augmentation du taux de rotation du personnel, le Noble Age a mis en place une politique sociale et un management adaptés :

- L'adaptation permanente de l'outil de travail aux besoins ;
- Une gestion favorable des rémunérations, ayant pour base la Convention Collective Unique du 18 avril 2002 ;
- Des accords collectifs visant à responsabiliser, à mobiliser et fidéliser le personnel ;
- Une politique d'intéressement à la performance collective selon des critères définis site par site ;
- Une politique de formation professionnelle permanente, en externe et en interne ;
- Des possibilités d'évolution de carrière multiples au sein du Groupe ;
- Une organisation des établissements par unités de vie, permettant de prévenir toute difficulté individuelle et favorisant le travail en équipe.

Le Groupe possède une solide expérience des reprises d'établissement et des réorganisations. Afin d'anticiper les risques, les services RH et Paie réalisent des audits de pré-acquisition spécifiques. Une équipe pilotée par un RRH opérationnel accompagne sur le terrain la reprise ou l'ouverture des établissements pour toutes les problématiques sociales et d'accompagnement du changement.

Un groupe transversal composé de membres des services RH et de directeurs d'établissement travaille sur l'amélioration continue de la politique d'attractivité et de fidélisation du personnel.

Risque de dépendance à l'égard des dirigeants et des collaborateurs-clés

Le succès du Groupe repose en partie sur l'implication de son fondateur Jean-Paul SIRET, Président Directeur Général, et de l'équipe dirigeante à ses côtés constituée de Willy SIRET, Directeur Général Délégué aux Opérations, Damien BILLARD, Directeur Général Délégué aux Finances et Michel BALLEREAU, Conseiller du Président. L'équipe

dirigeante bénéficie d'une grande expérience des marchés sur lesquels opère le Groupe et des enjeux inhérents au secteur de la Santé.

Si le Groupe venait à perdre les services d'un ou plusieurs de ses dirigeants, ou si l'un d'entre eux décidait de réduire ou mettre fin à son implication, le Groupe pourrait rencontrer des difficultés temporaires pour les remplacer et ses activités pourraient s'en trouver ralenties, ou sa situation financière, ses résultats ou sa capacité à réaliser ses objectifs en être ponctuellement affectés.

Le Noble Age Groupe s'est organisé de telle sorte qu'une grande partie des missions effectuées par ses dirigeants et par les collaborateurs clés puisse être effectuée, en cas de départ, par d'autres collaborateurs ; cela n'exclurait pas une période d'adaptation et/ou de transition en suite du remplacement des fonctions laissées vacantes.

Par ailleurs, des assurances « dirigeants » ont été souscrites pour protéger le groupe contre les conséquences financières de l'éventuelle disparition d'un ou plusieurs de ses hommes clés.

4.1.8 *Risques concurrentiels et liés au développement*

Risque de concurrence sur les établissements existants

L'initiative étant désormais du ressort des Pouvoirs Publics dans le cadre des procédures d'appel à projet, le risque d'ouverture d'établissements concurrents à proximité de ceux du Noble Age Groupe est limité dès lors que ladite ouverture ne peut être justifiée que par une demande du marché non couverte auparavant. En outre, la politique de rénovation et d'agrandissement des établissements du Noble Age Groupe et de forte médicalisation permet de proposer des offres de services à forte valeur ajoutée et de les inscrire au cœur des filières de santé.

Risques liés à la concurrence dans le cadre du développement

Le mouvement de concentration amorcé il y a quelques années dans le secteur des EHPAD et des établissements de santé a permis le développement de groupes de taille importante et s'intensifie chaque année un peu plus. La concurrence est donc devenue significative pour l'acquisition d'établissements indépendants et l'obtention d'autorisations de création d'activité. Le secteur privé participe au premier rang à ce mouvement.

Cependant, en dehors de quelques groupes actifs sur le secteur, celui-ci reste encore très atomisé, offrant de nombreuses possibilités de reprises au Groupe Noble Age. Par ailleurs, le phénomène de mise en vente d'établissements se poursuit, certains d'entre eux n'ayant pas les moyens de répondre aux obligations réglementaires applicables au secteur médico-social et au secteur sanitaire, sous le contrôle vigilant des Conseils Généraux et des ARS, dans le cadre des conventions contractualisées tripartites (EHPAD) ou des objectifs fixés par le Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (sanitaire). Les besoins devraient stimuler la délivrance de nouvelles autorisations par les Pouvoirs Publics ou leur regroupement en vue d'assurer la pérennité économique de la prise en charge sur des établissements de plus grande taille tant quantitatifs que qualitatifs (restructurations, mise aux normes).

En plus de la raréfaction des cibles, la concurrence engendre également une tension sur les prix de transaction et une complexité accrue des phases de reprise, l'outil immobilier à disposition de l'Exploitant pouvant s'avérer mal ou pas du tout adapté à la prise en charge des résidents ou patients. Pour limiter l'impact financier négatif que pourrait avoir une telle situation sur le long terme, le Groupe remet systématiquement à neuf les ensembles immobiliers.

Pour mener à bien sa politique de croissance, Le Noble Age Groupe s'appuie sur un service développement qui a pour mission de détecter et démarcher les cibles potentielles (établissements existants ou terrains adaptés).

Risques transitoires liés à l'intégration et aux restructurations

Le Noble Age Groupe possède une solide expérience des acquisitions d'établissements et des restructurations à mener pour les remettre aux normes réglementaires les plus strictes et aux standards LNA notamment en termes de prestations offertes. Cet atout lui permet d'envisager sereinement la poursuite d'un développement sous la forme d'acquisitions d'établissements à l'unité ou de petits ensembles constitués.

Cependant, lors d'acquisitions, le Groupe peut être amené à procéder à des réorganisations de personnel, en ce qui concerne notamment l'encadrement. Ces réorganisations peuvent affecter ponctuellement les relations du Groupe avec son personnel sur un site déterminé. Ces perturbations sont alors susceptibles d'avoir des effets négatifs sur les activités de l'établissement.

Par ailleurs, le Groupe peut être amené à reprendre des établissements pâtissant d'une mauvaise réputation auprès des familles, des prescripteurs et des autorités publiques. Le redressement du taux d'occupation de l'établissement peut alors s'avérer plus lente que prévue.

Ces risques apparaissent cependant limités dans la durée, Le Noble Age Groupe mettant en place un process et une politique de restructuration systématique et énergique, visant à mettre les immeubles et l'organisation des établissements rachetés rapidement au niveau de ses standards de qualité.

Effets des créations/transfert de sites

Lors de la construction d'un nouveau bâtiment ou d'une restructuration suffisamment importante pour affecter l'activité d'un établissement, Le Noble Age Groupe court le risque que la durée des travaux s'étende et/ou que les coûts soient supérieurs aux prévisions.

Si de tels risques se matérialisaient, ils pourraient avoir des conséquences financières défavorables.

Il est à noter que ce risque tend progressivement à diminuer. En effet, avec la taille croissante du Noble Age Groupe, l'impact que peut avoir un retard ou un dépassement de coûts est proportionnellement mieux absorbée aujourd'hui qu'hier.

Pour limiter ce risque, Le Noble Age Groupe dispose d'un service immobilier composé d'experts du BTP, qui a notamment pour mission de s'assurer des spécifications du cahier des charges, de mener la phase de consultation et de conduire les appels d'offre, de suivre les chantiers et respecter les plannings, de contrôler les coûts et gérer les imprévus de chantiers.

Risques liés à la croissance

Jusqu'à présent, le Groupe s'est développé par acquisition d'établissements à l'unité et parfois simultanément. Dans le futur, le Noble Age pourrait être amené à reprendre un Groupe.

Ainsi, en cas de surcroît d'activité exceptionnel et d'importants besoins de restructuration, la rentabilité du Groupe pourrait en être provisoirement impactée. Cependant, l'organisation du Siège, la profondeur de ses compétences et son expérience dans l'intégration d'établissements permettraient d'en limiter les effets.

4.1.9 Risques industriels et environnementaux

Une réglementation spécifique concernant les déchets d'activité de soins à risques infectieux existe depuis 1978 (règlements sanitaires départementaux) complétée par la suite par une multitude d'arrêtés, décrets, schémas régionaux, règles, normes et circulaires professionnelles ainsi que recommandations.

D'une manière générale, les établissements sont toujours soumis aux règles de la loi du 4 juillet 1975, stipulant que « toute personne qui produit des déchets dans des conditions de nature à produire des effets nocifs et d'une façon générale une atteinte à la santé de l'homme et de l'environnement est tenue d'en assurer l'élimination ».

Le Groupe a passé un contrat cadre avec une société agréée dans le conditionnement, la collecte, le transport et le traitement de ces déchets.

La prise en charge des déchets de soins de santé en Belgique relève de la réglementation du conseil supérieur de l'hygiène et plus particulièrement des recommandations émises en mars 2005 à ce sujet.

Préalablement à l'acquisition de terrains ou d'immeubles, détenus temporairement, le Groupe accomplit les diligences nécessaires et ses contrats d'acquisition comportent toujours des conditions suspensives liées aux aspects environnementaux. Par ailleurs, il porte une attention particulière aux enjeux liés au développement durable par une maîtrise de ses consommations et une participation active au recyclage de ses déchets.

4.1.10 *Risques immobiliers*

Même si Le Noble Age Groupe a fait le choix de ne pas conserver son outil immobilier, il peut être confronté à différentes natures de risques, dont deux plus particulièrement critiques :

- Risque d'engager des dépenses sans que le projet immobilier n'aboutisse : avant l'obtention d'un agrément des autorités et/ou d'un permis de construire, et donc avant toute possibilité de pré-commercialisation auprès d'investisseurs, des frais d'études et de montage sont ponctuellement engagés par le groupe Noble Age. Au 31 décembre 2014, le risque d'avoir engagé des dépenses sans certitude d'achèvement des programmes, s'établit à 870 milliers d'euros pour 1 346 milliers d'euros l'année précédente ;
- Risque de non commercialisation des programmes immobiliers : la part résiduelle non commercialisée des programmes immobiliers pourrait ne jamais être cédée à des investisseurs. Dans ce cas, Le Noble Age Groupe a la possibilité de refinancer à long terme ces investissements du fait de l'existence d'un bail. Sur l'ensemble des baux commerciaux en cours de commercialisation, le Groupe ne constate aucune difficulté ou retard particulier attaché à la vente des lots de copropriété.

Le Groupe est amené à externaliser son immobilier via des schémas de type « Loueur en Meublé ». Cette solution connaît, sur le plan fiscal, une grande stabilité législative depuis 2009.

Le schéma de location meublé permet d'externaliser une partie des murs en régime Location Meublée classique (avec amortissement) professionnelle et non professionnelle, soit en Location Meublée non Professionnel option Censi Bouvard ou nouveau dispositif Pinel (offrant une réduction d'impôt sur le revenu). Les conditions d'accès au statut professionnel s'étant renforcées, le volume des ventes en statut professionnel est relativement minime.

L'impact du dispositif de crédit d'impôt sur la vente de lots est par ailleurs limité : environ les deux tiers des ventes réalisées le sont en LMNP classique (avec amortissement) et non en Censi-Bouvard, Pinel...

Les investisseurs recherchent sur ce type d'opération principalement la rentabilité (supérieure à la location nue) et la sécurité d'un bail ferme de 12 ans conclu avec un opérateur solide et accessoirement la réduction d'impôt attachée à l'acquisition. Pour ces mêmes raisons, le taux en Censi-Bouvard (11%) étant nettement inférieur au taux de réduction d'impôt prévalant en Loi Pinel (pouvant s'établir de 12% à 21% en fonction de la durée de la location), la recherche d'un impact fiscal oriente de plus en plus naturellement les investisseurs vers la loi Pinel, alors qu'en LMP et LMNP l'investisseur recherche la rentabilité.

Par ailleurs, les grandes tendances du marché peuvent s'analyser de la manière suivante :

- Le marché de l'investissement immobilier global continue d'enregistrer des baisses de volume du fait du manque de confiance macroéconomique.
- Les disparités s'accroissent entre les secteurs sur le marché de la Location Meublée : le secteur du tourisme est toujours fortement impacté en raison de la défaillance de plusieurs exploitants, le secteur des résidences d'affaires l'est également mais dans des proportions moindres, seul le secteur des résidences étudiantes, et médicalisées tirent leur épingle du jeu tout en constatant une forte exigence des investisseurs quant à la qualité demandée (à la fois sur le schéma, comme sur le preneur à bail).
- Les caractéristiques du projet (situation, exploitant, rentabilité, montage) sont des facteurs clés pour se démarquer dans un marché très concurrentiel.

Enfin, une démarche pédagogique a été initiée dès septembre 2014 auprès des relais commerciaux pour informer et rassurer sur les aménagements apportés sur les baux commerciaux dans le cadre de la loi Pinel (et notamment sur le décret « charges ») sur les schémas d'externalisation des murs des établissements.

Les différentes actions menées ont permis de soutenir le rythme de commercialisation des programmes le début d'année 2015.

Au 31 décembre 2014, les principaux postes de l'actif et du passif courants immobiliers se présentent comme suit :

Actif courant immobilier :

- Stocks et en cours (1)	96 568 K€
- Créances clients et avances versées (2)	57 235 K€
- Autres créances et comptes de régul.	11 580 K€
- Trésorerie et équivalents de trésorerie	6 424 K€
Total	171 807 K€

Passif courant immobilier (hors provisions pour risques courantes)

- Dettes fournisseurs et avances reçues	15 220 K€
- Emprunts et dettes financières courantes (3)	66 557 K€
- Autres dettes et comptes de régularisation (4)	31 252 K€
Total	113 029 K€

- (1) Tableau détaillé ci-dessous
- (2) Dont 11 819 milliers d'euros sur la SNC MF Villenave 33, 5 826 milliers d'euros sur la SNC MF 56 Belz, 1 662 milliers d'euros pour MF La Ferté 77, 14 160 milliers d'euros MF Montlouis 37, 21 190 milliers d'euros MF Faliconnière 061, opérations pour lesquelles les appels de fonds aux investisseurs sont effectués selon le stade d'avancement des travaux.
- (3) Le montant de 66 557 milliers d'euros comprend principalement des dettes liées au crédit portage immobilier des ensembles immobiliers ainsi que des crédits promotions mis en place dans le cadre de construction.
- (4) Dont 20 738 milliers d'euros de produits constatés d'avance (actes de ventes immobilières signées mais non constatées en produits) et 10 055 milliers d'euros de dettes fiscales.

Le tableau ci-dessous présente la ventilation des stocks relatifs aux opérations immobilières en cours d'externalisation au 31 décembre 2014 :

	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Nature des stocks immobiliers (en milliers d'euros)			
stock s/ études de créations engagées non commercialisées	870	1 346	1 924
stock s/ extensions et restructurations commercialisées	3 051	1 286	1 565
stock s/ constructions en cours, commercialisées (réservations et/ou contrats signés)	33 710	7 586	16 229
stock s/ terrain à bâtir	1 984	3 126	8 320
stock s/ immobilier existant en France en cours de restructuration avant cession	56 954	55 003	30 649
stock s/ immobilier existant belge en cours de restructuration avant cession	0	0	3 243
Total stocks immobiliers	96 568	68 348	61 930

Les actifs externalisés peuvent faire l'objet d'un contrat de location de longue durée conduisant à l'inscription à l'actif du bilan consolidé des actifs immobiliers selon l'approche de contrat de location financement. La marge de cession est alors constatée en déduction du coût de revient de l'actif et se trouve amortie sur la durée du contrat de location.

4.1.11 Risques liés à la sous-traitance

En dehors de certaines activités spécifiques ou accessoires (blanchisserie, prestations de coiffure, soins esthétiques...), Le Noble Age Groupe n'a pas recours à la sous-traitance (hormis très ponctuellement pour la restauration). Le Groupe ne s'estime donc pas exposé à des risques sérieux liés à la sous-traitance de certaines de ses activités.

4.1.12 *Autres risques*

Contre toute prévision, il pourrait être supposé que lors de ses prochaines opérations immobilières Le Noble Age Groupe ait des difficultés à commercialiser l'immobilier des établissements nouvellement créés ou rachetés. Si ce risque se matérialisait, Le Noble Age Groupe se trouverait dans l'obligation de conserver temporairement l'immobilier non vendu et immobiliserait ainsi une part de ses capitaux, qu'il ne pourrait alors pas consacrer à son développement. Ce risque est limité par le fait que le Groupe s'est adjoint les services du réseau de vente de Fidexi.

En termes d'incidence sur le résultat du Groupe, dès lors que le rendement offert aux acquéreurs des lots immobiliers se trouve logiquement supérieur au coût de portage de l'ensemble immobilier, le retard dans l'externalisation se traduirait par un montant de frais financiers inférieur à celui des loyers versés aux investisseurs. Ceci signifie qu'il n'y a pas à court terme de risque économique relatif au retard de commercialisation du fait de l'existence d'un locataire exploitant solvable parfaitement en mesure de payer à la société foncière les échéances de loyer, dans l'attente de céder les lots immobiliers invendus à des tiers investisseurs.

4.2 Risques juridiques et fiscaux – voir note 21 du chapitre 17.1.6

4.2.1 *Faits exceptionnels et litiges*

La société est, ou se trouve susceptible d'être impliquée dans un certain nombre de procédures juridictionnelles dans le cours normal de ses activités. Des dommages et intérêts sont, ou peuvent être, demandés dans le cadre de certaines de ces procédures. Le Groupe estime que les litiges ou les situations contentieuses connus ou en cours sont suffisamment provisionnés et que les éventuelles issues ne devraient pas affecter de façon significative sa situation financière consolidée.

4.2.2 *Risques prud'homaux*

La nature de l'activité et l'importance des effectifs rendent particulièrement sensibles les risques attachés à l'évolution des relations humaines. L'organisation en place, la culture d'entreprise et la gestion appropriée des ressources humaines tendent à favoriser la qualité des relations et à prévenir les risques de conflit. Néanmoins, les contentieux prud'homaux ne pourront jamais faire l'objet d'une maîtrise absolue et les aléas humains continueront de faire partie intégrante de la vie du Noble Age Groupe. Les établissements récemment intégrés font l'objet d'une attention particulière sur le plan de leur intégration sociale.

La provision constituée fin 2014 couvre suffisamment les risques appréciés au cas le cas pour un encours total de 1 918 milliers d'euros contre 1 234 milliers d'euros en 2013.

4.2.3 *Risques fiscaux*

Dans les EHPAD, les recettes afférentes aux soins pris en charge par l'assurance maladie sont exonérées de TVA. En revanche, les autres recettes sont assujetties à la TVA.

Dans certains dossiers, l'Administration fiscale considère que les sociétés exploitant des EHPAD sont des redevables partiels de la TVA, qui doivent par principe appliquer la méthode dite du "prorata" de TVA.

Soutenus par le Syndicat Professionnel SYNERPA, les EHPAD défendent la méthode de l'affectation à l'opération prévue à l'article 206, III de l'annexe II au Code général des impôts. Les EHPAD exercent une activité d'hébergement de personnes âgées dépendantes, qui est composée de prestations de services individualisées au régime de TVA distincts : hébergement et assistance à la dépendance soumises à la TVA d'une part et soins exonérés de TVA d'autre part (position conforme à la jurisprudence de la Cour de justice de l'Union Européenne).

L'administration fiscale conteste l'application de cette méthode et le montant du droit à déduction de la TVA en découlant. Dans le cadre des opérations de vérification, les sociétés contrôlées sont amenées à contester les chefs de rectification en motivant leur position.

Synthèse des Contrôles Fiscaux :

		Sommes rectifiées (-) et dégrévées (+)	Sommes mises en recouvrement / dégrèvement	Sommes mises en règlement ou à encaissement	Provisions dans les comptes conso 31/12/14
S/Total	R	-2 330	-1 291	-609	-2 318
	D	310	310	310	94
		-2 019	-980	-299	-2 224

Tous les contrôles font l'objet de contestations justifiant au stade actuel d'avancement des procédures, la comptabilisation de provisions dans les comptes consolidés. Les rappels de TVA font dès lors l'objet de provision dans les comptes pour 2 318 K€, les taxes sur les salaires de dégrèvements pour 94 K€, soit une provision nette de 2 224 K€.

4.2.4 Assurances

Outre la politique de gestion des risques, LE NOBLE AGE a souscrit un ensemble de polices d'assurances couvrant les risques liés à son activité et applicables à l'intégralité des entités juridiques du Groupe (Multirisque, Responsabilité Civile, Responsabilité Civile Exploitation, Responsabilité Civile Médicale).

LE NOBLE AGE estime que les polices d'assurance couvrent de manière prudente l'ensemble des risques majeurs inhérents à son activité et que sa politique d'assurance se trouve en adéquation avec les pratiques professionnelles retenues dans son secteur d'activité.

En France :

- Responsabilité Civile Exploitation et Professionnelle. Depuis l'introduction en bourse, ce contrat a été étendu avec l'adjonction de garanties spécifiques aux sociétés cotées ;
- Assurance Responsabilité Civile Médicale pour l'activité de SSR et de clinique psychiatrique.
- Assurance bâtiments et dommages aux biens y compris informatiques (perte d'exploitation, incendie, explosion, dégât des eaux, vol et bris de machines) ;
- Responsabilité Civile pour les dirigeants et mandataires sociaux ;
- Assurance hommes clés ;
- Responsabilité Civile Mission (pour les personnels utilisant leur véhicule personnel à des fins professionnelles) ;
- Assurance Responsabilité Civile pour l'activité d'hospitalisation à domicile (HAD) ;
- Assurance multirisques et Responsabilité civile pour les activités de Groupement de Coopération Sanitaire (GCS) ;
- Assurance des véhicules.

En Belgique :

- Responsabilité objective ;
- Responsabilité civile entreprise ;
- Incendie, risque électronique, vol de valeurs ;
- Perte d'exploitation ;
- Accident du travail ;
- Assurance Véhicule.

Les médecins salariés du Noble Age sont couverts par la Responsabilité Civile (RC) de l'établissement. La responsabilité civile de l'établissement ne joue que dans le cadre du lien de subordination du médecin à l'établissement (pas en cas de réquisition par la force publique ou d'intervention suite à un accident de la route). En cas de poursuites pénales, la Responsabilité Civile mandataire intervient (couvre les salariés de droit ou de fait). La présomption d'innocence s'applique en cas de mise en examen et l'instance au civil est automatiquement suspendue. Les seules sommes à déboursier sont donc les frais de défense, pris en charge par l'assurance. Une condamnation pénale reste à la charge de la personne condamnée, elle n'est assurable à aucun titre. Une assurance spécifique Responsabilité Médicale a été souscrite pour garantir les conséquences pécuniaires de la responsabilité que Le Noble Age peut encourir à raison des dommages corporels, matériels et immatériels causés à autrui dans le cadre des activités suivantes :

- Médecine et moyen séjour ;
- Soins de suite polyvalents et spécialisés, convalescence (10 établissements concernés) ;
- Médecine physique et réadaptation fonctionnelle ;
- Toute activité annexe ou complémentaire se rapportant directement à ces activités, inhérente au fonctionnement de l'établissement ;
- Les activités de clinique psychiatrique (1 établissement).

Par ailleurs, compte tenu des évolutions de Noble Age vers de nouveaux métiers, des contrats d'assurances spécifiques ont été souscrits afin de couvrir les besoins liés aux activités du Groupement de Coopération Sanitaire Le Noble Age et de l'activité d'hospitalisation à domicile (5 antennes HAD).

Les primes payées aux assurances au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 sont les suivantes :

En milliers d'euros	Montants comptabilisés en charges
Assurance multirisque (EHPAD et SSR)	368
Responsabilité civile mandataires sociaux et assurance spécifique pour société cotée	12
Assurance hommes clé	24
Assurance responsabilité mission	4
Assurance responsabilité civile médicale (1)	132
Assurance responsabilité civile établissement de soins : activité HAD	24
Assurance multirisque et responsabilité civile GCS	3
Assurance véhicules	91
Assurances belges (multirisque, AT, RC objective)	119
Total charges d'assurances	777

(1) Il s'agit des primes relatives à l'assurance responsabilité médicale de l'IMM, de l'IMR, de l'IMB, l'IMS, de l'IMP, MSE, de la CMC, de la CK, de la CLS et de la CB et dont contrat assurance multirisques et RC du SSR Les Oiseaux. A la connaissance du Groupe, il n'y a pas de risques significatifs non assurés ni de risques significatifs assurés en interne.

La principale police d'assurance souscrite par LE NOBLE AGE est une assurance multirisque couvrant les trois premiers risques de l'activité du Groupe en France et en Belgique.

En 2014, les principales caractéristiques de cette police sont décrites ci-dessous :

Risques couverts	Assureur	Expiration	Franchise	Montant des garanties
Responsabilité civile « Exploitation »	ALLIANZ Eurocourtage	01/01 de chaque année	Fonction du sinistre (de 300 € à 1500 € ou 10% de l'indemnité due)	7 500 000 € par sinistre
Responsabilité civile « Professionnelle »	ALLIANZ Eurocourtage	01/01 de chaque année	Fonction du sinistre (de 1000 € ou de 10% de l'indemnité due)	250 000 € par sinistre 2 500 000 € par année d'assurance
Défense/Recours	ALLIANZ Eurocourtage	01/01 de chaque année	-	Frais à la charge de l'assureur à concurrence de 31 000 €
Incendie, Explosion et Risques annexes (y compris catastrophes naturelles)	ALLIANZ Eurocourtage	01/01 de chaque année	479 €, sauf incendie et explosion : aucune franchise	Bâtiments : Valeur de reconstruction à neuf (Résidences + siège social) Contenu : Valeur de remplacement à neuf (Résidences + siège social)
Dégât des eaux	ALLIANZ Eurocourtage	01/01 de chaque année	479 €	Bâtiments : Valeur de reconstruction à neuf (Résidences + siège social) Contenu : Valeur de remplacement à neuf (Résidences + siège social)
Vol	ALLIANZ Eurocourtage	01/01 de chaque année	479 €	Contenu : 95 719 € (Résidences + siège social)
Bris de glace, Enseignes lumineuses et Appareils Sanitaires	ALLIANZ Eurocourtage	01/01 de chaque année	Aucune franchise	35 895 € Dommages au contenu : frais réels
Bris de machines, Tous Risques Informatiques	ALLIANZ Eurocourtage	01/01 de chaque année	479 €	Bris de machines : 83 754 € Tous risques informatiques : (Matériel : 95 719 €, Frais supplémentaires : 29 912 €, Frais de reconstitution : 29 912 €
Pertes d'exploitation	ALLIANZ Eurocourtage	01/01 de chaque année	Trois jours ouvrés (sauf incendie et explosion : néant)	- Perte de marge brute sur la base d'un CA annuel HT maximum de 5 500 000 € -Frais supplémentaires d'exploitation inclus dans la garantie de marge brute -Honoraires d'expert 8 % de l'indemnité
Valeur vénale et aide financière	ALLIANZ Eurocourtage	01/01 de chaque année	479 €	- Perte totale ou partielle du fonds de commerce : 5 500 000€ - Recours des voisins et des tiers : 3 230 519 € -Honoraires d'expert 8 % de l'indemnité

Autres dommages matériels et pertes d'exploitation consécutives	ALLIANZ Eurocourtage	01/01 de chaque année	479 €	1 794 733 €
Catastrophes naturelles	ALLIANZ Eurocourtage	01/01 de chaque année	Franchises légales	Sommes assurées en incendie

En outre, en secteur immobilier, le groupe souscrit à chaque fois que cela est nécessaire des contrats d'assurance Dommages-Ouvrages et contrats Tous Risques Chantiers pour les établissements construits, restructurés, réhabilités ou rénovés.

Il est par ailleurs rappelé que la société LNA Services a souscrit des contrats d'assurances qui se sont poursuivis sur 2014 à savoir : un contrat d'assurance responsabilité civile des entreprises et un contrat responsabilité décennale.

Le Noble Age Groupe estime que les polices d'assurance décrites ci-dessus couvrent de manière satisfaisante l'ensemble des risques majeurs inhérents à son activité et que sa politique d'assurance est en adéquation avec les pratiques retenues dans son secteur d'activité.

4.3 Risques financiers

4.3.1 Risque de change

LE NOBLE AGE n'est pas exposé au risque de change dans la mesure où il exerce son activité au sein de deux pays de la Communauté Européenne (France et Belgique).

4.3.2 Risque de taux

Le Groupe met en œuvre une politique de diversification de ses taux de financement et a réalisé en février 2011 une émission d'obligations convertibles pour un montant de 50 M€.

La structure de l'endettement contractualisé auprès d'établissements de crédit se répartit comme suit :

Type d'emprunt	JJ à 1 an	1 an à 5 ans	Au-delà	Total encours	%
Taux fixe ORNANE	9 989	44 206		54 195	22,1%
Prêts à taux fixe	8 774	13 257	2 210	24 241	9,9%
Prêts à taux variable couvert	5 762	16 016	8 700	30 478	12,4%
Prêts à taux variable réglementé	563	2 261	0	2 824	1,2%
Prêts à taux variable non couvert	98 968	32 723	1 621	133 312	54,4%
Emprunts Groupe	124 057	108 462	12 530	245 050	100,0%
Part relative	50,6%	44,3%	5,1%	100,0%	

En retenant une hausse de 1% des taux d'intérêt applicable à l'encours à taux variable et réglementé, les charges financières complémentaires seraient de 1 361 milliers d'euros.

Le groupe gère une position structurelle taux fixe / taux variable en euro liée à la structure de sa dette financière, au moyen de divers instruments financiers afin d'optimiser son exposition aux risques de taux.

L'objectif de ces transactions est de transformer le taux variable de la dette et de donner en synthèse à la dette un profil de risque optimisé en fonction des anticipations de l'évolution des taux.

Cette politique peut donner lieu en cours d'exercice, en fonction de l'évolution des taux de marchés, à des ajustements dans les positions de couverture.

Au 31 décembre 2014, les principaux investissements de couverture utilisés par le Groupe sont :

- Montant nominal couvert de 6 000 K€, euribor 3 mois contre taux fixe de 4,45%, au capital restant dû de 2 375 K€, échéance 20/09/2019
- Montant nominal couvert de 7 700 K€, euribor 3 mois contre taux fixe de 5%, au capital restant dû de 3 690 K€, échéance 29/07/2020
- Montant nominal couvert de 1 250 K€, euribor 3 mois contre taux fixe de 2,70%, au capital restant dû de 312 K€, échéance 15/09/2016
- Montant nominal couvert de 991 K€, euribor 3 mois contre taux fixe de 1,96%, au capital restant dû de 328 K€, échéance 30/11/2016
- Montant nominal couvert de 650 K€, euribor 3 mois contre taux fixe de 1,78%, au capital restant dû de 412 K€, échéance 10/06/2015
- Montant nominal couvert de 1 277 K€, euribor 3 mois contre taux fixe de 1,93%, au capital restant dû de 753 K€, échéance 29/05/2015
- Montant nominal couvert de 4 000 K€, euribor 3 mois contre taux fixe de 2,18%, au capital restant dû de 2 700 K€, échéance 30/09/2021
- Montant nominal couvert de 2 500 K€, euribor 3 mois contre taux fixe de 1,32%, au capital restant dû de 2 063 K€, échéance 01/04/2023
- Montant nominal couvert de 2 500 K€, euribor 1 mois contre taux fixe de 0,61%, au capital restant dû de 1 905 K€, échéance 30/04/2020
- Montant nominal couvert de 2 000 K€, euribor 3 mois contre taux fixe de 1,37%, au capital restant dû de 1 800 K€, échéance 31/10/2023
- Montant nominal couvert de 6 300 K€, euribor 3 mois contre taux fixe de 0,99% avec barrière désactivante à 5%, au capital restant dû de 5 828 K€, échéance 31/03/2024
- Montant nominal couvert de 2 243 K€, euribor 3 mois contre taux fixe de 0,91%, au capital restant dû de 2 128 K€, échéance 31/03/2024
- Montant nominal couvert de 4 410 K€, euribor 3 mois contre taux fixe de 0,46%, au capital restant dû de 4 410 K€, échéance 31/12/2023
- Montant nominal couvert de 1 500 K€, euribor 1 mois contre taux fixe de 4,51%, au capital restant dû de 1 074 K€, échéance 05/05/2025
- Le Groupe a par ailleurs des couvertures incluses dans certains de ses emprunts pour un nominal couvert de 1 626 K€, au capital restant dû de 702 K€.

Le montant des contrats de couverture conclus à l'origine s'élève à 44 948 K€, représentant au 31 décembre 2014 un risque couvert de 30 480 K€.

4.3.3 *Risque sur actions*

Au 31 décembre 2014, la SA LE NOBLE AGE détient 20 624 actions propres, valorisées à 209 milliers d'euros contre 65 121 titres à la clôture précédente. Une valorisation au cours au plus bas de clôture annuelle 2014 (13,97 €) et au plus haut de clôture annuelle 2014 (20,47 €) s'échelonne de 288 milliers d'euros à 422 milliers d'euros. Le prix de revient moyen des titres auto détenus à la date de clôture s'établissant à 10,14 euros par titre.

4.3.4 *Risque de liquidité – notes 22 et 25 des annexes aux comptes, détaillé au chapitre 17.1.6*

Le Noble Age Groupe, compte tenu de son activité historique en secteur Long Séjour, possède une trésorerie d'exploitation structurellement positive (ressource).

Les disponibilités et équivalents de trésorerie s'élèvent au 31 décembre 2014 à 36 169 milliers d'euros (soit 35 490 milliers d'euros de trésorerie nette des concours bancaires) contre 33 064 milliers d'euros un an plus tôt.

La pérennité du modèle économique et la confiance des partenaires bancaires facilitent l'accès au crédit dans un contexte économique plus favorable et limitent le risque de liquidité.

Au regard de l'analyse des actifs et passifs courants d'une part et des ratios de la structure financière d'autre part, la société considère qu'elle est faiblement exposée au risque de liquidité et que la structuration à venir des relations bancaires devrait contribuer à allonger la maturité des crédits.

4.3.5 *Risque de solvabilité et rating*

La Banque de France a maintenu la cotation du Noble Age à B3 sur la base de ses comptes consolidés 2013, qui démontre ainsi une capacité forte de l'entreprise à honorer ses engagements financiers.

4.3.6 *Risque de développement*

En cas de surcroît d'activité exceptionnel et imprévisible lié à des opérations de développement, le fonctionnement ou la rentabilité du Groupe pourraient être provisoirement impactés. Cependant, les compétences et l'organisation en place ainsi que l'expérience acquise dans la reprise et l'intégration d'établissements permettraient d'en amortir les effets.

4.3.7 *Risque relatif aux engagements hors bilan*

Les garanties et obligations contractuelles se décomposent à la clôture de l'exercice 2014 en engagements donnés sur une durée déterminée pour 179,1 millions d'euros constitués d'engagements liés aux opérations de financement pour 96,2 millions d'euros et aux activités opérationnelles pour 82,9 millions d'euros. Les engagements reçus s'élèvent au 31 décembre 2014 à 12,2 millions d'euros relatifs principalement à des crédits Corporate accordés mais non utilisés à la clôture de l'exercice mais également à des lignes de crédits promotion non tirées.

Les garanties et obligations contractuelles sont détaillées en Note 27 Engagements hors bilan des états financiers consolidés 2014.

Par ailleurs, les sociétés d'exploitation du Noble Age ont conclu des baux commerciaux, pour lesquels les échéances de loyer sur la durée des s'élèvent à 327 millions d'euros au 31 décembre 2014 contre 245 millions d'euros un an plus tôt (montants non indexés et non actualisés).

Le total des charges de loyer futur actualisé au taux de 1,25 % sur la durée moyenne restant à courir s'élèverait en 2014 à 298 millions d'euros.

Au titre de ses emprunts, le Groupe doit respecter un certain nombre d'obligations. En cas de non-respect, les banques pourraient obliger le Groupe à rembourser totalement, partiellement ou renégocier les conditions de financement. Les principaux covenants du Groupe se décrivent ainsi :

- Endettement net d'Exploitation / EBITDA
- Endettement net d'Exploitation / Fonds propres et quasi fonds propres
- Fonds propres et quasi fonds propres / Total Bilan

Au 31 décembre 2014, les covenants sont respectés.

5 INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ

5.1 Informations générales

5.1.1 *Raison sociale et nom commercial de la Société*

La dénomination sociale de la Société est « LE NOBLE AGE ».

5.1.2 *Lieu et numéro d'enregistrement de la Société*

La Société SA Le Noble Age est enregistrée auprès du Registre du Commerce et des Sociétés de Nantes sous le numéro 388 359 531.

5.1.3 *Date de constitution et durée*

La Société SA Le Noble Age a été constituée sous la forme d'une société anonyme à conseil d'administration en septembre 1992 pour une durée de 99 années venant à expiration le 1er septembre 2091.

5.1.4 *Siège social de la Société, forme juridique, législation régissant ses activités*

La Société est une société anonyme à conseil d'administration de droit français. Son fonctionnement, sa gestion et son administration sont principalement soumises aux dispositions des articles L.225-1 et suivants du code de commerce.

Le siège social de la Société a été transféré par décision du conseil d'administration du 8 avril 2014, du 6 rue des Saumonières à NANTES (44 300) au 7 boulevard Auguste Priou à VERTOU (44120), à compter du 17 avril 2014.

Le numéro de téléphone de la Société est le 02 40 16 01 61 et l'adresse du site web est www.lenobleage.fr

5.2 Présentation du Noble Age Groupe

5.2.1 Historique et Evolution du Groupe

1989-1990 Jean-Paul SIRET, entrepreneur alors spécialisé dans la conception, la construction et la promotion immobilière, s'associe à un médecin souhaitant développer un projet de résidence médicalisée pour les personnes âgées dépendantes. La rencontre de ce gestionnaire, capable de rassembler les capitaux nécessaires à un tel projet et de gérer la nouvelle activité, avec des médecins étudiant depuis plusieurs années les besoins liés à l'augmentation de la dépendance donne naissance au premier établissement du Groupe : « La Chézalière – Nantes 44 » en décembre 1990.

1992-1995 Après plus de 2 ans de fonctionnement du 1^{er} établissement et une maîtrise croissante des différentes composantes de la prise en charge de la dépendance (Hôtellerie, Restauration, Dépendance et Soins), la décision est prise d'ouvrir un second établissement spécialisé dans la dépendance psychique. Déjà soucieux d'assurer à ses résidents des prestations de qualité, Jean-Paul SIRET décide de s'inspirer des savoirs faire suédois pour la conception de cette nouvelle résidence. Une telle politique de développement supposant des investissements lourds, Jean-Paul SIRET se met à la recherche d'un montage immobilier innovant permettant, d'une part, de ne pas alourdir la structure financière de la société et, d'autre part, de rester concentré sur l'exploitation et les services aux résidents. C'est dans cette démarche que Jean-Paul SIRET et Xavier DEJARDINS s'associent, le premier assurant la gestion opérationnelle, le second s'occupant plus directement du développement et du financement des activités. En août 1995, « Le Parc de Diane – Nantes 44 », second établissement du Groupe, ouvre ses portes.

1997 La création de nouveaux établissements devenant difficile, le Groupe réalise sa première acquisition d'établissement en 1997 : « Le Parc de la Plesse – Angers 49 ». Après quelques mois d'exploitation, le Groupe réalise rapidement que l'outil de travail (chambres doubles, espaces communs restreints...) ne permet pas d'assurer le niveau de prise en charge des deux premiers établissements créés. Il décide alors d'entreprendre des travaux de restructuration et d'extension visant à respecter un certain nombre de normes, dessinant ainsi les standards de qualité du Groupe Noble Age.

1998 La majeure partie de l'année est consacrée à la mise au point des valeurs fondamentales du Groupe Noble Age :

- **Un projet d'entreprise :**
 - ❖ La définition de chacun des métiers du Groupe Noble Age :
 - ✓ L'hébergement ou « hôtellerie et restauration » ;
 - ✓ La gestion des dépendances ou la « prise en charge de tous types et niveaux de dépendance physiques ou psychiques » ;
 - ✓ La gestion des soins ou la « prise en charge de l'ensemble des soins nécessaires aux résidents ».
 - ❖ L'encadrement et le chaînage des différents métiers effectués dans les établissements du Groupe, afin que l'ensemble des prestations offertes aux clients/résidents atteigne un haut niveau de qualité et de sécurité.

- ❖ Des critères économiques d'exploitation : la plupart des charges de ces métiers étant fixes, il est nécessaire de respecter les bons critères financiers d'investissements et d'assurer la maîtrise quotidienne des coûts d'exploitation.
 - **Un cahier des charges immobilier** permettant de restructurer, transformer et d'agrandir tout établissement repris ou à créer afin qu'il devienne compatible avec le projet de vie « type Groupe Noble Age ».
 - **Elaboration des critères de développement**
- 1999** 1^{ère} augmentation de capital du Groupe. Cette année voit également l'acquisition de trois nouveaux établissements, 2 EHPAD et 1 SSR : « Le Parc de la Touques – Deauville – 14 », « Le Parc Saint Charles – Chartres – 28 et « L'Institut Médicalisé de Mar Vivo – La Seyne sur Mer – 83 ». Le Groupe maîtrisant parfaitement le métier de la maison de retraite médicalisée avec un ensemble de prestations de services de grand standing, se lance désormais dans un nouveau secteur d'activité, le moyen séjour. En parallèle, le Groupe Noble Age commence à structurer son équipe d'encadrement avec la création des postes suivants :
- Direction Administrative & Financière,
 - Direction d'Exploitation,
 - Direction Médicale et Qualité.
- 2000** Le Groupe poursuit sa structuration en définissant :
- Les moyens humains nécessaires à son développement,
 - La place des métiers complémentaires nécessaires à un développement serein du Groupe (Ressources humaines, Immobilier, Maintenance)
 - Les critères d'acquisition et les coûts de restructuration de chaque établissement afin de répondre au projet d'entreprise et au cahier des charges immobilier interne,
 - Les coûts induits et les capacités d'évolution des résultats financiers en conséquence,
 - Les besoins évolutifs en capitaux propres en fonction d'un endettement maîtrisé, souhaité par la direction générale.
- 2001** Elaboration d'une stratégie de développement et constitution d'un pôle immobilier afin d'optimiser les opérations de créations et extensions d'établissements. Le Groupe reprend deux établissements situés en région parisienne « Asphodia – Yerres- 91 » et « Sévigné – Saint Maur des Fossés – 94 » et met en place un plan de création.
- 2002** Acquisition d'un troisième établissement parisien « Ger'Home – Courbevoie - 92 » et constitution du pôle juridique.
- 2003** Le Groupe Noble Age change de dimension en termes de taille et d'exposition géographique avec l'acquisition de cinq nouveaux établissements :
- 3 EHPAD : « Résidence Aigue Marine – Bandol – 83 », « Résidence Harmonie – Moret sur Loing – 77 » et « Arcade de Fontenay – Fontenay aux Roses – 92 »
 - 2 maisons de repos en Belgique : « Résidence Le Point du Jour – Bierges » et « Résidence Athéna – Nivelles »
- 2005** Ouverture de deux établissements lancés en 2001 :
- « Les Jardins de Mar Vivo – La Seyne sur Mer - 83 »
 - « Le Verger de Vincennes – Vincennes – 94 »

Acquisition d'un EHPAD :

- « Verte Prairie - Salon de Provence - 13 »

2006 Introduction en bourse, levée de fonds de 13.7 M€ en perspective du plan de développement
Ouverture de deux EHPAD :

- « La Résidence Marconi – Chatou - 78 »
- « La Résidence Creisker - Pornichet - 44 »

Acquisition de trois EHPAD :

- « Les Pléiades - Toulon- 83 »
- « Le Parc de Vignes – Amiens – 80 »
- « Les Joncas – Martigues – 13 »

Acquisition de deux Maisons de Repos en Belgique :

- « Résidence Parkside - Bruxelles »
- « La Cense – Waterloo »

Acquisition d'un SSR :

- « La Clinique de Thorigny – Thorigny - 77 »

2007 Acquisition de cinq nouveaux EHPAD

- « La Gauloise – Marseille – 13 »
- « Les Camélias – Cabestany – 66 »
- « Résidence Isatis – Mouans Sartoux – 06 »
- « Villa d'Epidaure – Garches – 92 »
- « Villa d'Epidaure – La Celle Saint Cloud – 78 »

Ouverture en Novembre d'un nouvel établissement :

- « Les Jardins d'Olonne – Olonne sur Mer – 85 »

2008 Acquisition d'un SSR

- « L'Oasis – Breteuil – 60 »

Acquisition d'un EHPAD

- « Les Nymphéas – Pacé – 35 »

Acquisition d'une clinique psychiatrique

- « La Maison de Santé d'Epinay – Epinay sur Seine – 93 »

Ouverture d'un SSR

- « L'Institut Médicalisé de Romainville – Romainville – 93 »

2009 Structuration pour un doublement de taille

Ouverture d'un EHPAD

- « Les Berges du Danube – Serris – 77 »

Ouverture d'un SSR

- « L'Institut Médical de Serris – Serris – 77 »

Acquisition d'un SSR : diversification du développement en secteur associatif et public

- « L'Institut Médical des Pins – Lamotte Beuvron – 41 »

Acquisition d'un EHPAD

- « Le Monthéard – Le Mans – 72 »

2010 Annonce de l'objectif de développement 2010-2014

Acquisition de deux EHPAD

- « Les Jardins de la Poterie – Rennes – 35 »
- « Résidence des Sources – Evian – 74 »

2011 Avancement du plan de développement 2014

Acquisition d'une Maison de Repos en Belgique

- « Résidence Beeckman - Bruxelles »

Acquisition de lits d'Ehpad à regrouper dans le 06

Acquisition d'un SSR

- « Les Oiseaux – Sanary sur Mer – 83 »

2012 Avancement du plan de développement 2014

Ouverture d'une Maison de Repos en Belgique

- « Résidence Les Tamaris - Evère »

Acquisition de lits d'Ehpad à regrouper dans les départements 06 et 13

Extension/reconstruction du SSR à Breteuil

Acquisition de deux EHPAD et mise en exploitation de 2 extensions « Le Mas de la Côte Bleue – Martigues – 13 »

- « Les Camélias – Narbonne - 11 »
- « Mer Iroise – Brest - 29 »
- « La Plesse – Angers – 49 »

2013 Avancement du plan de développement 2014 avec l'acquisition de 779 lits

Acquisition de 174 lits d'Ehpad à regrouper dans les départements 06, 37 et 56

Acquisition de 4 EHPAD pour 226 lits :

- « Le Bourgailh – Pessac – 33 »
- « Château Lamothe – St Médard d'Eyras – 33 »
- « Jardins de Laurenzanne – Gradignan – 33 »
- « Domaine des Augustins – Latresne – 33 »

Acquisition de 4 SSR pour 334 lits et places :

- « Centre Médical de Chavanne – St Chamond – 42 »
- « Clinique les Sorbiers – Châteaudun – 28 »
- « Clinique Kerlena – Roscoff – 29 »
- « Clinique Bazincourt – Chapet – 78 »

Acquisition de 1 HAD de 45 places:

- « HAD Haute Savoie Sud – Seynod - 74 »

2014 Avancement du plan de développement 2014 avec l'acquisition de 995 lits

Long séjour France : +593 lits :

- 1 acquisition d'un EHPAD à Nice (26 lits exploités)
- 1 EHPAD à proximité de Saint-Etienne (75 lits),
- Extension d'un EHPAD au Mans (40 lits),
- Mise en exploitation de 5 EHPAD (re)construits à neuf (455 lits nouveaux à Saint-Rogatien-17, Belz-56, Cagnes sur Mer-06, Rennes-35, La Ferté sous Jouarre-77)
- Diminution de capacité de -3 lits d'un site en restructuration

Moyen Séjour France : +402 lits :

- L'acquisition de 3 antennes d'hospitalisation à domicile en Région Centre (280 places)
- 1 SSR spécialisé à proximité de Saint-Etienne (95 lits),
- Extension de capacité d'une clinique psychiatrique (27 lits)

5.2.2 *Les 3 segments de marchés*

Les 66 établissements en exploitation en 2014 constituent un parc de **6 302 lits** et se subdivisent en **trois secteurs** :

▸ **Le secteur Médico-Social (France)** :

Le secteur médico-social (France) concerne les Ehpads et les USLD pour 43 établissements représentant 3 906 lits exploités.

▸ **Le secteur « Maison de Repos » (Belgique)**

Le secteur des maisons de repos (Belgique) concerne 6 établissements représentant 638 lits Exploités avant regroupement de 2 MRPA en Février 2015.

▸ **Le secteur moyen séjour (France)**

Le secteur moyen séjour (France) du groupe est représenté par :

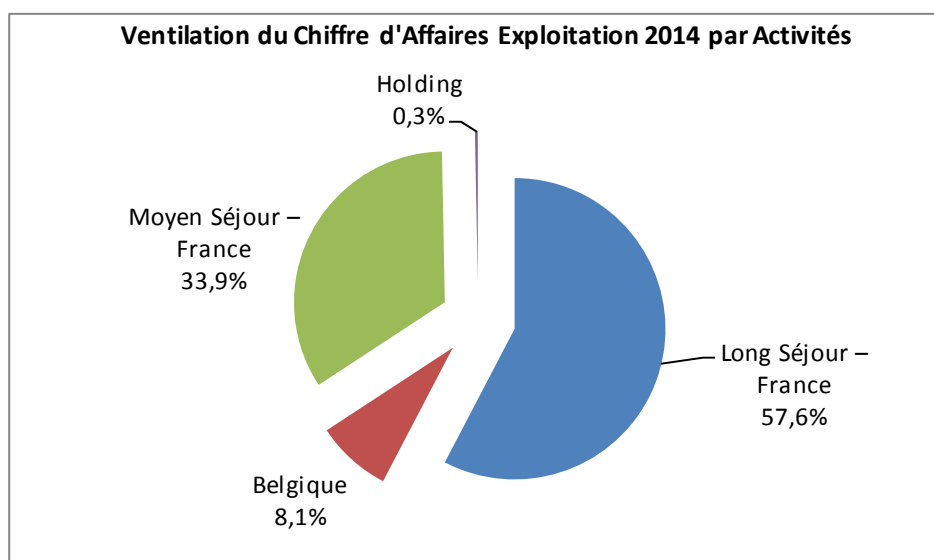
- 11 établissements de soins de suite pour 1 212 lits exploités
- 1 établissement psychiatrique pour 191 lits exploités
- 5 HAD (Hospitalisation A Domicile) pour 355 places exploitées

5.2.3 Répartition de l'activité Exploitation du Groupe

Ventilation du Chiffre d'Affaires de l'activité Exploitation (en K€)

	CA 2014	en % du CA	CA 2013	en % du CA
Long Séjour – France	173,9	57,6%	150,6	59,6%
Belgique	24,6	8,1%	20,9	8,3%
Moyen Séjour – France	102,5	33,9%	80,6	31,9%
Holding	1,0	0,3%	0,6	0,2%
CA Consolidé Exploitation	301,9	100,0%	252,6	100,0%

Répartition du chiffre d'affaires exploitation du Groupe par type d'activités



6 APERCU DES ACTIVITES

6.1 Caractéristiques de marché

6.1.1 *Les principaux facteurs de marché*

Le vieillissement de la population

Le premier facteur de croissance à aborder pour apprécier les perspectives du secteur de la prise en charge de la dépendance des personnes âgées réside assez logiquement dans l'évolution démographique de notre pays.

La croissance forte et durable attendue de ce secteur est liée à deux facteurs concordants :

- **L'essor démographique de la population des seniors** assure un socle de croissance important à l'activité des établissements d'accueil pour personnes âgées, publics comme privés, ainsi qu'une forte visibilité à long terme pour le secteur de la dépendance en général. L'allongement de l'espérance de vie sous l'effet notamment d'une amélioration des conditions de vie et des progrès de la médecine, et l'arrivée à la retraite des générations du baby-boom dès 2005 conduiront nécessairement à une augmentation sensible des plus de 65 ans dans la population française sur les prochaines décennies. De 16% en 2000, la part des plus de 65 ans devrait atteindre 28% en 2040. Mais c'est surtout la population des personnes très âgées qui augmentera le plus rapidement : le nombre de personnes âgées de plus de 85 ans progressera de 275% entre 2000 et 2050 passant de 1.2 millions de personnes à 4.5 millions. (Source : INSEE)
- Cette part croissante des plus âgés dans la population se traduira par une **hausse mathématique du nombre de personnes dépendantes et du niveau de cette dépendance. Cette hausse prévisible illustre** les besoins futurs en structures adaptées à l'accueil de ces personnes âgées dépendantes en long séjour (médico-social) comme en séjour de courte durée (sanitaire). L'augmentation de la dépendance verra en parallèle une augmentation du nombre de personnes souffrant de pathologies démentielles de type Alzheimer. Par ailleurs le nombre d'adultes handicapés vieillissants augmente très rapidement et la demande d'accueil en structures adaptées se fait plus pressante. Les besoins pour ces deux types de population, du fait de leur niveau de dépendance important et souvent très spécifique, sont en progression constante et constituent un levier de croissance important pour les établissements d'accueil pour personnes âgées dépendantes. Ces besoins sont démontrés par le Plan Solidarité Grand Age de juin 2006 et le Plan Alzheimer de février 2008. Ces 2 plans se sont concrétisés en 2008 et 2009 au travers des circulaires Ministérielles budgétaires pour les établissements médico-sociaux et sanitaires par des objectifs de création de places d'EHPAD renforcés notamment pour personnes atteintes de ce type de pathologie, des créations de places d'accueil de jour Alzheimer, des créations de lits « gériatriques » en SSR, des créations d'unités adaptées aux patients Alzheimer en SSR.

Les facteurs structurels de croissance

Au-delà de l'augmentation du nombre de personnes âgées dépendantes, d'autres facteurs structurels viendront impacter positivement à plus ou moins long terme l'activité des établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) :

- La transformation de certaines structures sanitaires de soins de longue durée, concentrée à 90% dans le secteur public, en établissements d'accueil pour personnes âgées dépendantes. La commission conduite par Gérard Larcher, sénateur, ancien Ministre et ancien président de la Fédération Hospitalière de France

qui vise à optimiser l'offre de santé en France et dont le rapport a été publié en avril 2008 évoque d'ailleurs la privatisation possible de certains hôpitaux locaux transformés en EHPAD.

- L'évolution des mentalités et des modes de vie, notamment l'éclatement géographique et la baisse du nombre des aidants, qui conduira de plus en plus souvent les familles à placer leurs aînés en maisons de retraite.
- La réduction des durées d'hospitalisation dans les structures de court séjour au profit des établissements de soins de suite et des structures d'hospitalisation à domicile. En effet, l'évolution des pratiques médicochirurgicales (amélioration des techniques de traitement, encadrement des dépenses, prévention accrue de la transmission des maladies nosocomiales) induit une réduction de la durée moyenne d'hospitalisation en établissements de court séjour, créant ainsi un besoin croissant de prise en charge en aval. Cette tendance s'amplifie avec la réforme de la tarification à l'activité (T2A), opposable aux établissements de court séjour depuis le 1^{er} mars 2005 et qui sera étendue aux cliniques de moyen séjour (SSR, réadaptation fonctionnel, psychiatrie). Cette nouvelle tarification à l'acte s'inscrit dans une logique de réduction de la durée moyenne d'hospitalisation qui devrait profiter au secteur du moyen séjour.

Solvabilité de la demande

Le secteur de la dépendance est également caractérisé par la solvabilité de sa demande. En effet, le niveau de ressources n'est pas un critère discriminant en matière de prise en charge de la médicalisation et les récentes évolutions législatives et réglementaires s'inscrivent dans une logique de renforcement de la solidarité intergénérationnelle :

Tout d'abord, l'activité médicale des établissements est prise en charge par l'Assurance Maladie qui couvre l'ensemble des dépenses induites (médecins, infirmières, aides-soignants, achat de matériel médical...) pour le secteur médico-social et la quasi-totalité du prix de journée pour le secteur sanitaire.

L'aide à la personne âgée dépendante est, quant à elle, financée par le Conseil Général :

- **L'APA : L'allocation personnalisée d'autonomie (APA)** est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2002. Remplaçant la prestation spécifique dépendance (PSD), elle s'adresse aux personnes de 60 ans et plus dont le niveau de dépendance est évalué en degrés GIR (*Groupe Iso Ressources, cf. 6.1.2*). L'ouverture des droits n'est pas soumise à conditions de ressources. Une participation financière reste toutefois à la charge des bénéficiaires quand leurs ressources sont supérieures à un montant régulièrement révisé. L'APA vise à une meilleure prise en charge de la perte d'autonomie des personnes âgées pour accomplir les gestes de la vie quotidienne.

L'activité Hébergement peut également bénéficier d'aides spécifiques :

- **L'allocation de logement à caractère social (ALS)** permet de bénéficier d'un allègement des frais d'hébergement. Le montant versé est déterminé après la prise en considération de plusieurs critères : ressources de l'allocataire, coût de l'hébergement, type d'établissement, lieu d'implantation, etc.
- **L'allocation personnelle au logement (APL)** concerne uniquement les structures conventionnées. Le montant versé est fonction des mêmes critères que ceux énoncés ci-dessus.
- **L'aide sociale à l'hébergement (ASH)** s'adresse aux personnes âgées de plus de 65 ans (ou 60 ans en cas d'inaptitude au travail). Sous certaines conditions de ressources, le département peut participer partiellement ou totalement aux frais d'hébergement d'une personne âgée si cette dernière réside dans un établissement agréé par le département. Il faut toutefois relever que le montant de l'aide sociale versé peut-être récupéré sur l'actif successoral au décès du bénéficiaire.

Il existe en parallèle, un certain nombre de déductions fiscales liées à l'hébergement en EHPAD. Ainsi, les résidents peuvent bénéficier d'une réduction d'impôt de 25 % des dépenses engagées au titre des frais de dépendance dans la limite annuelle de 10.000 euros soit une réduction d'impôt maximale de 2.500 euros par personne hébergée.

Evolution de l'offre

- Besoins en capacités : au-delà de la croissance de l'activité et d'une importante visibilité sur le long terme, le vieillissement de la population va générer un certain nombre d'enjeux pour les établissements d'accueil, à commencer par des capacités d'accueil suffisantes pour répondre à un besoin accru de prise en charge. Le Plan Solidarité Grand Age, par le Ministre Philippe Bas en juin 2006 prévoyait la création de 5000 places d'EHPAD par an sur la période 2007-2012 et de 3000 places de SSR sur cette même période. Il apparaissait cependant que les besoins sont bien plus nombreux. Ces derniers étaient estimés à 33 000 par le Programme Interdépartemental d'accompagnement des handicaps et de la perte d'autonomie (PRIAC) mis en œuvre par la CNSA et qui a collecté les besoins auprès des DDASS ; ils sont estimés à 40 000 places supplémentaires par l'Adehpa, l'association des directeurs d'EHPAD. Les circulaires Ministérielles de 2008 et 2009 et les notices techniques correspondantes de la CNSA ont marqué la prise en compte progressive de cet écart par les Pouvoirs Publics puisque le nombre de création de places en EHPAD financées pour 2008 a été porté à 7 500 puis 12 500 pour 2009 dans le cadre du Plan de Relance (au lieu de 5 000) auxquelles s'ajoutent 2 125 places en accueil de jour et 1 125 places en hébergement temporaire. Les établissements privés semblent mieux positionnés pour répondre à cette demande en termes de capacités d'accueil. En effet, si la majorité des capacités d'accueil reste aujourd'hui aux mains du secteur public, l'essentiel du développement de l'offre devrait provenir du secteur privé, plus à même de financer la création de ces nouvelles places, comme le montrent les données historiques. Selon les dernières données de la DREES (Direction de Recherche des Etudes Economiques et Statistiques), les capacités d'accueil des établissements commerciaux privés ont cru de 21% entre 1996 et 2003 contre seulement 7% pour l'ensemble du secteur. Par ailleurs, sur cette même période, le secteur privé commercial a généré plus de la moitié des nouvelles places créées en EHPAD.
- Médicalisation des structures : le vieillissement de la population va s'accompagner d'une augmentation du nombre de personnes âgées dépendantes et souffrant de pathologies diverses. C'est ainsi par exemple, que de 960 000 en 2004, le nombre de personnes atteintes de pathologies démentielles de type Alzheimer devrait atteindre 1,2 million en 2020 (Source : Xerfi – Accueil des personnes âgées - février 2005). L'âge d'entrée en institution est aussi un facteur important. L'entrée en établissement à un âge de plus en plus avancé (85 ans en moyenne selon l'Observatoire KPMG 2013) et avec un niveau de dépendance moyen de plus en plus élevé rendent plus nécessaire encore la médicalisation des structures. Cette médicalisation suppose des investissements importants (matériel, locaux) mais aussi humains à travers un personnel médical et paramédical plus nombreux et plus coûteux. De la même façon dans le secteur sanitaire, la réduction des durées d'hospitalisation en court séjour entraîne dans les établissements SSR en aval, un besoin de plateaux techniques plus pointus et coûteux (kinésithérapie, balnéothérapie, ergothérapie) et des équipes médicales et paramédicales renforcées.
- Qualité des prestations : l'augmentation de la demande s'accompagne également d'une attente croissante en terme de qualité des prestations offertes. Les structures privées sont idéalement positionnées pour améliorer sans cesse leurs prestations et offrir aux résidents/patients un niveau de service optimal. Certains acteurs, dont le Noble Age Groupe, se sont toujours inscrits dans une politique de qualité exigeante en plaçant le service à la personne accueillie au centre de leurs objectifs, en

proposant des prestations spécifiques et adaptées à telle ou telle pathologie, en créant des unités de vie ou de soins etc. Ces démarches se traduisent par la mise en place de procédures qualité lourdes, d'évaluation interne et externe des établissements qui conditionnent les renouvellements d'autorisation, par l'obtention de certifications reconnues par la profession. Ces exigences en terme de qualité devraient s'accroître sensiblement dans le temps avec l'arrivée en EHPAD d'une génération plus sensible à la qualité des services offerts, notamment en terme d'hôtellerie et de services en général.

- Dans le secteur sanitaire, les décrets d'avril 2008 concernant la mise en place de spécialités dans les établissements vont renforcer la technicité des structures et les exigences en matière de plateaux techniques, d'équipes et d'intégration dans la filière d'aval à l'hospitalisation.

9 spécialités ont été déterminées dans la circulaire pour lesquels les ressources en personnels et les plateaux techniques, font l'objet d'un cahier des charges précis :

- Affections de l'appareil locomoteur
- Affections du système nerveux
- Affections cardio-vasculaires
- Affections respiratoires
- Affections du système digestif, métabolique et endocrinien
- Affections onco-hématologiques
- Affections des brûlés
- Affections liées aux conduites addictives
- Affections de la personne âgée polyopathologique, dépendante ou en risque de dépendance

Par ailleurs le plan Alzheimer 2008 prévoit la mise en place en SSR d'unités pour patients atteints de troubles cognitifs, patients pour lesquels le Noble Age Groupe a une expérience et un savoir-faire significatifs dans la prise en charge et l'accompagnement.

Le secteur de la psychiatrie

Selon l'OMS, les maladies mentales se classent au troisième rang des maladies en termes de prévalence et sont responsables du quart des invalidités. En médecine générale, elles se situent au deuxième rang derrière les maladies cardio-vasculaires. Elles affectent une personne sur cinq chaque année et une sur trois si l'on se réfère à la prévalence sur la vie entière. L'OMS retient cinq maladies mentales parmi les dix pathologies les plus préoccupantes pour le XXIème siècle (schizophrénie, trouble bipolaire, addiction, dépression et trouble obsessionnel compulsif).

Toutes les estimations indiquent que ce bilan devrait s'alourdir dans les prochaines années, avec une augmentation de 50% de la contribution des maladies mentales à la charge de morbidité due à l'ensemble des maladies d'ici 2020 si des mesures ne sont pas prises rapidement.

En France, les troubles psychiatriques sont responsables de 12000 morts par suicide, auxquels s'ajoutent la surmortalité non suicidaire (accidentelle, consommation d'alcool, de tabac et de drogue). Les études épidémiologiques comparées menées dans plusieurs pays européens montrent que la prévalence des différentes pathologies psychiatriques est relativement élevée en France.

La loi de programmation en santé publique prend en compte cette réalité en définissant plusieurs grands objectifs de santé publique dans le domaine des maladies psychiatriques.

La loi du 11 février 2005 qui a reconnu dans la définition du handicap, le handicap psychique rend impératif une collaboration étroite entre tous les acteurs de la santé mentale, professionnels de santé, ceux des champs social et médico-social, les malades et leurs familles.

Deux plans successifs ministériels ont vu le jour, celui de 2002 et celui couvrant la période 2005-2008. Ces plans ont accompagné les évolutions de l'offre de soins en psychiatrie.

Enfin, la conférence Européenne « Ensemble pour la santé mentale et le bien être » qui s'est tenue le 13 juin 2008 a établi le « Pacte européen pour la Santé mentale » auquel la France a souscrit.

Dans ce contexte, en 2009 Madame Roselyne Bachelot-Narquin, Ministre de la Santé, de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative a souhaité que soit menée une réflexion d'ensemble sur la psychiatrie et la santé mentale.

A cet effet, Madame la Ministre a désigné un certain nombre de personnalités compétentes et représentatives du champ de la santé mentale pour siéger au sein d'une commission présidée par monsieur Edouard Couty, conseiller maître à la Cour des Comptes.

Après avoir exploré l'ensemble des problématiques liées à la santé mentale et à la psychiatrie, les membres de la commission ont souhaité que le rapport dégage dans une première partie les trois principes structurants qui pourraient fonder le cadre d'une politique novatrice en santé mentale :

- Intégrer à la politique de santé publique, un volet santé mentale, s'appuyant sur trois aspects indissociables : sanitaire, social et médico-social. La psychiatrie, en tant que discipline médicale, contribue avec d'autres acteurs à la réalisation de cette politique ;
- Renforcer le rôle institutionnel des malades, de leur famille ou de leur entourage, acteurs à part entière du système de santé aux côtés des professionnels ;
- Consacrer l'évaluation des structures, des activités et des pratiques comme un outil consubstantiel de toutes pratiques en santé mentale et en psychiatrie.

Enfin, la mise en œuvre au 1^{er} janvier 2010 des Agences Régionales de Santé (ARS) qui regroupent sous une même entité et une même autorité les soins de ville, le secteur médico-social et le secteur sanitaire avec un objectif formulé de déclouisonnement entre les secteurs, acteurs et structures, est une opportunité de renforcement pour les acteurs présents sur les 2 derniers secteurs cités.

6.1.2 *La prise en charge de la dépendance permanente*

La dépendance permanente

Les professionnels de santé distinguent généralement deux grands aspects de la dépendance : la dépendance permanente et la dépendance temporaire. Outre le caractère temporel qui les différencie, elles impliquent des types de prise en charge souvent différents.

L'état de dépendance peut être lié à des troubles d'ordre psychique ou à des manifestations d'ordre physique. Il convient cependant de définir la notion de dépendance au sens de la profession : « *sont dépendantes les personnes adultes qui dépendent d'une autre pour les actes de la vie quotidienne, que ce soit pour les actes élémentaires de la vie courante (s'habiller, faire sa toilette, manger, se déplacer) ou les tâches domestiques (faire les courses, prendre ses médicaments, préparer des repas)* ». Si la grande majorité des dépendants permanents sont des personnes âgées, des handicaps définitifs peuvent rendre une personne dépendante de façon définitive et permanente bien avant l'« âge » de la vieillesse.

Ces personnes qui ne peuvent plus vivre de manière indépendante ont deux choix : le maintien organisé à domicile (MAD) ou l'entrée dans un Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes (EHPAD), anciennement dénommé maison de retraite.

Le degré de dépendance d'une personne est évalué à l'aide de la grille AGGIR (Autonomie Gérontologique Groupe Iso-Ressource) qui permet de répartir les personnes en 6 groupes : le groupe 1 correspondant au degré de dépendance maximal, le groupe 6 à l'absence de dépendance :

- Groupe 1 : déments grabataires
- Groupe 2 : grabataires lucides ou déments déambulants
- Groupe 3 : lucides mais dépendants au niveau locomoteur
- Groupe 4 : aides ponctuelles aux repas, aux activités corporelles et lors des transferts
- Groupe 5 : aides à la toilette, au ménage, aux repas
- Groupe 6 : pas de dépendance pour les actes de la vie courante

Le degré de besoin en prise en charge des soins d'une personne est lui évalué au travers de la grille Pathos qui permet de définir les soins techniques requis par l'état de santé du résident. Cette évaluation dite coupe Pathos, détermine un besoin en soins requis moyen pour l'établissement appelé Pathos Moyen Pondéré (PMP), PMP qui est ensuite un des critères pour le calcul de la dotation soins à laquelle l'établissement peut prétendre.

Structure

La capacité d'accueil globale du marché est de 545 000 lits.

Ces établissements sont gérés par trois types d'acteurs et répartis de la manière suivante :

- 50 % Secteur public
- 30% Secteur privé associatif
- 20% Secteur privé commercial

En terme de capacités d'accueil, la capacité moyenne des maisons de retraites varie selon leur statut : 84 places pour les structures publiques, 66 places pour les structures privées associatives, 61 places pour les structures privées commerciales.

Cadre réglementaire Français

Autorisations de fonctionnement :

La majorité des établissements hébergeant des personnes dépendantes de manière permanente sont des EHPAD. Depuis la loi du 2 janvier 2002, pour exercer leur activité, les EHPAD doivent bénéficier d'une autorisation de fonctionnement. Cette autorisation, délivrée pour une durée de 15 ans est accordée par le président du Conseil Général et par l'Etat, car l'établissement reçoit des crédits de l'Assurance Maladie dans le cadre de conventions tripartites signées avec le Conseil Général et l'ARS (Agence Régionale de Santé).

Depuis 2010 et dans le cadre de la Loi Hôpital, Patients, Santé et Territoire, le processus d'autorisation fonctionne par appel à projets piloté et mis en œuvre conjointement par les ARS et les Conseils Généraux. Le décret d'application définit précisément les modalités et conditions d'appels à projets (cahier des charges, avis de la commission de sélection, modalités d'autorisation) par le Ministère en lien avec le cahier des charges et le guide d'appels à projets rédigés par la CNSA.

Dans l'optique notamment des appels à projets, le Noble Age Groupe a renforcé et réorganisé son service développement et Autorités sanitaire et médico-sociale.

Les EHPAD doivent désormais se soumettre à une procédure d'évaluation en deux phases :

- Une auto-évaluation, dont les résultats doivent être communiqués tous les 5 ans aux autorités ayant délivré l'autorisation,
- Une évaluation externe, qui est réalisée au cours des 7 années suivant l'autorisation et au plus tard 2 ans avant la date de son renouvellement par des organismes extérieurs et indépendants, et dont dépendra exclusivement le renouvellement tous les 15 ans de l'autorisation.

La loi de financement de la Sécurité Sociale pour 2007 a créé l'ANESM qui supervise l'évaluation (élaboration des procédures, références et recommandations) et délivre les habilitations aux organismes d'évaluation. Ces organismes indépendants doivent respecter un cahier des charges fixé par décret.

Tarifification :

La loi sur l'allocation personnalisée d'autonomie de 2001 a profondément fait évoluer les principes de tarification du secteur. Cette dernière a déterminé les bases d'une nouvelle tarification, permettant aux EHPAD de médicaliser la prise en charge des personnes âgées dépendantes. Le budget accordé à l'établissement par les administrations (dans le cadre de la convention tripartite) est désormais corrélé au niveau de dépendance de ses résidents. Les circulaires budgétaires Ministérielles de 2008 et 2009 sont venues compléter ces modalités de calcul de la dotation soin. La charge en soins requis évaluée par le PMP de l'établissement s'ajoute au GMP pour le calcul de la dotation soin de l'établissement. Un mécanisme de convergence tarifaire est mis en place, quel que soit le statut juridique de l'établissement et la dotation soin dont il pouvait bénéficier antérieurement, sa dotation est dorénavant calculée selon les modalités suivantes :

Dotation soin annuelle = capacité de l'établissement x (GMP + 2,59 x PMP) x valeur tarifaire année N

Il existe donc dorénavant un lien direct entre le niveau de dépendance et de soins requis des personnes âgées accueillies et le niveau de tarification de l'établissement ; et ce, indépendamment du statut de cet établissement. Depuis cette réforme, le prix de journée d'un EHPAD ayant signé une convention tripartite avec l'ARS et le Conseil Général, comprend trois volets :

- L'hébergement (prestations hôtelières, restauration et autres services aux résidents) :
 - Si l'établissement est habilité à l'aide sociale départementale, un seul tarif journalier est défini pour les résidents bénéficiant de l'aide sociale. Il est calculé en fonction du nombre de bénéficiaires en divisant les charges de la section hébergement afférentes à ces bénéficiaires par le nombre de journées prévisionnelles de cette même catégorie ou fixé par le Conseil Général ;
 - Si l'établissement est non habilité à l'aide sociale départementale, le prix de journée d'hébergement est fixé par le gestionnaire de l'établissement. Il est soumis à un taux annuel d'évolution réglementaire.
- La dépendance (ménage, lingerie et prestations relationnelles à l'aide à la vie quotidienne). Trois tarifs journaliers dépendance existent selon 3 groupes GIR et sont définis par le Président du Conseil Général :
 - GIR 1 et 2
 - GIR 3 et 4
 - GIR 5 et 6

Tous les résidents sont redevables du tarif applicable aux GIR 5 et 6. Les résidents en GIR 1 à 4 peuvent bénéficier d'une aide dans le cadre de l'APA.

- Les soins (entretien, hygiène, confort, continuité de la vie et autres services techniques) : les charges afférentes aux soins sont financées par l'Assurance Maladie en dotation annuelle. Ces dotations sont versées aux établissements sous la forme d'un acompte mensuel dont le montant est égal au douzième de la dotation annuelle.

Cadre réglementaire Belge

La Belgique, présente de grandes similitudes en ce qui concerne le cadre réglementaire. Les autorités administratives sont au nombre de 2, la Région et l'INAMI, elles encadrent les autorisations de création, d'extension, le fonctionnement (contrat de séjour, règlement d'ordre intérieur) et les tarifs.

Accord de principe

Lorsqu'une maison de repos veut s'implanter en Wallonie ou sur Bruxelles, s'agrandir ou bien réouvrir après une interruption d'exploitation, la maison de repos doit demander l'obtention d'un accord de principe auprès du Ministre ayant l'Action sociale dans ses attributions. Est notamment annexée à cette demande une description de la construction envisagée et de son environnement.

S'ensuit une procédure d'instruction de la demande, au terme de laquelle le Ministre donne une réponse. Si le Ministre donne son accord, l'établissement peut commencer les travaux. Ce n'est qu'après avoir reçu cet accord de principe que l'établissement peut demander l'agrément nécessaire à son exploitation. Cette demande d'agrément doit être préalable à l'ouverture de la maison de repos.

Agrément

En ce qui concerne les maisons de repos se trouvant dans la région wallonne et sur Bruxelles (ce qui est le cas des maisons de repos du Noble Age Groupe), une demande d'agrément doit être adressée au Ministre ayant l'Action sociale dans ses attributions avant l'ouverture de la maison de repos. La demande d'agrément doit s'accompagner de documents spécifiques tels que, parmi d'autres, une attestation de sécurité incendie délivrée par le bourgmestre (maire) de la commune où est situé l'établissement.

L'agrément est accordé par le Gouvernement, sur proposition du fonctionnaire délégué par le Gouvernement, pour un terme de 6 ans ou pour une durée indéterminée.

6.1.3 *La prise en charge de la dépendance temporaire*

La dépendance temporaire

Lorsque l'état de dépendance du patient est limité dans le temps et non permanent, on parle de dépendance temporaire. Les structures qui prennent en charge cette dépendance temporaire accueillent donc plus précisément des personnes dont l'état justifie une surveillance, un environnement médical et/ou des soins continus sur une période plus ou moins courte. Cette situation peut se retrouver suite à une sortie d'hospitalisation, à une absence d'entourage, dans le cadre d'une réadaptation au domicile ou d'une préparation à une entrée en structure définitive. Les soins de suite ou de réadaptation (SSR) s'adressent à des patients requérant des soins continus et comportent une importante dimension rééducative et relationnelle.

Cinq fonctions de soins techniques et d'accompagnement caractérisent une véritable prise en charge en soins de suite ou de réadaptation. Combinées à des degrés variés, elles sont mises en œuvre, dans un but de réinsertion globale des malades. Ces fonctions sont :

- La limitation des handicaps physiques qui implique la mise en œuvre de rééducation physique, voire d'appareillage et d'adaptation du milieu de vie.
- La restauration somatique et psychologique grâce à la stimulation des fonctions de l'organisme, la compensation des déficiences provisoires, l'accompagnement psychologique et la restauration des rythmes.
- L'éducation du patient et éventuellement de son entourage par le biais des apprentissages, de la préparation et de l'adhésion au traitement, de la prévention secondaire.
- La poursuite et le suivi des soins et du traitement à travers son adaptation, la vérification de l'observance par le malade, la surveillance des effets iatrogènes éventuels. Une attention particulière est portée au traitement de la douleur.
- La préparation de la sortie et de la réinsertion en engageant, aussi rapidement que possible, les demandes d'allocations et d'aides à domicile, en tenant compte éventuellement de la dimension professionnelle.

Hospitalisation à Domicile : aspects législatifs et réglementaires

Reconnaissance légale de l'HAD par la **Loi hospitalière du 30 décembre 1970**

Loi du 31 juillet 1991 portant Réforme Hospitalière reconnaissant l'Hospitalisation A Domicile comme une alternative à part entière à l'hospitalisation traditionnelle

Circulaire du 30 Mai 2000 et **Circulaire complémentaire du 30 mai 2000** structurant le contenu des prises en charges. Ce texte est à la base du fonctionnement de tous les établissements d'HAD.

Circulaire 4 février 2004 de la Direction de l'Hospitalisation et de l'Organisation des Soins définissant les modalités de prise en charge en HAD

Circulaire 1er décembre 2006 rappelant le caractère polyvalent et généraliste de l'HAD. Elle reprecise également les modalités des autorisations, les obligations et le rôle des acteurs de l'HAD. Cette circulaire évoque le nécessaire développement d'une telle offre de soins

Circulaire du 5 octobre 2007 autorisant les établissements d'HAD à prendre en charge des patients en établissement d'hébergement des personnes âgées médicalisées ou non (EHPAD et EHPA).

Loi HPST dans différents articles (article 1, article 2, article 27, article 28, article 43, article 118, etc ...)

L'hospitalisation à domicile (HAD) est une modalité d'exercice des missions de santé à part égale d'un établissement de santé avec hébergement qui permet d'assurer, au domicile du malade, des soins médicaux et paramédicaux continus et coordonnés en associant le médecin hospitalier, le médecin traitant et tous les professionnels paramédicaux et sociaux.

L'hospitalisation à domicile concerne des malades de tous âges – enfants, adolescents, adultes – atteints de pathologies graves aiguës ou chroniques, souvent multiples, évolutives et/ou instables qui, en l'absence de prise en charge en structure d'hospitalisation à domicile, seraient hospitalisés en établissement de santé traditionnel.

Ces établissements sont obligatoirement généralistes et polyvalents, les patients étant pris en charge dans leur globalité.

Les structures d'hospitalisation à domicile sont des établissements de santé, au sens du code de la santé publique, soumis aux mêmes obligations que les établissements hospitaliers privés et publics avec hébergement. Elles sont ainsi tenues d'assurer la continuité de soins 24h/24 et 7j/7. Elles sont également certifiées par la Haute Autorité de Santé, ce qui garantit au patient une offre de soins de qualité.

Les alternatives à l'hospitalisation mentionnées à l'article L. 6121-2 ont pour objet d'éviter une hospitalisation à temps complet ou d'en diminuer la durée. Les prestations ainsi dispensées se distinguent de celles qui sont délivrées lors de consultations ou de visites à domicile.

Les structures d'hospitalisation à domicile permettent d'assurer au domicile du malade, pour une période limitée mais révisable en fonction de l'évolution de son état de santé, des soins médicaux et paramédicaux continus et coordonnés. Ces soins se différencient de ceux habituellement dispensés à domicile par la complexité et la fréquence des actes. Les structures d'hospitalisation à domicile peuvent également intervenir dans un établissement accueillant des personnes âgées mentionné au 6° du I de l'article L. 312-1 du code de l'action sociale et des familles (EHPAD). Dans ce cas, les soins ne peuvent être délivrés à un résident que si l'état de santé de celui-ci exige une intervention technique, qui ne se substitue pas aux prestations sanitaires et médico-sociales dispensées par l'établissement, et si son admission en hospitalisation à domicile répond à des conditions de prise en charge définies par un arrêté du ministre chargé de la santé et du ministre chargé de la sécurité sociale. Ces conditions sont variables selon la nature des soins. Elles sont relatives notamment à la complexité des soins à assurer ou à l'ampleur des moyens à utiliser.

A chaque structure d'hospitalisation à domicile correspond une aire géographique précisée par l'autorisation prévue à l'article L. 6122-1.

Le projet médical des établissements de Soins de suite :

Le projet médical est rédigé par l'équipe médicale en collaboration avec la Direction, et validé par la Commission Médicale de l'Etablissement (CME).

Il prend en compte :

- Le schéma régional d'organisation sanitaire du territoire de santé d'implantation
- Les caractéristiques et les besoins de la population à prendre en charge
- L'offre de prise en charge sanitaire existante
- Les besoins de filières d'aval des établissements de court séjour amont publics et privés

Pour une prise en charge globale du patient, les plateaux techniques sont dimensionnés par rapport au projet médical et propre à chaque spécialité de prise en charge. Il est doté de ressources humaines compétentes et de ressources matérielles modernes et adaptées à sa mission.

Le projet de soins des établissements de Soins de suite :

- Limiter ou compenser des handicaps physiques ou cognitifs.
- Restaurer un équilibre psychosomatique déficient : stimulation dans l'accompagnement, compensation des déficiences en valorisant les capacités latentes, structuration de l'espace et du temps
- Poursuivre et adapter les soins et les traitements en cours.
- Réaliser une évaluation médico-psycho-sociale.
- Réinsérer le patient dans son milieu d'origine ou envisager un placement institutionnel adapté.
- Prévenir les risques de réhospitalisation.

Les établissements psychiatriques accueillent eux pour des durées d'une trentaine de jours environ des personnes présentant des troubles psychotiques et névrotiques de type dépression, névroses multiformes, psychoses, troubles obsessionnels compulsifs. Ces établissements s'adressent à des patients requérant des soins continus, en hospitalisation libre ou sous contrainte, afin de mettre en place les traitements et le suivi adaptés permettant la sortie et la réinsertion du patient pris en charge.

Structure du marché

L'offre sur le marché de la dépendance temporaire et de manière plus générale des établissements de moyen séjour est également assurée par trois types d'acteurs :

- 40 % : les établissements publics de santé ;
- 35% : les établissements associatifs ;
- 25% : les établissements privés commerciaux.

Le secteur des établissements de moyen séjour est dominé par les structures publiques (40% contre 25% pour les établissements privés commerciaux). Néanmoins, les moyens dont disposent les structures privées commerciales, les investissements rendus nécessaires par les cahiers des charges pour les différentes spécialités dans les décrets d'avril 2008, la proximité géographique de leurs prestations et la taille humaine de leurs établissements sont autant de facteurs qui favorisent une évolution de cette classe d'acteurs dans les années à venir, notamment sur la prise en charge de certaines pathologies.

En psychiatrie, le poids du secteur privé certes en croissance représente à peine plus de 20% des places ouvertes dans un contexte de relative limitation des capacités d'accueil.

Cadre réglementaire

Autorisations

L'activité des établissements sanitaires (cliniques de soins de suite et de réadaptation (SSR), est réglementée par la loi hospitalière du 31 juillet 1991, l'ordonnance d'avril 1996 et les décrets d'avril 2008.

Les autorisations d'exploitation des cliniques SSR sont accordées pour 5 ans par les Agences Régionales de Santé (ARS), dans le cadre de la planification régionale. Chaque région élabore, en lien avec les objectifs ministériels et les besoins de la population de la région, un Projet régional de Santé. Ce dernier qui répertorie l'offre de soins, détermine les installations et besoins nécessaires, et émet des recommandations afin d'assurer une satisfaction optimale des besoins de la population. Ces autorisations sont renouvelées dans le cadre d'une procédure définie. Dans ces conditions, le dialogue régulier avec les autorités publiques permet la pérennisation des établissements, en assurant les évolutions nécessaires. Les raisons de non renouvellement sont limitées (conditions techniques de fonctionnement ou même d'implantation, non-respect des orientations régionales).

Le Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM) signé entre l'ARS et l'établissement, précise les objectifs et les moyens sur une période de 5 ans. Le Décret n° 2012-192 du 7 février 2012 a rendu non-opposables aux établissements de santé, y compris de SSR et de psychiatrie, les anciens objectifs quantifiés de l'offre de soins qui étaient conclus avec les autorités publiques par avenant au CPOM. Désormais prédomine l'objectif d'efficacité des prises en charge, dont les autorités s'assurent par la bonne tenue des Indicateurs de Pilotage de l'Activité et par les remontées d'activités dans le PMSI de chaque établissement.

Tarification

Les tarifs des établissements sanitaires sont fixés par les Agences régionales de santé (ARS). Ces établissements, qu'ils soient publics ou privés, signent avec ARS des contrats d'objectifs et de moyens, dans lesquels sont déterminés les tarifs par avenant annuel. Sur la base de cet accord tarifaire, l'Assurance Maladie verse, pour chaque patient pris en charge, un prix de journée, ainsi que d'autres forfaits s'il y a lieu concernant notamment les médicaments, le PMSI, les chambres particulières pour raison thérapeutiques.

Afin d'harmoniser les financements entre le secteur privé et le secteur public, les pouvoirs publics ont introduit la réforme de la tarification à l'activité (T2A), opposable aux établissements de court séjour depuis le 1^{er} mars 2005. Elle sera étendue aux cliniques de SSR à une date non déterminée, après une phase d'expérimentation. Cette nouvelle tarification à l'acte s'inscrit dans une logique de réduction de la durée moyenne d'hospitalisation qui devrait profiter aux établissements privés. La T2A dans le secteur psychiatrique interviendra elle ultérieurement.

6.1.4 *La prise en charge des troubles démentiels de type Alzheimer*

Comme évoqué en 6.1.1, les enjeux liés à la prise en charge des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer ou de maladies apparentées ont été décrits par le rapport du Professeur Ménard remis au Président de la République en novembre 2007 et qui a donné lieu au Plan Alzheimer de février 2008. En résumé, face à l'augmentation soutenue du nombre de personnes âgées souffrant de ce type de pathologies, les objectifs du Plan Alzheimer étaient les suivants :

- Améliorer la qualité de vie des malades et des aidants
- Améliorer l'accueil en établissement
- Assurer une continuité du parcours de soin entre établissements sanitaires et médico-sociaux
- Fournir un effort sans précédent sur la recherche
- Informer et sensibiliser le grand public et promouvoir une réflexion et une démarche éthique

Pour ce qui concerne le secteur médico-social il s'est traduit par des objectifs de création de places d'EHPAD renforcés notamment pour personnes atteintes de ce type de pathologie (7 500 par an contre 5 000 précédemment, chiffre porté à 12 500 en 2009 dans le cadre du Plan de relance), des créations de places d'accueil de jour (2 125 places par an) Alzheimer et 1 125 places en accueil temporaire. Ce Plan définissait aussi les grandes lignes d'un EHPAD accueillant des résidents atteints d'une maladie d'Alzheimer ou une maladie apparentée :

- Disposer d'un projet de soins adapté à partir d'un programme d'activités collectives thérapeutiques et sociales et d'activités individualisées selon les capacités et souhaits de la personne
- Disposer d'un personnel formé à cette prise en charge spécifique
- Aménager l'environnement et disposer d'unités de vie spécifiques
- Proposer un accueil formalisé et régulier des familles
- Proposer un soutien au personnel
- Développer et formaliser des partenariats avec des structures sanitaires gériatriques

Pour ce qui concerne le secteur sanitaire, il s'est traduit par des objectifs de création de lits de SSR, des créations de lits « gériatriques » en SSR (3 lits de SSR gériatrique pour 1000 habitants de + de 75 ans, des créations d'unités spécialisées pour patients Alzheimer en SSR. Les orientations définies pour ce type d'unité spécialisée dites cognitivo-comportementales (UCC) sont les suivantes : unité de 12 à 15 lits environ, architecture adaptée, recours à des professionnels du soin et de l'accompagnement (psychologue, ergothérapeute, psychomotricien).

Fort de son expérience de la prise en charge des personnes âgées dépendantes notamment atteintes de troubles démentiels depuis 20 ans dans ses EHPAD, le Noble Age Groupe entend participer à la mise en œuvre de ces politiques de santé publique sur le plan médico-social comme sur le plan sanitaire. Il a notamment mis en œuvre depuis 2009, des centres d'accueil de jour de 7 et 15 places sur plusieurs de ses EHPAD, et dépose régulièrement des dossiers d'autorisation d'accueil de jour, d'accueil temporaire, d'UCC.

6.2 Situation concurrentielle

Principaux groupes privés présents sur le marché de la dépendance permanente en 2014

Position N// N-1	Groupes	Actionnaires	Lits	Nb
			EHPAD France	EHPAD France
+3	1 KORIAN	Prédica 24,05%; Covéa 12,14%; Malokoff Médéric 6,44%; Batipart 5,95%; Flottant 51,42%	23 554	282
-1	2 ORPEA	Public 63,91%; CPPIB 15,85%; Dr Marian & famille 7,61%; FFP Invest 6,87%; SOFINA 5,73%	19 063	224
-1	3 DomusVi	PAI & Associés 66%; DV Holding 29%; Management 5%	15 392	193
+2	4 LE NOBLE AGE (1)	Dirigeants et membres du pacte 48,6% ; Public & Institutionnels 51,4%	3 906	43
-	5 COLISEE PATRIMOINE	Eurazeo PME 64%; Famille fondateur 30%; Management 6%	3 748	53
+3	6 DOMIDEP	Dominique Pellé et U Gestion	3 417	50
-	7 EMERA Exploitations	Foncière Roy René 84,95%; Groupe Santé Sedna 11,65%; Autres (salariés) 3,4%	3 289	42
-	8 SGMR	Famille Mennechet 50%; Famille Péculier 50%	3 195	44
+1	9 Dolcea Création GDP Vendôme	GDP Vendôme 100%	2 660	30
+1	10 HPA/Résidalya	Financière Duval 67%; Management 33%	2 263	28
+1	11 SAS OMERIS	Famille Soumail 88%; Autes 12%	1 392	19
+1	12 Groupe Maisons de Famille	Creadev (AFM); fondateurs; Fonds d'investissement	1 341	17
+1	13 SGMR Ouest	Familles Péculier, Mennechet, Pottier	1 230	18
	14 SIGMA		1 148	24
-	15 Philogéris Résidences	Yann Reboulleau; fonds d'investissement (FIP/FPCR) 123 Venture	1 075	15

Source : *Le Mensuel des maisons de retraite de janvier 2015*

(1) Si l'on ajoute la capacité en secteur sanitaire (1 758 lits), et les implantations en Belgique (638 lits de MRPA), le Noble Age Groupe affiche un parc de 6 302 lits au 31 décembre 2014.

La majorité des structures privées d'accueil de personnes âgées reste des établissements indépendants ou appartenant à des groupes de petite taille gérant 3 à 4 établissements. Cependant, depuis quelques années on assiste à un important mouvement de concentration qui a permis l'émergence de groupes nationaux et régionaux d'envergure.

Présentation synthétique des principaux groupes commerciaux :

- **Korian – Médica** : Les 2 groupes ont fusionné le 18 mars 2014. Le Groupe Korian-Médica compte comme principaux actionnaires, Predica (24,05%), Batipart (5,95%), COVEA (12,14%), groupe Malakoff Médéric (6,44%), et le flottant (52,42%). Korian-Médica sont présents dans 3 pays (France, Italie, Allemagne) et Korian est coté sur Eurolist compartiment B.
- **Orpéa** : Créé en 1989, le Groupe Orpéa détenu à hauteur de 15,85% du capital par CPPIB, 7,61% par le Docteur Marian, 6,87% FFP, 5,73% par SOFINA et le solde de 63,93% par le public, s'impose comme un acteur majeur sur les deux principaux segments de la prise en charge : les maisons de retraite et les établissements de soins de suite et de réadaptation. Présent en Italie, Belgique, Suisse et Espagne à la tête d'un réseau européen de 431 établissements, Orpéa est coté sur Eurolist A et membre de l'indice SBF 120.
- **Domus Vi** : Le Groupe intervient sur le marché des établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD). Aujourd'hui 3^{ème} gestionnaire privé français d'EHPAD, DVD compte 193 résidences.

6.3 Position du Groupe Noble Age

Les axes stratégiques du Groupe

Constitué depuis le début des années 1990 par création et acquisition de résidences médicalisées pour personnes âgées dépendantes et d'établissement de santé, le Groupe Noble Age est aujourd'hui le 4^{ème} acteur du secteur privé en France.

Le Noble Age Groupe a pour ambition de consolider sa position d'acteur du marché du service aux personnes dépendantes :

- Valides ou semi valides ;
- Dépendantes sur les plans physique ou psychique, de façon temporaire ou permanente.

La stratégie se concentre sur l'activité principale d'exploitant d'établissements. En effet l'activité de gestion d'actifs immobiliers ne présente pas de synergie ni de complémentarité avec l'activité d'exploitant.

Depuis sa création, le Noble Age Groupe s'est centré sur le service à la personne. Il a mis en œuvre son savoir-faire dans le respect des valeurs fondamentales partagées par l'ensemble des collaborateurs du Groupe :

- L'engagement, valeur qui implique chacun dans la réalisation d'objectifs compris et partagés, avec la volonté de répondre aux évolutions sociales et sociétales ; la culture d'entreprise reposant sur l'investissement, la responsabilité collective et individuelle ;
- Le respect, valeur fondamentale du vivre ensemble, savoir-être fondé sur la bienveillance et l'humanité ;
- Le sens du service, valeur au cœur de notre relation à l'autre avec la volonté de donner du sens à nos actions, exigence d'un service adapté et personnalisé ;
- La confiance, valeur au cœur de notre pacte avec les différentes parties prenantes, avec la volonté d'inscrire dans la durée des liens équilibrés, base de notre travail en équipe et en réseau ;
- L'esprit d'initiative, culture historique de l'entrepreneuriat, promotion du développement et de l'innovation, avec la volonté de cultiver l'enthousiasme, l'audace, l'anticipation des métiers.

Pour mettre en œuvre cette stratégie le Noble Age Groupe s'est doté d'une organisation efficace, réactive et sûre au service de ses patients et de ses résidents :

- Chaque Etablissement est exploité avec un degré d'autonomie assurant la responsabilisation et la motivation de chacun, ainsi qu'un service optimal aux clients ;
- Le Siège est organisé pour assurer les fonctions de support et d'animation du réseau et garantir une permanence et une efficacité des contrôles tout en favorisant l'adaptation des processus en place.
 - Chaque service du Siège agit selon un principe d'action indépendant afin d'éviter tout conflit d'intérêt, la définition de la politique faisant l'objet d'une validation préalable par le Comité Exécutif,
 - La communication forte établie entre les services et les établissements assure l'amélioration permanente de la qualité et est garante de réactivité,
 - Dans sa démarche de qualité, le Noble Age Groupe a par ailleurs fait le choix de n'exploiter que des établissements neufs ou remis à neufs.

Le Noble Age Groupe entend poursuivre son développement en densifiant sa présence dans les régions géographiques de France et de Belgique, par une participation active à la consolidation d'un marché encore fragmenté et aux barrières à l'entrée renforcées du fait des évolutions réglementaires récentes.

6.3.1 *Les activités du Noble Age Groupe*

Deux activités sont exercées par le Noble Age Groupe :

- La prise en charge de la dépendance permanente au sein des établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes avec comme objectif de proposer à l'ensemble des résidents un environnement hôtelier et un accompagnement médical très avancés et ce, jusqu'à la fin de leur vie. Au sein de cette activité, Le Noble Age Groupe propose :
 - Une prise en charge spécifique des personnes âgées dépendantes psychologiquement
 - Des formules d'hébergement en accueil séquentiel (temporaire et de jour)
- La prise en charge de la dépendance temporaire au sein d'établissements de soins de suite et de réadaptation (SSR), clinique psychiatrique et HAD. L'accueil en SSR ou HAD concerne de façon générale des suites d'hospitalisation pour permettre la transition tant sur le plan médical que psychologique avant le retour au domicile ou l'entrée en EHPAD ou en service de long séjour. L'accueil en clinique psychiatrique s'adresse à des personnes présentant des troubles psychotiques et névrotiques. L'hospitalisation à domicile concerne des malades de tous âges – enfants, adolescents, adultes – atteints de pathologies graves aiguës ou chroniques, souvent multiples, évolutives et/ou instables qui, en l'absence de prise en charge en structure d'hospitalisation à domicile, seraient hospitalisés en établissement de santé traditionnel.

Il est par ailleurs nécessaire de préciser que les EHPAD répondent à la réglementation générale du secteur médico-social alors que les établissements de soins de suite, psychiatriques et HAD sont couverts par la réglementation du domaine sanitaire.

6.3.1.1 La dépendance permanente

Au 31 décembre 2014, le Noble Age Groupe compte 66 établissements, pour un total de 6 302 lits dont :

- 43 EHPAD en France ;
- 6 maisons de repos en Belgique.

Les établissements médico-sociaux accueillent des personnes dépendantes avec deux objectifs forts :

- Assurer un mode et un niveau de vie à ses résidents comparables à ceux dont ils bénéficiaient avant leur arrivée ;
- Constituer un haut standard dans les prestations hôtelières et de restauration délivrées, quels que soient les handicaps pris en charge.

L'âge moyen d'entrée des résidents dans les établissements médico-sociaux du Noble Age Groupe est d'environ 86 ans et la plupart d'entre eux est fortement dépendante dès leur entrée : 81% sont dépendants (GIR 1 à 4) et 40% sont très dépendants (GIR 1 à 2)¹.

¹ Selon une étude récente, les personnes âgées entrant en maison de retraite souffrent en moyenne de 2 à 3 types de pathologies :

- 50% souffrent de trouble de type Alzheimer ;
- 35% ont des problèmes cardiovasculaires ;
- 42% souffrent d'arthrose ;

Fort d'une expérience de vingt ans dans la prise en charge de la dépendance physique et psychique, le Groupe a su mettre au point un parc immobilier adapté et une organisation humaine, s'assurant ainsi la confiance de ses résidents et de leurs familles. Le Groupe s'attache à respecter quatre principes qui lui semblent indispensables au bon fonctionnement de ses établissements :

Les formules d'hébergement proposées par le Groupe rendent bien compte de cet objectif, en particulier d'une volonté d'adaptation aux différents stades de modification des conduites et des besoins que représente la vieillesse :

- **Accueil de jour** pour personnes âgées désorientées. Il doit permettre aux familles et aux aidants de confier ponctuellement leur parent, soit pour « décompresser », soit pour vaquer à des occupations nécessitant un peu de temps libre. Le Noble Age Groupe compte aujourd'hui 40 EHPAD proposant de l'accueil de jour dont 4 avec des centres d'accueil de jour et des projets sont lancés sur 6 autres structures.
- **Accueil en séjour temporaire** qui permet un hébergement momentané pour répondre à une nécessité de prise en charge limitée dans le temps : vacances de la famille ou travaux dans le lieu habituel de résidence par exemple mais aussi périodes de convalescence ou besoin d'adaptation à un futur séjour définitif.
- **Accueil en séjour permanent** qui propose un accueil, sans limite de temps, à la personne âgée dont les difficultés s'accroissent, nécessitant une prise en charge spécifique et adaptée.

Des établissements au service du bien-être des résidents

Pour assurer une prestation de la meilleure qualité possible, le Noble Age Groupe a fait le choix de construire et gérer des établissements de plus de 90 lits en moyenne. En dessous de ce seuil, il est plus complexe de concilier la fourniture de prestations collectives aux standards de qualité du Noble Age Groupe (restauration, hébergement, espaces de vie et d'accueil des familles) avec une rentabilité suffisante pour permettre la pérennité de l'établissement.

La moyenne des lits exploités par établissement au 31/12/2014 s'établissait à 99 unités, avec une moyenne de 90 lits en Ehpad, 123 lits en MRPA et 120 lits en sanitaire. La taille cible de ces mêmes établissements est d'ores et déjà programmée pour représenter 103 lits en Ehpad, 145 lits en Belgique et 155 lits en sanitaire.

Le Noble Age Groupe a aussi fait le choix de mettre à disposition des espaces suffisants à ses résidents, tant pour leur qualité de vie que pour faire face à l'évolution de leurs besoins en terme de dépendance :

- Les établissements bénéficient d'une surface comprise entre 5 000 m² et 6 000 m², équitablement répartie entre les zones privatives et les parties communes ;
- Ils possèdent entre 96% et 100% de chambres individuelles, aménagées et meublées pour faire face à toutes les dépendances, tout en assurant des prestations hôtelières haut de gamme ;
- Chaque résident bénéficie en moyenne :
 - D'environ 50m² SHON (surface hors œuvre nette) ;
 - De chambre individuelle de 21m² et plus.

Chaque établissement (sous la conduite du service immobilier du Groupe) favorise au maximum la personnalisation du logement des résidents, tout en associant les familles, afin de recréer un environnement le plus proche possible de celui que la personne âgée a connu à son domicile.

-
- 12% ont des pathologies pulmonaires ou respiratoires ;
 - 10% souffrent de cancers ;
 - 22% des pathologies digestives.

S'agissant des établissements que le Noble Age Groupe a construits ou restructurés : les travaux ont été réalisés en respectant un cahier des charges précis, défini pour répondre aux besoins physiques et au bien-être des personnes âgées dépendantes, grâce à un savoir-faire accumulé depuis près de 20 ans. Toutes les chambres, les sanitaires et l'ensemble des parties communes répondent aux normes de sécurité et d'accessibilité convenant aux personnes les plus dépendantes. Les infrastructures sont notamment étudiées pour limiter le risque de chute. Des ascenseurs de forte capacité sont disposés dans l'établissement pour favoriser la mobilité interne en un minimum de temps.

S'agissant des établissements existants que le Groupe a repris et qui étaient souvent inadaptés à la qualité de services aux standards du Noble Age Groupe (vétusté, inadéquation de la structure du bâtiment etc.), un processus systématique de remise à neuf et d'adaptation aux besoins spécifiques de la dépendance permanente a été mis en place, sur une durée de 12 à 30 mois, pour chaque établissement acquis.

Des établissements structurés en unités de vie autonomes

Afin de garantir une convivialité maximale à ses résidents, de permettre aux équipes de mieux connaître les résidents qu'elles accompagnent, d'assurer un suivi et un contrôle permanents de la qualité de l'ensemble des services (hôteliers, suivis sanitaire et médical) et de constituer un véritable outil de management des collaborateurs, le Noble Age Groupe a choisi d'organiser tous ses établissements en unités de vie autonomes², bénéficiant chacune d'un personnel dédié. Cette organisation permet en outre de pouvoir réagir très rapidement, voire en temps réel lorsqu'un dysfonctionnement est constaté.

Chaque unité de vie, autonome, accueille une vingtaine de résidents et est placée sous la responsabilité d'une maîtresse de maison (aide-soignante ou aide médico-psychologique), assistée de 4 à 5 aides-soignantes.

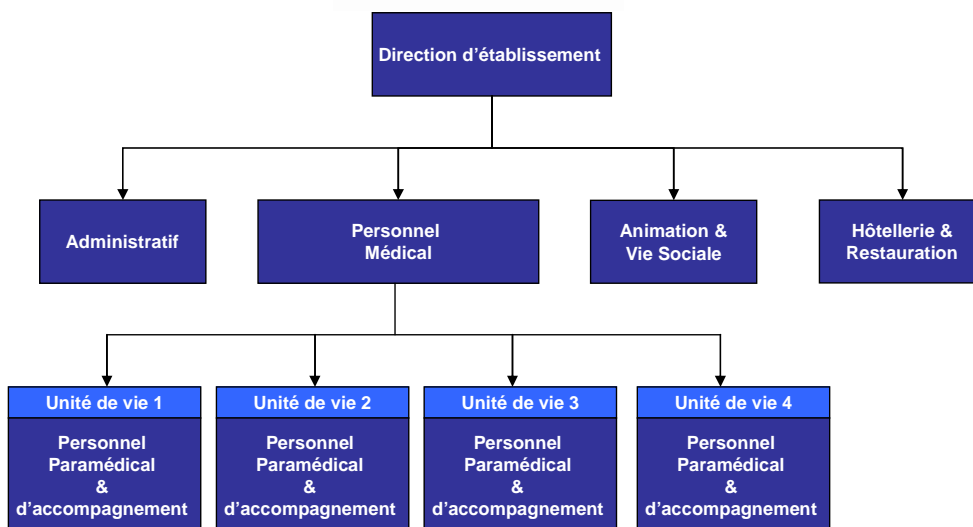
Ces équipes ont pour mission de :

- Répondre aux besoins et demandes des résidents 24 heures sur 24, 365 jours par an ;
- S'adapter et prendre en charge les différents types de dépendance ou pathologies des résidents ;
- Maîtriser la majeure partie des risques liés à la prise en charge de personnes fragilisées par leur dépendance ou pathologie ;
- Proposer à chaque résident un projet personnalisé.

Ces unités de vie comprennent des chambres individuelles (quelques chambres permettent d'accueillir des couples), des salons collectifs permettant la restauration et les activités d'animation, des espaces de déambulation ainsi que des jardins indépendants dans le cas des unités accueillant des personnes désorientées.

Dans chaque établissement, l'organisation et le fonctionnement des unités de vie s'intègrent au sein d'une structure transversale commune :

² Entre 3 et 6 unités de vie par établissement.



- **L'équipe médicale** est composée du médecin coordonnateur, de l'infirmière coordinatrice, d'infirmières et peut intégrer un psychologue, un psychomotricien et/ou une ergothérapeute. Elle est en charge du suivi médical des résidents ; cette équipe est fortement pluridisciplinaire et l'intervention en son sein de professionnels de formation complémentaire permet d'améliorer l'analyse des besoins des résidents en ce qui concerne leur prise en charge mais permet également de proposer des solutions plus diversifiées à chaque fois :
 - Les interventions des psychologues des établissements du Groupe se font auprès des résidents ou patients et/ou de leur famille. Ces interventions sont toujours coordonnées par l'IDEC (Infirmière coordinatrice) et le MEDEC (médecin coordonnateur) et donnent lieu systématiquement à des comptes-rendus ; les psychologues participent également à la formation interne des équipes ;
 - De même la présence d'ergothérapeute et/ou de psychomotricien apporte une dimension complémentaire en particulier au niveau des résidents les plus dépendants psychiquement et de ceux dont le handicap physique justifie une adaptation du ou au milieu de vie ;
 - La présence de ces derniers professionnels trouve aussi toute sa justification dans le lien que souhaite faire le Groupe en permanence entre les activités d'animation, les activités de soin, et les activités de maintien de l'autonomie des résidents.
- **L'équipe en charge de la restauration** placée sous la responsabilité d'un Chef, comprend les équipes de cuisines et de service en salle ;
- **L'équipe de nettoyage et de maintenance**, en charge de la propreté, de la blanchisserie et de la petite maintenance est également placée sous la responsabilité d'une Gouvernante ou d'une Responsable d'hôtellerie.

Les repas demeurant à la fois le plaisir et le rythme de la journée, le Noble Age Groupe a toujours souhaité en faire des moments forts dans nos EHPAD. Aussi, les plats sont cuisinés sur place par des chefs salariés du Groupe, à

partir d'un maximum de produits frais, et sont servis en salle de restaurant « à l'assiette » par des professionnels du service. La prestation est proposée à l'ensemble des résidents ou patients quel que soit leur handicap et leur niveau de dépendance.

Toutes ces équipes, autonomes et responsabilisées, sont placées sous l'autorité du Directeur d'Etablissement, en lien permanent avec le Siège. Dans une logique de qualité maximale, tous les membres de ces équipes, comme le personnel des unités de vie, sont salariés des établissements, filiales du Noble Age.

Des établissements ouverts sur l'extérieur

En plus des unités de vie autonomes, chaque établissement du Noble Age Groupe comprend un restaurant, des salles de réception et d'animation ainsi que des espaces verts communs. Ces lieux de vie sont conçus pour permettre aux résidents de recevoir leur famille ou de simplement varier leur quotidien. Les résidences ont également un salon de coiffure et facilitent de manière générale l'accès à différentes prestations de service via des partenariats ou le développement en interne de services spécifiques.

Les résidences du Groupe favorisent de manière générale :

- Les échanges avec l'extérieur (sorties, voyages) ;
- Les échanges intergénérationnels avec les écoles, les crèches...
- L'intervention de bénévoles ;
- La participation aux activités sociales et culturelles locales ;
- Les partenariats avec d'autres établissements et services de maintien à domicile médicaux sociaux et sanitaires.

Le projet social et culturel, partie intégrante du projet de vie, se décline également sous la forme de différents ateliers permettant à chaque résident d'être pris en charge quotidiennement, pour une activité individuelle ou collective :

- Activités corporelles liés au corps et à l'image de soi : esthétique, danse et écoute musicale, gym douce et massage...
- Activités de la vie sociale : mémoire, réalisation d'un journal, atelier informatique, lecture et écriture ;
- Activités créatrices : activités manuelles ;
- Activités de la vie quotidienne, du cadre de vie : cuisine, soins des animaux, jardinage ;
- Echanges avec l'extérieur.

En complément, le Noble Age Groupe étudie en permanence la possibilité d'offrir de nouvelles prestations à ses résidents, en fonction des demandes qui remontent régulièrement, notamment via les enquêtes annuelles de satisfaction.

6.3.1.2 La dépendance psychique, une prise en charge spécifique

Des structures immobilières adaptées à la prise en charge des troubles comportementaux

Dans chacun des établissements du Noble Age Groupe, une à deux unités de vie sont réservées à l'accueil des résidents désorientés, souffrant notamment de la maladie d'Alzheimer. Ces unités sont conçues pour stimuler les résidents, maintenir au maximum leur autonomie, permettre la déambulation tout en assurant leur sécurité.

Elles bénéficient :

- D'un personnel adapté et formé, capable de résister sur le long terme aux épreuves émotionnelles générées par la confrontation à ces troubles comportementaux ;
- De locaux adaptés avec des espaces de déambulations importants ;
- D'une sécurité renforcée visant à réduire au mieux les risques physiques pour les résidents.

La conception d'unités de vie adaptées est le fruit d'une expérience d'une quinzaine d'années, commencée avec la création en 1995 du Parc de Diane à Nantes, établissement composé de 4 unités de vie entièrement dédiées aux résidents désorientés.

Celles-ci sont toutes articulées autour d'un pôle central comprenant les salons, le bureau de la maîtresse de maison, une kitchenette, un sanitaire douche adapté et une zone de relaxation. En outre chaque fois que cela est possible l'établissement prévoit une pièce dédiée aux activités en petit groupe, à la mise en place d'un projet de type Snoezelen ou à des activités d'ergothérapie. Les unités de vie accueillant les personnes âgées désorientées sont sécurisées par des codes d'accès. Les chambres dont la signalétique est adaptée (possibilité de la personnaliser par des photos, images) permettent aux résidents de retrouver leur intimité tout en assurant la sécurité nécessaire (serrure à chaque porte de chambre avec verrou intérieur et barillet à clef extérieur, fenêtres prévues avec un système d'ouverture oscillo-battant avec une ouverture restreinte pour éviter tout risque). Les repères sont facilités dans chaque unité de vie en permettant les déambulations et en créant des lieux de vie et d'animation propices aux activités concomitantes de plusieurs groupes de résidents. Un travail sur les couleurs et les formes est fait pour tenir compte des effets du vieillissement sur les perceptions des personnes âgées (presbytie, fréquence des cataractes diminuant la discrimination des couleurs, éventuels troubles cognitifs rendant difficile la compréhension des informations d'une signalétique). La décoration de l'établissement est le fruit d'une collaboration étroite entre l'architecte, le décorateur et la direction du Noble Age mais également avec les équipes qui mènent à terme le projet de vie et le projet de soins.

Sauf exception, chacune de ces unités spécifiques permet un accès direct à un jardin privatif, permettant ainsi les déambulations tant en intérieur qu'en extérieur et la salle de restauration est située dans un espace bien distinct de l'unité de vie du résident, permettant ainsi que le moment du repas devienne synonyme d'une « sortie au restaurant » sans pour autant créer de trop importants bouleversements dans la vie de ces malades très fragiles.

Des projets vie et des projets de soins adaptés à la prise en charge des troubles comportementaux

Le Noble Age Groupe a élaboré un concept général permettant d'apporter des réponses aux besoins de la personne âgée. La mise en place **d'un projet de vie** au sein de chaque unité de vie, et **une prise en charge spécifique des personnes âgées dépendantes psychiquement** sont des éléments forts de ce concept.

Ces principes de fonctionnement visent à proposer des établissements où le « soin » et le « prendre soin » sont fondamentaux, où les repas préparés sur place par nos équipes salariées sont des moments de plaisir et de partage, des établissements ouverts sur l'extérieur et proposant un projet social et culturel ambitieux dans un cadre de vie sécurisant. Ces orientations générales visent à insérer l'établissement dans la vie de la cité, au-delà des simples accords ou conventions avec des structures sanitaires ou médico-sociales. Elles visent à organiser l'établissement en services sous la responsabilité de véritables chefs de services, appuis et conseils de la direction d'établissement. Elles visent enfin à mettre en œuvre un travail en équipes pluridisciplinaires autour de réunions hebdomadaires pour partager, décider et diffuser les objectifs et conditions de la prise en charge souhaitée.

L'accueil dans le cadre d'unités spécifiques, de résidents atteints de maladie d'Alzheimer amène le groupe à confier ces unités à **des maîtresses de maison** (aide-soignante diplômée ou aide médico-psychologique), ayant une bonne connaissance des personnes âgées désorientées, responsables de l'organisation de la vie, de la prise en charge globale des résidents en lien avec l'ensemble de l'équipe soignante et l'animatrice. Il est aussi prévu la présence permanente de trois aides-soignantes ou AMP tout au long de la journée dans ces unités.

La maîtresse de maison met en œuvre la prise en charge globale et la vie quotidienne au sein de chaque unité **en lien avec l'équipe médicale, l'animateur, le psychologue, le psychomotricien et/ou l'ergothérapeute**. Elle a un

rôle particulièrement important dans l'organisation de la prise en charge médicale, les liens avec les familles, la direction, les IDE, le suivi des résidents... Elle est la référente de son unité.

Le projet de vie

La prise en charge des résidents atteints de troubles démentiels repose sur **3 critères essentiels** :

- **Un souci d'évaluation**, à l'entrée de la personne âgée dans l'établissement, de son état de santé et de son degré d'autonomie.
- **Une capacité d'adaptation** à l'évolution de la situation au fur et à mesure du temps.
- **Une volonté d'accompagnement de fin de vie.**

La prise en charge des résidents au sein de cette unité intègre les notions d'animation, de maintien des autonomies de chacun des résidents : ceci implique que la mise en place des projets individualisés soit la plus précise possible et fasse appel à l'ensemble de l'équipe et aux intervenants extérieurs tels que les kinésithérapeutes. Dans certains cas et si la dérogation nécessaire est obtenue auprès de l'ARS et du Conseil Général, l'accueil de résidents plus jeunes souffrant de la maladie pourra être envisagé à la condition que le projet de vie individuel de la personne soit compatible avec le projet et le fonctionnement de l'établissement.

Au sein de cette unité, la prise en charge se fait avant tout au quotidien : elle se traduit dans tous les gestes et toutes les relations de la vie quotidienne. L'objectif est de permettre tout particulièrement aux résidents de faire par eux-mêmes le maximum, de les stimuler, les solliciter. Les activités proposées tout au long de la journée prennent en compte les aspects ludiques et occupationnels mais aussi les aspects de soin et de prévention, notions très imbriquées entre elles en ce qui concerne ces résidents particulièrement fragiles. Psychologue, psychomotricien, ergothérapeute et animateur, en étroite collaboration avec la maîtresse de maison et l'équipe de l'unité, mettent en place un projet **qui fait référence aux éléments suivants par exemple** :

- Le temps et l'espace,
- Les événements de la vie courante (toilette, repas, habitudes de vie...),
- La communication, la vie en groupe,
- Le maintien des acquis et des fonctions intellectuelles (atelier mémoire pour certains, lecture, jeux, chants ...), travail sur la respiration et le souffle
- Les fonctions sensorielles (travail en ateliers peinture, modelage, musique, par exemple dans le cadre d'un atelier de musicothérapie, travail sur les repères),
- Culinothérapie : réveil des sens par les odeurs, le goût ; cet atelier redonne le sentiment d'utilité, permet un travail de dextérité gestuelle, de concentration,
- Sorties : orientation spatiale ; casser la sensation d'enfermement,
- Gymnastique douce : travail sur le schéma corporel, autonomie gestuelle,
- Stimulation sensorielle par le toucher et les odeurs : retrouver des émotions et des souvenirs ;
- Massages : bien être et détente,
- Esthétique : coiffure, maquillage... valorisation de l'image et de l'estime de soi
- Le jardinage extérieur dans le jardin réservé.
- Espace Réminiscence

L'organisation et le suivi de la restauration doivent être adaptés aux besoins particuliers des résidents de ces unités. Les notions de soins, de prendre soin et de vie quotidienne sont ici très liées.

Ainsi dans la mesure du possible les petits déjeuners sont pris en commun dans les lieux de vie, ce qui permet d'une part une aide et une surveillance plus efficaces, et d'autre part une convivialité réelle. Bien entendu ceci n'exclut pas la possibilité de prise en chambre de ce repas.

Les repas du midi et du soir sont pris de façon générale dans la salle à manger dédiée à l'unité de vie mais en dehors de celle-ci. Comme nous l'avons précisé plus haut, ceci relève d'une volonté de ne pas isoler totalement

résidents et personnels au sein de l'unité et en particulier de favoriser autant que possible les communications entre l'ensemble des résidents sans pour autant entraîner de gêne pour les uns ou les autres. Bien entendu, selon les besoins, des repas peuvent être servis au sein de l'unité de vie ou en chambres. Les goûters sont servis soit au jardin chaque fois que le temps le permet, pour ceux qui le souhaiteront, soit dans le salon de vie de l'unité.

Le projet de soins

Traditionnellement, dans le milieu médico-social, l'accent était mis sur le soin médical, sur l'acte technique du soin : **faire le soin**. Il s'agit d'ailleurs du principal savoir-faire enseigné au **personnel soignant** dans les instituts de formation. L'objet du soin est alors l'organe malade, qu'il convient de « réparer » pour retrouver un bien-être physique. Cet aspect du soin est dénué de tout lien humain entre le soignant et la personne malade.

Il existe néanmoins une deuxième forme de soin, à laquelle **tout le personnel** peut et doit être sensibilisé. Il s'agit du **prendre soin**. L'objet du soin devient alors le résident lui-même, le sujet en tant que personne : on recherche alors son bien-être physique, psychologique et mental.

Cette deuxième approche du soin est indispensable si l'on veut proposer un soin de qualité, notamment pour les personnes atteintes de troubles démentiels. Le soignant regarde alors le patient comme un être humain unique, souffrant d'une pathologie donnée. Il se doit alors de soigner la maladie, en s'appuyant sur les nombreux protocoles médicaux formalisés, et il entreprend aussi une relation soignante individuelle avec le patient. Ce concept du « prendre soin » renvoie le soignant à ses propres valeurs et à son éthique du soin. Cette relation est unique, elle varie en fonction des individus que le soignant aura à soigner.

« Prendre soin » se réfère donc à cette attention particulière que l'on va porter à une personne vivant une situation particulière en vue de lui venir en aide, de contribuer à son bien-être, de promouvoir sa santé. Ce concept est une des bases de l'accompagnement et de la prise en charge des personnes âgées accueillies au sein des unités pour malades Alzheimer des établissements du Groupe Noble Age.

Si les notions de soin et prendre soin sont déjà connues et considérées comme indispensables dans un certain nombre de démarche thérapeutique (soins palliatifs, prise en charge de pathologie graves, périodes pré et post chirurgicales), il n'en va pas aussi facilement lorsque le soin concerne la prise en charge au long cours de personnes atteintes de pathologies chroniques souvent intégrées, depuis très longtemps dans leur vécu.

C'est pourquoi cette approche du soin et du prendre soin justifie une formation continue permanente et un travail d'échange dans les équipes : le prendre soin ne doit pas aboutir à des différenciations dans le soin liées aux différentes personnalités des soignants intervenants au fil du temps.

Le Noble Age Groupe a intégré cette notion et met en place au sein de ses établissements une série de mesures et d'actions qui vont dans ce sens :

- Intégration des notions de soins et d'animation
- Travail inter disciplinaire permanent mettant en contacts les techniciens soignants et les personnels qui prennent soin du confort et du bien être
- Présence d'une psychologue dans les équipes
- Responsabilité d'équipes et des unités de vie confiée à des aides-soignantes ou aides médico-psychologiques et non à des infirmières depuis près de 20 ans maintenant
- Programme de formation interne à la bientraitance
- Mise en œuvre de démarche de type « Humanitude »

Par ailleurs, pour garantir le droit des résidents et améliorer la qualité de la prise en charge, celle-ci doit nécessairement intégrer un programme de promotion de la bientraitance et par conséquent de lutte contre la maltraitance. La maltraitance est un sujet encore sensible, difficile à évoquer, et reste parfois sous-estimée par

méconnaissance, non information ou/et non sensibilisation du personnel soignant. Elle est l'affaire de tous. Tous doivent mieux connaître les dispositifs de repérage, de signalement et de traitement des situations de maltraitance.

La promotion de la bientraitance passe concrètement par les mesures suivantes :

- Formation théorique pour l'ensemble du personnel par le médecin coordonnateur et/ou l'infirmière coordinatrice
- Mise en place de réunions de staff hebdomadaires pour échanger sur les bonnes pratiques et les cas de prise en charge difficiles
- Mise en place de chefs de services (comme les maîtresses de maison) véritables managers de terrain encadrant au plus près les équipes
- Programme de formation interne à la bientraitance associant l'intervention
 - d'un philosophe pour réfléchir au sens de la mission de chacun, à l'éthique, à la notion de bientraitance
 - d'ergothérapeutes et psychologues formateurs pour mettre en situation et promouvoir des actions et réflexes pour retranscrire ces principes de bientraitance dans les actes quotidiens de la prise en charge
- Recours à une association de prévention de la maltraitance et à des formateurs extérieurs
- Rédaction de procédures et de protocoles formalisant ce savoir-être et savoir-faire
- Suivi statistique et proposition d'actions communes par la Direction Qualité du Groupe

Les progrès dans ce domaine seront directement mesurables à travers :

- L'identification des protocoles de prises en charge
- Le nombre de personnel formé
- Le nombre de plaintes enregistré
- Le traitement de ces plaintes

6.3.1.3 *La dépendance temporaire*

Au 31/12/2014, le Noble Age Groupe détient onze établissements de soins de suite et rééducation, une clinique psychiatrique et cinq HAD.

Les SSR accueillent les personnes sortant d'une opération chirurgicale ou d'un séjour hospitalier dans l'impossibilité de regagner immédiatement leur domicile ou leur maison de retraite, car ayant besoin de soins lourds ou de rééducation. Le Noble Age Groupe les prend en charge, pour une durée moyenne de 30 jours, afin d'assurer la meilleure transition possible entre l'hôpital et le retour à la vie normale, tant sur le plan médical que psychologique. Dans cette logique, le lien avec les familles est alors fortement sollicité.

Organisés en unités de soins d'une trentaine de lits, les établissements du Noble Age proposent à la fois aux patients des plateaux techniques pointus (balnéothérapie, ergothérapie, kinésithérapie) ainsi que des espaces communs hôteliers agréables (salons, salle à manger patients, salle à manger familles).

Sous la responsabilité globale du Médecin Coordonnateur et de la Direction des Soins Infirmiers, chaque unité comprend un ou des médecins généralistes ou spécialistes et une équipe médicale et paramédicale dédiées.

Les établissements psychiatriques accueillent eux pour des durées d'une trentaine de jours environ des personnes présentant des troubles psychotiques et névrotiques de type dépression, névroses multiformes, psychoses, troubles obsessionnels compulsifs. Ces établissements s'adressent à des patients requérant des soins continus, en

hospitalisation libre ou sous contrainte, afin de mettre en place les traitements et le suivi adaptés permettant la sortie et la réinsertion du patient pris en charge.

Les alternatives à l'hospitalisation ont pour objet d'éviter une hospitalisation à temps complet ou d'en diminuer la durée. Les structures d'hospitalisation à domicile sont des établissements de santé, au sens du code de la santé publique, soumis aux mêmes obligations que les établissements hospitaliers privés et publics avec hébergement. Elles sont ainsi tenues d'assurer la continuité de soins 24h/24 et 7j/7. Elles sont également certifiées par la Haute Autorité de Santé, ce qui garantit au patient une offre de soins de qualité.

Les structures d'hospitalisation à domicile permettent d'assurer au domicile du malade, pour une période limitée mais révisable en fonction de l'évolution de son état de santé, des soins médicaux et paramédicaux continus et coordonnés. Ces soins se différencient de ceux habituellement dispensés à domicile par la complexité et la fréquence des actes. Les structures d'hospitalisation à domicile peuvent également intervenir dans des structures pour personnes handicapées et dans des EHPAD. Dans ce cas, les soins ne peuvent être délivrés à un résident que si l'état de santé de celui-ci exige une intervention technique, qui ne se substitue pas aux prestations sanitaires et médico-sociales dispensées par l'établissement, et si son admission en hospitalisation à domicile répond à des conditions de prise en charge définies par un arrêté du ministre chargé de la santé et du ministre chargé de la sécurité sociale. Ces conditions sont variables selon la nature des soins. Elles sont relatives notamment à la complexité des soins à assurer ou à l'ampleur des moyens à utiliser.

6.3.2 *L'organisation du Noble Age Groupe*

Le Noble Age Groupe a développé une approche très pragmatique de son métier qui s'est traduite par la mise en place d'une organisation à la fois délocalisée et centralisée :

- Une gestion locale des établissements avec une organisation par petites équipes, afin de responsabiliser au maximum les collaborateurs et assurer la meilleure réactivité ;
- Une gestion centralisée des fonctions de pilotage, de conseil, de support et de contrôle, pour :
 - Assurer une cohérence des actions
 - Assurer la plus grande efficacité des contrôles
 - Améliorer en permanence les processus et les prestations offertes.

6.3.2.1 L'organisation d'un établissement type

Chaque établissement est responsable, sous l'autorité du Directeur d'Etablissement :

- De la qualité globale de la prise en charge des résidents/patients, de leur bien-être et de leur participation à la vie de l'établissement, avec les familles ;
- De l'application des règles et procédures du groupe ;
- De sa promotion commerciale ;
- De sa gestion financière quotidienne (achats, prévision de trésorerie etc.) ;
- De la gestion quotidienne de ses ressources humaines, dans le cadre budgétaire fixé annuellement avec le Siège :
 - Gestion du planning ;
 - Gestion des remplacements ;
- D'impulser, coordonner et appliquer le projet qualité, en liaison avec le Siège.

Cette délégation de responsabilité permet :

- Une forte responsabilisation du personnel, encadré par un management direct, limitant par exemple le risque d'absentéisme ;
- Une meilleure maîtrise des risques et une réactivité maximale.

Dans cette logique de délocalisation, chaque établissement est administré par une société de gestion dédiée, détenue directement ou indirectement par la SA Le Noble Age et/ou LNA Santé. Hormis le portage immobilier éventuel en phase de restructuration, dans des SNC, le Noble Age Groupe ne détient pas les immeubles qui logent ses activités de services à la personne, lesquels sont externalisés auprès d'investisseurs après réalisation des programmes de remise à neuf/construction.

Les sociétés de gestion filiales du Groupe versent annuellement un mandat de gestion à la holding SA Le Noble Age, en rémunération notamment des services suivants :

- Définition du positionnement qualité et tarifaire de l'établissement ;
- Surveillance de la bonne tenue de l'établissement et de la qualité des services offerts pour satisfaire la clientèle ;
- Sélection et négociation de tous les contrats nécessaires à l'entretien et à l'exploitation de l'établissement, ainsi que les contrats d'assurances ;
- Assistance en cas de contrôle des administrations et en cas de contentieux et litiges de toute nature ;
- Détermination de la politique salariale, de l'organisation des établissements et assistance quant à la gestion du personnel : sélection, engagement, conclusion du contrat de travail, affectation, détachement, formation, licenciement, négociations avec les syndicats etc. ;
- Détermination des programmes d'actions commerciales ;
- Tenue de la comptabilité générale et analytique, de la trésorerie et de la paie ;
- Suivi des indicateurs de gestion, élaboration des budgets et des situations intermédiaires ;
- Négociation et suivi des conventions tripartites avec les tutelles ;
- Suivi juridique de toutes les sociétés ;
- Suivi de tous les travaux de restructuration, d'entretien et de renouvellement du mobilier ;
- Assistance à la mise en œuvre de la démarche qualité ;
- Définition des procédures médicales et assistance quant à son application ;
- Adoption d'une redevance de marque.

Certaines prestations de services rendues se révèlent plus aisées à quantifier et à valoriser que d'autres. Tel en est-il des prestations de gestion courantes lorsque l'établissement a rejoint les standards de fonctionnement du Noble Age ; celles relatives à la réorganisation en phase d'intégration étant par nature plus difficiles à mesurer compte tenu des spécificités propres à chaque opération de reprise. Néanmoins, sur le plan strictement financier, comme ces dernières prestations se réalisent au cours des premières années d'exploitation, elles revêtent une importance financière particulière.

Afin de s'assurer que le montant des redevances facturées par la Société mandataire aux Sociétés Exploitantes couvre à juste proportion les charges de structure générales, plusieurs approches sont conduites, leur combinaison apportant des éléments de conclusion positifs quant au taux de rémunération du mandat.

6.3.2.2 Les fonctions centrales

L'organisation du contrôle interne repose sur la bonne articulation des rôles entre le Siège et les établissements suivant un principe de délégation et de subsidiarité. La centralisation de nombreuses tâches administratives doit assurer aux acteurs opérationnels de se consacrer avant tout à la prise en charge des résidents et patients et à la mise en œuvre du projet de vie et du projet de soins dans l'établissement.

Direction Générale

La Direction Générale présidée par de Jean-Paul SIRET, entourée de 2 Directeurs Généraux et d'un Conseiller aux Affaires spéciales :

- Willy SIRET en charges des Opérations ;
- Damien BILLARD en charge des Finances ;
- Michel BALLEREAU, conseiller en matière de santé et de suivi des politiques publiques.

La Direction Générale définit la politique du contrôle interne et s'assure de la mise en œuvre effective des principes et procédures de contrôle interne et du suivi des plans d'amélioration ou de correction en cas d'identification d'anomalies significatives.

Le Président Directeur Général est en charge des orientations stratégiques du Groupe et de la politique de Développement, et accompagné par deux Directeurs Généraux Délégués, chargés respectivement du pilotage des fonctions opérationnelles du Groupe, et de la supervision des fonctions administratives et financières du Groupe.

Direction Déléguée aux Opérations

La direction déléguée aux opérations, est dirigée par le Directeur Général Délégué aux Opérations (« DGDO »). Véritable vecteur de la coordination et de la centralisation de la politique du Groupe, la direction d'exploitation s'articule particulièrement autour de 5 axes :

L'animation du réseau des établissements

Les DEX sont en communication permanente avec les directeurs d'établissements dont ils ont la charge et ont plusieurs objectifs, notamment :

- la maîtrise de la gestion financière et budgétaire, humaine, administrative et qualitative des établissements ;
- la liaison entre les établissements et les différentes directions du Siège afin d'anticiper, analyser et apporter des solutions aux différents enjeux et problématiques liés au fonctionnement des établissements ;
- l'impulsion, la coordination et le suivi du projet qualité.

Sur le plan pratique, les DEX sont basés au Siège mais sont en déplacement 2 à 3 jours par semaine au sein des établissements.

Les DEX et le DGDO sont aussi en première ligne pour la restructuration des établissements rachetés pour la mise aux standards du Noble Age Groupe.

La gestion des relations avec les Autorités de Tarification

La Direction de l'Exploitation est aussi en charge de la relation avec les autorités Publiques. Cette relation s'effectue en coordination avec les directeurs d'établissements.

Les principaux contacts ont notamment lieu lors des événements suivants pour l'activité sanitaire:

- Dépôt de dossier ARS pour la création, l'extension ou la reprise d'un établissement,
- Une fois l'activité ouverte lors de la négociation des contrats d'objectifs et de moyens tous les 5 ans avec l'ARS et lors de la négociation des taux de revalorisation chaque année,
- Démarche d'accréditation menée par l'HAS (Haute Autorité de Santé). Afin d'assurer l'amélioration continue de la qualité et de la sécurité des soins, tous les établissements de santé publics ou privés doivent faire l'objet d'une procédure externe d'évaluation dénommée accréditation. Cette procédure, conduite par la Haute Autorité de Santé (HAS), vise à porter une appréciation indépendante sur la qualité d'un établissement, à l'aide d'indicateurs, de critères et de référentiels portant sur les procédures, les bonnes pratiques et les résultats de l'établissement.

Pour les EHPAD, les contacts avec les autorités ont notamment lieu lors des événements suivants :

- Dépôt de dossier à l'ARS et au Conseil Général, pour la création, l'extension ou la reprise d'un établissement,
- Obtention des autorisations pour 15 ans,
- Négociation des conventions tripartites pour 5 ans,
- Négociation annuelle :
 - De l'enveloppe de soins annuelle avec l'ARS,
 - Des tarifs dépendance avec le Conseil Général,
 - Des tarifs habilités aide sociale avec le Conseil Général.

Dans ce cadre, le Noble Age Groupe a choisi de s'impliquer dans un certain nombre d'organismes contribuant à l'organisation et l'évolution de la profession :

- Administrateur du Synerpa
- Commissions du Synerpa
- CRSA
- HAS
- Administrateur du CSSR-FHP (Branche de la FHP concernant les Soins de Suite et Réadaptation)
- Membre de la FNEHAD (Fédération Nationale des Etablissements d'HAD)
- Membre de l'UNPSY

La mise en place et le suivi du Système Qualité

Dans un souci d'amélioration permanent, le Groupe a mis en place une démarche continue d'amélioration de la qualité. Elle a pour objectif la généralisation au sein de tous les établissements des meilleures pratiques identifiées dans chaque domaine d'activité (soins, restauration...).

Dans la pratique, le Noble Age Groupe propose à son personnel le plus qualifié des activités transversales d'audit des pratiques ou de formation dans les établissements. Cette pratique est particulièrement importante lors de l'acquisition d'établissements existants ou lors de la création de nouveaux établissements.

Direction Médicale et Qualité

La Direction Médicale et Qualité a deux principales missions :

- La définition, la mise en œuvre, le suivi et le contrôle de la politique médicale du Groupe ;
- La définition, la mise en œuvre, le suivi et le contrôle de la politique qualité du Groupe.

La direction médicale et qualité du Groupe traite notamment des problématiques suivantes :

- La conduite des évaluations internes et externes des établissements tant sanitaires que médico-sociaux ;
- La gestion des risques ;
- Le traitement et la prise en charge des personnes âgées démentes ;
- Le risque de maltraitance psychique ou physique, active ou passive, des personnes âgées dépendantes ;
- La gestion des soins aux résidents ;
- La gestion des hospitalisations ;
- Le circuit du médicament ;
- La gestion du suivi de l'hygiène alimentaire ;
- Le suivi du risque légionnelle ;
- L'identification et la correction des dysfonctionnements et des risques, en lien permanent avec les établissements et la direction d'exploitation;
- Elaboration et validation de protocoles et procédures et outils nécessaires ;
- Formation ;
- Participation aux dossiers de création et de reprise d'établissements.

La Direction Médicale et Qualité assiste aussi la Direction Immobilière pour la conception et la rénovation des établissements, ainsi que la Direction des Ressources Humaines afin d'optimiser sa politique de recrutement.

Au-delà des audits de fonctionnements internes menés dans chaque établissement par la Direction Médicale et Qualité et d'un important travail sur le terrain, des procédures et protocoles précis stricts sont mis en place dans chaque établissement.

Les contrôles de la Direction Médicale et Qualité sont facilités par un système de reporting efficace :

- Un rapport des indicateurs sentinelle définis (taux de conformité aux audits, taux de réclamations adressées au siège, taux d'analyse hygiène non conformes, taux de satisfaction....) ;
- Le rapport d'activité médicale annuel de chaque EHPAD qui intègre des indicateurs avec valeurs cibles. Tout écart est analysé via une méthode validée d'analyse des causes ;
- Un rapport d'établissement intégrant une analyse des causes en cas d'évènement indésirable (décès d'un patient ou d'accident ponctuel) pouvant entraîner une réaction de la famille et/ou une plainte ;
- Une transmission systématique des plaintes des résidents/patients ou de leurs familles.

Des questionnaires de satisfaction sont aussi envoyés directement au Siège par les résidents ou leurs familles, lors des enquêtes annuelles de satisfaction.

Cf. le chapitre 4.1.2 pour une présentation détaillée des principales procédures et moyens mis en place visant à la limitation des risques sanitaires.

Direction Juridique Opérationnel

La Direction Juridique Opérationnel accompagne la Direction Déléguée aux Opérations dans la gestion des contrats, l'assurance des risques dits métiers, la sauvegarde des actifs, la prévention des litiges et le suivi des contentieux ainsi que la Direction Immobilière dans la gestion des risques attachés aux opérations immobilières et la défense des intérêts du Groupe dans les procédures judiciaires.

Les Directions Exploitation Groupe et Immobilière s'appuient ainsi sur les compétences renforcées du Service pour conduire leur activité dans un souci de parfaite connaissance de l'exposition du Groupe aux différents facteurs de risques et dans un souci permanent de maîtrise des opérations.

Direction des Ressources Humaines

En tant qu'entreprise de services destinés à une population fragilisée, le Noble Age Groupe se doit de recruter du personnel hautement qualifié et responsable. C'est dans cette logique, où le personnel est le principal vecteur de la politique du Groupe auprès des résidents et patients, que le Noble Age Groupe s'est doté d'une direction des ressources humaines centralisée.

La mission de la Direction des Ressources Humaines du groupe est de créer les conditions pour que chaque professionnel exerce son métier avec professionnalisme, motivation, et respect des valeurs du groupe.

Pour remplir cette mission, elle s'appuie sur des équipes centralisées au siège en lien permanent avec les directeurs d'établissements et leurs relais administratifs ou métiers (secrétaires de direction, chefs de services, formateurs...).

Les équipes de la DRH sont organisées en 4 pôles :

- pôle Paie et Administration du personnel (gérer les paies pour l'ensemble des établissements à l'exception de la plate-forme belge ; garantir la conformité des paies et faciliter les étapes administratives de la vie du salarié dans l'entreprise)
- pôle Relations sociales (statut social, fonctionnement des instances représentatives du personnel, respect de la réglementation sociale)
- pôle développement RH (amélioration continue de l'intégration des nouveaux collaborateurs, déploiement des formations groupe : bien-être, prévention des risques liés aux activités physiques, management...; soutien des initiatives de prévention des risques professionnelles et pour la qualité de vie au travail; outiller les établissements pour l'attractivité et la fidélisation du personnel). Ce pôle coordonne l'école de formation du groupe.
- pôle RH opérationnel : accompagner sur le terrain les reprises et intégrations de nouveaux établissements, intervenir aux côtés des opérationnels dans la résolution des problèmes RH, recruter les compétences clés.

Les 6 axes directeurs de la politique RH sont :

1. Identifier et réduire tous les risques liés à la participation des hommes et les femmes à la vie de l'entreprise (sécurité, conformité, climat social).
2. Développer une politique sociale permettant d'attirer et de fidéliser sur un secteur en pénurie de ressources et avec des métiers difficiles.

3. Garantir le développement des talents et des potentiels au sein du groupe : politique formation, école de formation interne, mobilité, promotions.
4. Renforcer la contribution de la fonction RH à la performance opérationnelle de chaque site et à la performance globale de l'entreprise.
5. Favoriser l'appropriation par tous les collaborateurs du groupe de la culture d'entreprise (valeurs, principes de management, esprit de bienveillance).
6. Accompagner la croissance de l'entreprise.

Au sein des établissements, la fonction Ressources Humaines est assurée par le directeur d'établissement qui supervise notamment les recrutements, les plannings, les contrats de travail, l'organisation de temps de travail et la préparation de la paie.

Le travail collaboratif entre le siège et les établissements s'appuie sur les outils et moyens suivants :

- Un guichet unique pour les questions du quotidien
- Les Logiciels SAP HR et Octime pour paie, planning et une partie de l'administration du personnel
- Un répertoire informatique à disposition avec matrices de documents, conseils, documents de références ...
- Une lettre périodique d'information RH et actualité sociale
- Des formations et réunions en région ponctuelles
- L'école de formation et les référents métiers dont notamment les directions référentes et les secrétaires référentes (club SI, formatrices RH)

Direction Déléguée aux Finances

La Direction Déléguée aux Finances produit l'ensemble des données de gestion, et garantit la qualité de l'information financière délivrée, la fiabilité des opérations de clôture et le respect des calendriers.

Elle assiste utilement les opérationnels et exerce un rôle de contrôle en matière de reporting financier.

Elle regroupe les principales fonctions suivantes : affaires juridiques, comptabilité générale, comptabilité tiers, contrôle de gestion, trésorerie, ingénierie financière, consolidation, système d'information, achats et engagements.

Les enjeux de la politique administrative et financière concernent principalement :

- l'établissement des comptes consolidés statutaires et prévisionnels du Groupe Noble Age,
- le respect des déclarations légales et la tenue des obligations réglementées,
- l'organisation et l'adaptation du cadre juridique et fiscal des activités,
- l'élaboration des budgets et l'aide au pilotage opérationnel,
- l'évolution du système d'information en ce qui concerne principalement l'architecture technique et la couverture applicative administrative et opérationnelle,
- la gestion des financements et des placements,
- le contrôle interne et la sécurisation des flux,
- la valorisation des actifs et la politique d'évaluation de sociétés,
- l'animation du réseau administratif en relation avec la Direction des Ressources Humaines.

La Direction Déléguée aux Finances prévoit les diligences et met en œuvre toutes les actions nécessaires à la maîtrise des risques d'ordre juridique et financier, en s'appuyant sur l'encadrement des Services administratifs sous sa responsabilité et sur les relais des Directions Opérationnelles.

Elle prend en compte les résultats des contrôles menés par les différents acteurs internes et les conclusions des interventions des Commissaires aux comptes à l'issue de leur campagne d'audit annuel sur le contrôle interne. Lorsque des insuffisances ou des anomalies sont identifiées et que les faiblesses observées présentent des éléments de risques susceptibles d'influer de manière sensible sur l'activité ou la situation de l'entité contrôlée, des actions correctives sont immédiatement mises en place afin de rétablir le fonctionnement attendu et parallèlement, des mesures d'accompagnement sont définies pour garantir le respect des règles de gestion et maîtriser les risques. La direction juridique est plus spécifiquement responsable du respect de l'ensemble des obligations légales et réglementaires ainsi que de la conformité des contrats et conventions conclues avec le dispositif législatif et réglementaire en vigueur

L'équipe de la Direction Déléguée aux Finances est composée d'une quarantaine de personnes et organisée en dix services distincts :

- Direction Administrative et Financière en charge de :
 - Service Financement en charge de la mise en place des financements, de la gestion des audits de pré-acquisition, des budgets de développement des établissements, de l'étude financière des montages immobiliers;
 - Service contrôle financier et suivi trésorerie Groupe ;
 - Service Contrôle de Gestion;
 - Service Consolidation des Comptes ;
 - Service de Comptabilité Générale et Comptabilité Tiers, pour la gestion des sociétés d'exploitation
 - Holdings et des sociétés immobilières ;
- Direction Juridique Corporate,
- Direction des Achats et des Engagements,
- La Direction du système d'information, en charge du schéma directeur d'évolution technique et fonctionnelle du système d'information et du programme d'investissements informatiques attaché,
- Les Services Généraux responsable du bon fonctionnement du Siège, des liaisons inter-services, de l'assistance à la Direction Générale.

Le service comptable est centralisé au Siège et les comptables sont tous salariés du Siège pour de multiples raisons :

- L'information comptable et financière circule mieux et plus vite entre les différents services du Siège : Direction d'exploitation, Direction financière, Contrôle de gestion ;
- Les procédures sont uniformisées entre les établissements ;
- Les risques de fraudes et d'erreurs sont diminués ;
- Les audits financiers, ainsi que les contrôles fiscaux et Urssaf sont centralisés ;
- L'intégration des établissements repris est facilitée et les évolutions su système d'information mieux maîtrisées

Le Groupe assure une veille permanente sur les moyens d'optimiser le traitement des informations en travaillant sur l'évolution de ses systèmes et ses outils de pilotage afin de produire des analyses parfaitement adaptées et faciliter la prise de décision permanente pour la bonne marche des opérations et la maîtrise des risques associés.

Les fonctions de la Direction Déléguée aux Finances sont multiples :

Affaires Juridiques

La Direction juridique Corporate, a plus particulièrement en charge le suivi juridique des sociétés, des actes divers, le suivi de la gouvernance et de l'actionnariat, le respect des obligations d'émetteur côté, le conseil aux Directions dans les domaines du droit des sociétés.

Comptabilité

Hormis la facturation des résidents effectuée dans les établissements, le service comptable et financier centralise l'ensemble de la comptabilité générale et analytique et des déclarations fiscales.

Budget, gestion de trésorerie et établissement des comptes

Le processus budgétaire du Groupe Noble Age intervient en septembre de chaque année. Il commence par le recueil au Siège des besoins de chaque établissement, requérant des devis chiffrés en cas de dépenses importantes. Sur cette base, un budget annuel est construit entre la direction d'exploitation et la direction d'établissement, validé par la Direction Générale et la Direction d'exploitation Groupe. C'est ce budget qui permettra un suivi détaillé de l'activité tout au long de l'année.

Sur la base du budget annuel, la Direction Déléguée aux Finances établit ses prévisions de trésorerie annuelle et ajuste en fonction ses besoins de financement auprès de banques.

La gestion de la trésorerie est ensuite déclinée en prévisions mensuelles puis assurée quotidiennement par les équipes comptables.

Production des états financiers, des liasses fiscales et des comptes consolidés

Les équipes comptables du Groupe Noble Age constituent des dossiers de bilan informatisés facilitant la révision des comptes. La production des états financiers incluant les annexes et les liasses fiscales est internalisée.

Les comptes consolidés, sont établis en interne par le Service de consolidation. Les chiffres clés de l'activité et des résultats de chaque établissement sont analysés mensuellement. Une situation trimestrielle est également établie pour chaque établissement et pour la holding. Des comptes consolidés sont produits semestriellement et annuellement.

Contrôles

La Direction Financière effectue de nombreux contrôles pour limiter le risque de fraude et de perte, notamment :

- Une revue mensuelle des soldes clients impayés ;
- Des rapprochements bancaires mensuels ;
- Un suivi mensuel des enveloppes budgétaires CPAM (soins) ;
- Des vérifications par sondage de l'application des tarifs hébergement et dépendance;

Un suivi du budget des établissements sur une base hebdomadaire ou mensuelle (taux d'occupation, chiffre d'affaires, nombre de journées facturées, suivi des dépenses soins et dépendance, revue de la masse salariale et d'investissements).

Informatique

Les compétences informatiques sont renforcées au fur et à mesure de la croissance du Groupe. L'architecture technique est externalisée en mode hébergé.

Direction Développement

Organisation

Le service développement est localisé à Nantes fait appel à des compétences multiples :

- Un directeur de développement qui supervise et coordonne son service constitué d'une :
 - assistante de service
 - chargée de mission
- Un ingénieur financier ;
- Une analyste développement ;
- Une chargée d'étude développement sanitaire ;
- Un responsable des études prospectives
- Un responsable d'urbanisme, montage d'opérations

L'équipe développement assure les fonctions suivantes :

- Analyse sur le potentiel de croissance de chaque région : existence de moratoire ou non sur la création de capacités d'hébergement, calendrier des autorisations etc. ;
- Recherche de terrains auprès des mairies, promoteurs, aménageurs fonciers, etc. ;
- Recherche d'établissements cibles à reprendre à l'unité ;
- Lorsqu'une cible est détectée, réalisation du processus d'acquisition (approche, audits, établissement des budgets, négociations et structuration du montage immobilier associé).

Le service Développement fonctionne comme une entité opérationnelle du Groupe et bénéficie à ce titre du support des directions opérationnelles du Siège (Direction Autorités sanitaires et médico-sociale, Direction Communication, Direction Immobilière, Directions Opérationnelles, Direction Financière, conseils externes). Ainsi, lors de la reprise d'un établissement ou l'acquisition d'un terrain, le service développement mobilise les services du Siège pour réaliser l'exhaustivité des audits, solliciter les autorisations nécessaires avec les autorités de tarification dans le cadre de projets de création et d'extension, établir les dossiers de financement et le montage immobilier attendant et vérifier que le projet de développement est en cohérence avec les critères du Groupe.

Modes de développement :

Les opérations de création

Mode de développement initial du Groupe avec la création de « La Chézalière » et du « Parc de Diane », les opérations de création ont progressivement ralenti au profit des opérations de reprise d'établissements, de moratoires liés à l'évolution démographique des années 90-2000 puis sur l'effet de la raréfaction des enveloppes de soins disponibles auprès de l'Assurance Maladie. Deux Ehpad ont ouvert en 2006 (« La Résidence Creisker » et « La Résidence Marconi »), un Ehpad en 2007 (« Les Jardins d'Olonne »), un établissement SSR en 2008 (« l'Institut Médicalisé de Romainville »), deux établissements en 2009 (1 pôle de santé SSR/EHPAD). Le groupe a ouvert une structure d'HAD en Maine-et-Loire en avril 2010. Les opérations de création permettent au Groupe d'obtenir un outil de travail immédiatement fonctionnel et adapté aux normes d'exploitation du Noble Age Groupe. Elles s'inscrivent dans un processus long mais peu consommateur de fonds propres et d'endettement.

Les opérations de reprise

Si ce mode de développement provient au départ d'un environnement réglementaire peu propice aux opérations de création, il est devenu aujourd'hui le principal moyen de développement du Groupe qui s'est forgé depuis, un

solide savoir-faire dans l'identification, la reprise à l'unité mais aussi et surtout dans la restructuration, rénovation et extension d'établissements existants.

Ce type de développement est étudié par le service Développement qui définit un certain nombre de critères d'acquisition :

- Capacités suffisantes (90 à 150 lits) pour s'inscrire dans le projet d'entreprise du Noble Age Groupe. Si l'établissement est de taille inférieure, il faut que des projets d'extension soient réalisables ;
- Un immeuble répondant au cahier des charges du Groupe : un nombre de chambres doubles limité, des espaces communs suffisamment grands, un immobilier de qualité pour maîtriser les charges de fonctionnement et les investissements d'entretien et de renouvellement ;
- Des critères financiers rigoureux afin de pérenniser l'exploitation moyens de l'établissement et anticiper ainsi les leviers potentiels en terme de marge.

Les opérations d'extension

Le développement du Groupe passe également par les projets d'extension qui permettent aux établissements d'augmenter leurs capacités d'accueil. Ces projets peuvent intervenir dans le cadre de l'extension d'un établissement créé ou repris existant mais aussi négociés dans le cadre de la reprise d'un établissement. Dans tous les cas, ces opérations requièrent une autorisation préalable des tutelles au même titre qu'une création d'établissement.

Systèmes de financement

Depuis sa création, le Groupe a choisi d'externaliser son immobilier pour deux raisons principales :

- Concentrer ses compétences sur son domaine d'excellence : les prestations de services auprès d'une population fragilisée : les personnes dépendantes ;
- Limiter le pilotage des investissements requis (terrains, murs des établissements, travaux, mobilier...), afin de mobiliser ses ressources sur les projets de croissance.

C'est dans cet esprit que le développement du Groupe s'est accompagné d'une externalisation systématique de l'immobilier, grâce à des montages adaptés lui assurant de garder une pleine maîtrise opérationnelle sur l'immobilier en cours de création ou de restructuration.

Pour optimiser ce processus d'externalisation, le Noble Age Groupe a conclu un accord de commercialisation exclusif avec la société Fidexi, spécialisée dans la commercialisation de produits financiers.

Le schéma d'externalisation du prix de revient de l'immobilier est le même selon les différentes opérations de développement :

- Création d'une société foncière SNC par le Noble Age Groupe avec un apport de fonds propres limité (environ 15%) et un crédit promoteur mobilisable pendant environ 24 mois :
 - dans le cadre d'une création, de financer tout d'abord l'acquisition du terrain, les premiers travaux d'étude et de conception, puis les travaux immobiliers, l'acquisition et l'installation du mobilier (lorsque la structure est commercialisée) ;
 - dans le cadre d'une reprise, de financer l'acquisition de l'établissement repris et les travaux de restructuration / rénovation/ extension de l'établissement.
- En parallèle de ces opérations, le Noble Age Groupe sollicite Fidexi pour la commercialisation complète de la propriété immobilière de la nouvelle structure auprès d'un réseau d'investisseurs.

Dans ce schéma, que ce soit pour une opération de création ou de reprise, le Groupe ne supporte pas le risque de promotion / commercialisation compte tenu de deux facteurs :

- Un seuil de pré commercialisation élevé jusque 50% des lots ;
- Un bail commercial signé par le Groupe.

La réglementation fiscale a évolué depuis 1991. Les opérations d'externalisation ont été commercialisées sur la base de régimes fiscaux successifs comme le régime BIC, Foncière, Loueur en Meublé Professionnel, Non Professionnel, Scellier.

Direction Immobilière

Le service Immobilier Construction, sous la responsabilité du Directeur Immobilier est constitué d'une équipe de 10 personnes:

- 3 directeurs de programmes, en charge de l'animation et du suivi des opérations de construction, restructuration et extension d'établissements ;
- 1 directeur technique, qui intervient au stade de la conception et du chiffrage des projets ;
- 1 décorateur-architecte d'intérieur chargé de la cohérence de la décoration au niveau du Groupe ;
- 1 directeur « Patrimoine, Sécurité et Maintenance », en charge du respect des normes de sécurité et de la réalisation de tous travaux nécessaires dans le cadre réglementaire ou dans le cadre du cahier des charges « Noble Age » ;
- 1 assistante en support du directeur technique et des directeurs de programme ;
- 1 assistante en support du Directeur du Patrimoine et en charge des tableaux financiers.

L'objectif qualitatif de développement du Noble Age Groupe se traduit par le fait que chaque établissement doit répondre à un ensemble de prestations décrites dans le cahier des charges immobilier, ces prestations constituant les normes minimales acceptables par le Groupe. Ces normes s'appliquent qu'il s'agisse d'un établissement existant à réhabiliter, d'une extension à réaliser ou d'une création d'établissement. Cela s'exprime concrètement par le fait que chaque établissement existant repris fait l'objet de travaux afin de se conformer au cahier des charges du Noble Age Groupe.

Le Noble Age Groupe a fait le choix stratégique de ne pas être propriétaire des bâtiments qu'il exploite. Dans les opérations d'acquisition ou de créations de nouveaux sites, le Groupe a deux options :

- Il acquiert le bâtiment ou le terrain, procède à la réalisation des travaux (de construction ou de rénovation) puis revend le tout à des investisseurs ;
- Il confie à un promoteur extérieur tout projet d'acquisition ou de construction. Dans ce cas, le Groupe conserve systématiquement un contrat de conseil technique afin de s'assurer de la maîtrise du produit fini.

6.4 Politique Immobilière

6.4.1 Principes de gestion

Le Noble Age Groupe a fait le choix de ne pas détenir à long terme son outil immobilier. Lors de chaque opération de création, acquisition ou extension, le Groupe Noble Age est donc amené à réaliser une externalisation. Le Noble

Age Groupe n'a pas vocation à conserver la propriété des murs car l'objectif final est d'alléger la base d'actifs de chaque société d'exploitation et de consacrer l'essentiel de ses ressources à l'optimisation des conditions d'exploitation et de fonctionnement.

Pour autant, le Noble Age Groupe, peut détenir temporairement la propriété de certains immeubles en travaux ou récemment acquis, avant leur cession en état futur de rénovation à des investisseurs.

Le mécanisme d'externalisation de l'immobilier, temporairement détenu, est décrit ci-dessous :

Schéma d'externalisation :

Plusieurs cas de figure peuvent se présenter lors d'une acquisition :

- (1) Le vendeur conserve la propriété de l'immobilier, généralement dans un but patrimonial. Soit parce que Le Noble Age Groupe a décidé de poursuivre l'activité sur site, soit parce que Le Noble Age Groupe envisage un transfert permettant au vendeur de réaliser sa propre opération immobilière à la libération des locaux (par exemple, cession à un promoteur, transformation en hôtel)
 - (a) Dans le 1^{er} cas, le bail commercial est signé entre la société d'exploitation et le propriétaire en intégrant obligatoirement si l'état du bâtiment l'exige, l'enveloppe de travaux nécessaires à la mise en œuvre du projet Noble Age Groupe et dont la contrepartie est constituée d'un complément de loyer.
 - (b) Dans le 2nd cas, un avenant au bail commercial peut être signé entre la société d'exploitation et le propriétaire en intégrant la possibilité (à la main de la société d'exploitation) de sortir du bail à tout moment moyennant un préavis.
- (2) Le Noble Age Groupe acquiert l'actif immobilier ou les titres de la structure immobilière qui détient l'actif immobilier :
 - (a) soit le Noble Age cède la structure à un ou plusieurs investisseurs (cas d'une SA foncière par exemple). Un bail commercial est signé entre la société d'exploitation et la structure propriétaire de l'immobilier.
 - (b) soit l'actif immobilier est cédé en totalité à un investisseur professionnel ou institutionnel lequel contracte un bail commercial avec la société d'exploitation (vente en bloc).
 - (c) soit enfin l'actif immobilier est cédé à plusieurs investisseurs (vente à la découpe : cas du montage de loueur en meublé par exemple). Dans ce dernier cas, l'immeuble est subdivisé en lots correspondant chacun à une chambre meublée, auxquels sont attachés des quotes parts des parties communes. L'ensemble des investisseurs forme une copropriété. Chacun des investisseurs contracte individuellement un bail commercial avec la société d'exploitation.
- (3) le vendeur cède les titres de la société d'exploitation, laquelle détient le fonds de commerce et l'actif immobilier. Le Noble Age Groupe procède à la séparation des 2 actifs. On retrouve alors les cas (b) et (c) présentés ci-dessus.

Outre le bien immobilier existant, le Noble Age Groupe peut inclure dans le périmètre de cession des travaux de rénovation et/ou d'extension à réaliser. Dans ce cas, le montant du loyer est ajusté en conséquence. L'intérêt du Noble Age Groupe est de disposer d'un outil d'exploitation qui réponde le mieux possible à son cahier des charges (immobilier et exploitation).

Dans le cas (a) et (b), la société d'exploitation conserve dans sa comptabilité l'ensemble du matériel et mobilier d'exploitation (amortissement et frais financiers) ; dans le cas (c), le(s) investisseur(s) acquièrent le matériel et mobilier relatifs à l'hébergement pour remplir les conditions du dispositif fiscal de loueur en meublé.

En règle générale, la taxe foncière reste à la charge du (des) propriétaire(s). Le bail commercial est d'une durée maximum de douze ans. Le loyer versé par l'exploitant s'établit entre 4,25 et 5,0 % du montant de l'actif immobilier (travaux inclus) et correspond à un ratio moyen par rapport au chiffre d'affaires qui représente de 16 à 18 % en médico-social et de 10 à 15 % en sanitaire selon la taille de l'établissement et sa localisation géographique. A l'exception d'un bail qui inclut une indemnité financière en cas de départ anticipé du locataire, aucune clause ne prévoit d'indemnités de sortie particulière dans les baux, que ce soit du côté bailleur ou preneur. A défaut de telles clauses, le statut légal des baux commerciaux s'applique.

Une fois que la SNC détenue par le Noble Age Groupe a réalisé son opération de promotion et cédé l'immobilier à des investisseurs externes, le Groupe ne bénéficie d'aucune option ou clause spécifique lui permettant de reprendre l'immobilier, que ce soit en cours de bail ou à l'échéance dudit bail. Chaque investisseur dispose de son bien comme il l'entend (en dehors des conditions légales relatives au bail), le Groupe conservant son entière liberté de renouveler ou non le bail commercial.

Modes de financement:

Le financement relatif à l'immobilier est réalisé sous la forme de prêt court terme inférieur à 24 mois. L'organisme prêteur se garantit de diverses manières soit par :

- la prise d'une hypothèque, en général non inscrite,
- un mandat d'hypothéquer,
- la signature d'une promesse d'affectation hypothécaire,
- l'inscription d'un privilège de prêteur de deniers,
- l'octroi de la caution de la SA Le Noble Age,
- le nantissement des titres de la société portant l'immobilier,
- un engagement de la SA Le Noble Age de ne pas céder les titres de la société portant l'immobilier.

Le lecteur peut se reporter à la Note 27 des Etats financiers pour le détail des garanties données au 31 décembre 2014.

6.4.2 *Descriptif des opérations immobilières*

Le Noble Age Groupe porte temporairement dix ensembles immobiliers inscrits dans les comptes au 31 décembre 2014 :

- Médica Foncière d'Epinais :
 - 1 bâtiment à usage de clinique psychiatrique (Maison de Santé d'Epinais à Epinais – 93) dont la cession est prévue au 1^{er} semestre 2015
- MF 11 Narbonne
 - 1 bâtiment d'EHPAD (Résidence Les Mimosas) dont la livraison des travaux de rénovation et d'extension est prévue en octobre 2015.
- MF Toulon 83 :
 - 1 bâtiment d'EHPAD (Résidence les Pléiades) dont les travaux de rénovation et d'extension sont prévus à compter de 2014 pour une livraison en novembre 2015.
- MF Theix 56 :
 - 1 bâtiment d'EHPAD (Résidence La Villa Bleue), situé à Theix (56).
- MF Brest 29 :

- 1 bâtiment d'EHPAD (Résidence Mer Iroise), situé à Brest dont la livraison des travaux de rénovation et d'extension est prévue en 2016/2017.
- SCI de La Princesse :
 - 1 bâtiment d'EHPAD (Maison Princesses Elisa), situé à Colpo (56).
- SCI MRLB :
 - 1 bâtiment d'EHPAD (résidence le Bourgailh), situé à Pessac (33).
- SCI Château Lamothe :
 - 1 bâtiment d'EHPAD (Résidence Château Lamothe), situé à Saint-Médard d'Eyrans (33).
- SCI Domaine des Augustins :
 - 1 bâtiment d'EHPAD (Résidence Rive de Garonne), situé à Latrene (33).
- MF Chavanne 42 :
 - 1 bâtiment SSR (Centre Médical de Chavanne), situé à Saint Chamond (42).

En 2011, le groupe a cédé l'ensemble immobilier de maison de repos en Belgique (Résidence Woodside). Considérant les conditions du bail, ce contrat de location a été qualifié en tant que contrat de location financement et présenté à l'actif des comptes consolidés du Groupe.

6.5 Politique d'investissements

6.5.1 Principaux investissements réalisés

Les principaux investissements réalisés sur les trois derniers exercices concernent :

En milliers d'euros		2014	2013	2012
Investissements corporels	(1)	6 457	6 234	5 559
- dont constructions et agencements de construction		455	473	1 249
- dont renouvellement matériel et mobilier		6 002	5 873	4 310
Investissements incorporels	(2)	1 779	761	422
- dont logiciels		1 779	761	422
- dont fonds de commerce et autres				
Investissements financiers	(3)	25 194	55 629	19 099
Cessions	(4)	-1 089	-695	-127
TOTAL (1) à (4)		32 341	61 929	24 953

Constructions et Agencements de constructions :

Ces investissements concernent soit des travaux complémentaires ne figurant pas dans l'enveloppe LMP d'origine, donc non cédés aux investisseurs ou bien des avenants aux marchés de travaux signés, ou bien des travaux d'amélioration non cédés en LMP, pris en charge par les sociétés d'exploitation.

2012 : Les travaux de rénovation concernent principalement six établissements : résidence Asphodia pour 152 K€, résidence Woodside pour 348 K€, résidence Parc de la Plesse pour 99 K€, Parc Saint-Charles pour 34 K€, résidence Sévigné pour 57 K€ et Aigue Marine pour 113 K€.

2013 : les travaux de rénovation concernent principalement cinq établissements : Résidence Le Parc de la Touque pour 68 K€, Résidence Sévigné pour 141 K€, Villa D'Epidaure Garches pour 25 K€, Villa D'Epidaure La Celle pour 80 K€ et Maison de Santé d'Epinaay pour 61 K€.

2014 : les travaux de rénovation concernent principalement cinq établissements : Résidence Asphodia pour 28 K€, Résidence Sévigné pour 38 K€, Résidence Arcade de Fontenay pour 30 K€, Résidence Aigue Marine pour 49 K€, Résidence VE La Celle pour 23 K€, Résidence Jardins de la Poterie pour 210 K€ et Résidence St Anne pour 25 K€.

Renouvellement Matériel et Mobilier :

En dehors des investissements réalisés sur la holding en 2014, Le Noble Age pour 1219 K€, les dépenses de matériel et mobilier s'élèvent respectivement pour le Groupe à 4.783 K€, 5.455 K€ en 2013, 3.888 K€ en 2012.

Afin de proposer un outil adapté aux besoins de prise en charge, les établissements ont procédé courant 2014 à des investissements d'exploitation maîtrisés.

Logiciels :

Le Groupe Noble Age poursuit le développement de son système d'information intégré qui nécessite un investissement conséquent de 1.779 K€ en 2014 pour 761 K€ en 2013.

Investissements financiers :

Les investissements financiers concernent essentiellement des acquisitions de sociétés (actifs incorporels et/ou actifs immobiliers) :

2012 : Regroupement d'entreprises : acquisition de la résidence Michelet de 35 lits située à Marseille (13), résidence les Mimosas de 84 lits, deux Ehpad d'une capacité de 58 lits situés à Contes (06) et Résidence Mer Iroise détenant l'autorisation d'un Etablissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes de 100 lits situé à Brest.

2013 : Regroupement d'entreprises : EHPAD : acquisition de la Résidence Sainte-Anne, de 17 lits située dans les Alpes Maritimes (06), Résidence Pays vert et Maison Princesse Elisa (+ ensemble immobilier) de 25 et 40 lits situées dans le Morbihan (56), Résidence Villa Bleue de 62 lits située à Theix (56) et de son ensemble immobilier, un groupe d'établissements de 226 lits situé en Gironde (33) regroupant 9 sociétés (5 EHPAD, 1 holding et 3 sociétés immobilières). SSR : une antenne HAD 74 de 45 places située à Seynod (74), Clinique des Sorbiers située à Jallans (28), Clinique Kerlena située à Roscoff, Clinique Bazincourt située à Chapet (78), Centre Médical de Chavanne d'une capacité de 47 lits situé à Saint – Chamond (et son immobilier).

2014 : En février 2014, le Groupe a acquis la société La Capeline, Etablissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes de 20 lits situé en Charente Maritime. En septembre 2014, le Groupe a acquis la société L'Hermitage Etablissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes de 13 lits situé Bretagne, dont l'autorisation a été regroupée sur un EHPAD neuf de grande taille.

En septembre, le Groupe a acquis La Résidence Baies des Angès, Etablissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes de 22 lits situé dans les Alpes Maritimes. Cette acquisition a pour objectif de compléter des lits existants afin de permettre le regroupement d'établissements sur un site neuf situé à Contes (06).

En décembre, le Groupe a poursuivi ses actions de développement par l'acquisition d'une capacité totale de 280 places d'Hospitalisation à domicile situés au sein des départements de l'Indre et Loire (37), Loir et Cher (41) et du Loiret (45).

Le Groupe a procédé à l'acquisition dans un premier temps de 35 % au 31 mars 2014 d'un pôle EHPAD-SSR de 170 lits dans la Loire (42). Dans un second temps, en date du 31 décembre 2014, il a porté sa participation à 75% par acquisition d'une quote-part supplémentaire.

En mai 2014, le Groupe a acquis une société immobilière portant l'ensemble immobilier d'un EHPAD acquis en 2013 sur la commune de Pessac (33).

6.5.2 Acquisitions et cessions d'actifs immobiliers réalisés sur les deux derniers exercices:

Acquisitions et cessions d'actifs immobiliers :

En milliers d'euros	2 014			2 013		
	Chiffre d'affaires	Variation de stock	Achat	Chiffre d'affaires	Variation de stock	Achat
Etudes de créations engagées non commercialisées	0	1 669	-1 409	0	321	-257
Extensions et restructurations commercialisées	2 193	1 764	-3 766	7 814	-309	-7 103
Constructions en cours, commercialisées (réservations)	42 769	-529	-36 226	63 717	-16 300	-42 536
Stocks/ terrain à bâtir	8 550	3 780	-11 046	0	29	-20
Immobilier existant en France en cours de restructuration	714	18 605	-18 525	0	6 904	-5 797
Immobilier existant belge en cours de restructuration	0	0	0	0	3 819	-3 819
Divers	0	30	-44	1	19	-124
Total s/ opérations immobilières	54 226	25 319	-71 016	71 532	-5 518	-59 656

Les SNC et SARL Marchand de biens ne comptabilisent aucun investissement long terme à l'actif de leur bilan. Seuls les postes d'actifs circulants se trouvent mouvementés. Les acquisitions sont comptabilisées en comptes de charges et les ventes en comptes de produits, comme indiqué au paragraphe 4.1.10.

6.5.3 Principaux investissements en cours et à venir :

Sur le parc existant au 31 décembre 2014, il est prévu une enveloppe pour l'année 2015 de 11 M€ affectés aux investissements de maintien en travaux, équipements, agencements, matériels et mobiliers sur les établissements et le siège.

Le montant des investissements financiers liés au développement 2015 pourrait être compris dans une fourchette de 15 à 25 M€ en fonction de la nature et de l'agenda des opérations.

La trésorerie disponible permet au Noble Age de financer la dynamique de développement, dans toutes ses composantes :

- Création d'établissements, principalement par voie de regroupement
- Reprise d'établissements existants
- Extension d'établissements existants

La poursuite du développement se fait sur la base indicative des critères de financement suivants :

- Pour l'acquisition de titres de sociétés d'exploitation dont les lits peuvent être mis en régime de croisière dans un délai rapide, sur la base d'un apport moyen en fonds propres dans une fourchette de 30 à 35% du montant de l'investissement et le reste en dette moyen terme amortissable (10 ans);
- Pour l'acquisition des biens immobiliers, destinés à être externalisés, sur la base d'un apport moyen en fonds propres de 10% et le reste en dettes court terme (moins de deux ans) ;
- Pour l'acquisition de titres ou d'actifs notamment de type autorisation à mettre en œuvre (non exploitée au jour de leur acquisition ou autorisation à regrouper), sur la base d'un financement intégral en crédit corporate.

Avant de souscrire un financement dédié, le groupe peut être amené à arbitrer entre le tirage de lignes de crédit corporate ou la mobilisation de fonds propres.

6.6 Questions environnementales

Le rapport relatif à la Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) est présenté en Annexe 1.

6.7 Evénements exceptionnels

Aucun événement exceptionnel n'est intervenu au cours de l'exercice 2014.

6.8 Perspectives

Le Noble Age Groupe entend poursuivre son développement sur ses marchés en densifiant sa présence sur ses territoires d'implantation et en répondant aux besoins des secteurs (spécialisation de l'offre médicale, segmentation des gammes hôtelières, développement des soins ambulatoires).

La croissance à venir du Groupe s'articulera, comme par le passé, autour de trois types d'opérations :

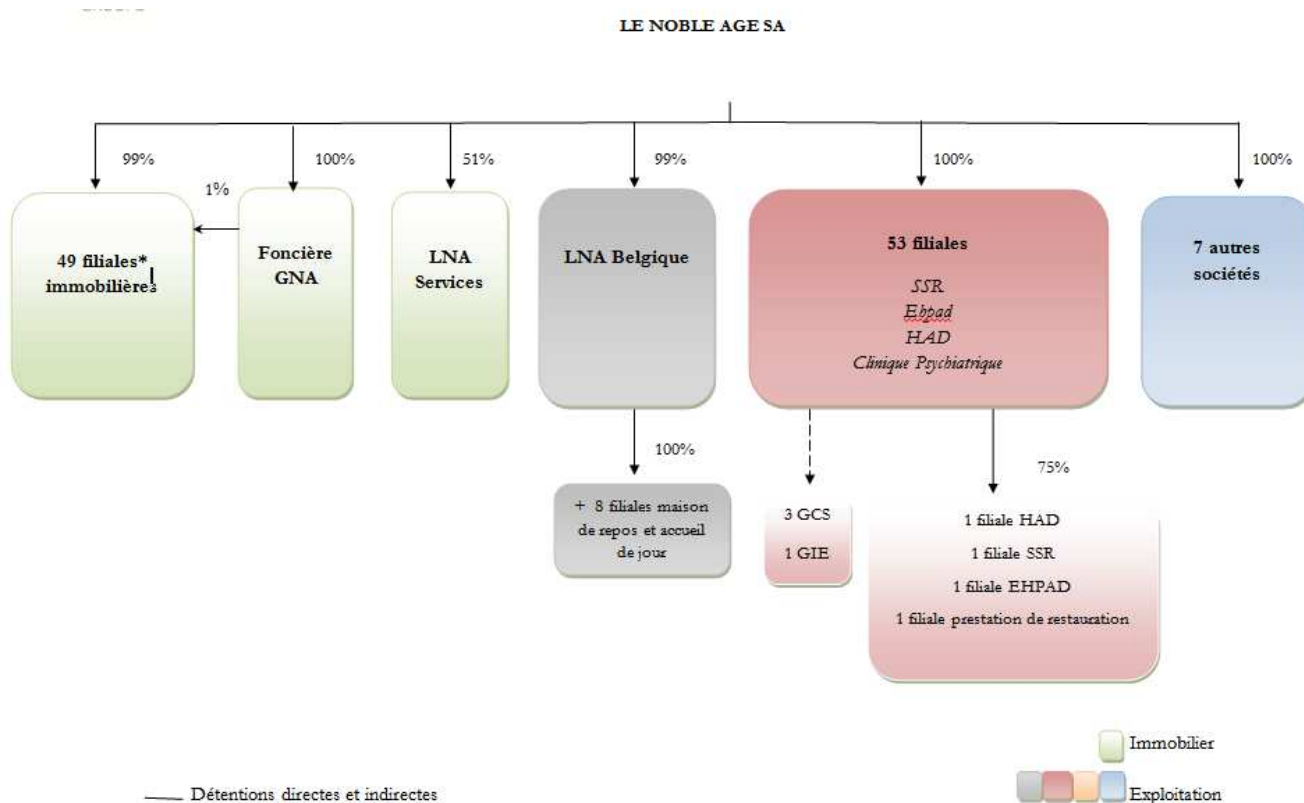
- La création d'établissements ;
- La reprise à l'unité d'établissements existants ;
- Les opérations d'extension.

7 ORGANIGRAMME DU GROUPE

La structure de l'actionnariat au 31 décembre 2014 est la suivante :

- Membres du pacte d'actionnaires: 48,52% (61,93% des droits de vote)
 - ✓ dont Nobilise (managers, dirigeants, investisseurs) : 11,03% (15,03% des droits de vote)
 - ✓ et Nobilise 2 (Nobilise, investisseurs de proximité) : 7,57% (5,27% des droits de vote)
 Ces deux sociétés ayant été créées en réponse à la volonté d'association du management au capital de la Société.
- Autres Institutionnels : 4,68% (3,26% des droits de vote)
- Flottant (titres au porteur) : 43,19% (30,05% des droits de vote)
- Salariés au sein du FCP Nobelia : 0,46% (0,32% des droits de vote)
- Auto-détention : 0,24%

Organigramme des sociétés d'exploitation du Groupe



Hormis la SARL Foncière GNA et la SARL LNA Services, chaque société immobilière (constituée sous la forme d'une société en nom collectif « SNC ») est dédiée soit aux travaux de rénovation ou d'extension réalisés sur les établissements (cf. page ci-après), soit aux créations de nouveaux établissements. Chaque SNC, à l'issue du programme immobilier, peut être réemployée pour porter une nouvelle opération.

La Liste des filiales consolidées au 31 décembre 2014 est à consulter en note 32 des annexes des comptes consolidés au chapitre 17.1.6 du présent document.

8 EXAMEN DU RESULTAT ET DE LA SITUATION FINANCIERE

8.1 Présentation des informations financières historiques sélectionnées pour les exercices clos les 31/12/2014 et 31/12/2013 en normes IFRS

Le **chiffre d'affaires consolidé** de l'exercice 2014 s'élève à **356.2 millions** d'euros hors taxes, contre 324.2 millions d'euros arrêté lors de l'exercice précédent. Il affiche une croissance 9.9 % par rapport à l'année 2013, résultante d'une activité Exploitation soutenue à +19.5% et d'une activité immobilière ralentie à -24.2% par le nouvel environnement législatif qui a suspendu temporairement le lancement des commercialisations.

- Le chiffre d'affaires relatif à l'Exploitation s'établit à 301.9 millions d'euros fin 2013 contre 252.6 millions d'euros un an plus tôt. Il progresse de 19.5 % sur un an.
- Le chiffre d'affaires relatif à l'Immobilier s'établit à 54.2 millions d'euros fin 2013 contre 71.5 millions d'euros en 2014 en retrait de 24.2%

<i>Données en millions d'Euros</i>	2011	2012	2013	2014
Chiffre d'affaires Total	221,6	258,9	324,2	356,2
Evolution N/N-1 CA		+16,8%	+25,2%	+9,9%
Chiffre d'affaires Exploitation	197,5	216,4	252,6	301,9
Evolution N-1 CA Exploitation	+9,8%	+9,6%	+16,7%	+19,5%
dont croissance organique	+4,6%	+6,6%	+6,8%	+6,9%
Var CA Expl en moyenne annuelle / 2009	62,0%	42,2%	35,3%	32,0%

Exploitation

Le chiffre d'affaires Exploitation progresse de 19.5% sur un an à 301.9 millions d'euros, en relation avec la croissance du parc de lits (+19% à 6.302 lits, représentant une capacité additionnelle de +995 lits en exploitation).

Au titre de l'exercice 2014, la croissance organique s'établit à 6.9%, en augmentation de 0.2 point sur un an. La croissance organique se révèle plus soutenue en secteur Long Séjour (+7.8% fin 2014) qu'en secteur Moyen Séjour France (+4.7%) compte tenu de l'effet des ouvertures d'EHPAD pour une capacité nouvelle de 500 lits en 2014.

L'effet périmètre ressort à 12.6% à comparer à 10% l'an dernier. Il est constitué pour l'essentiel du complément d'activité des acquisitions de l'exercice 2013.

La répartition du chiffre d'affaires Exploitation par segment se présente comme suit :

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	% Tot	2014	% Tot
Nb étb	35 étb	38 étb	41 étb	43 étb	47 étb	59 étb		66 étb	
Nb Lits	3 253	3 580	3 765	4 046	4 525	5 307		6 302	
CA Expl.	126,6	161,7	179,9	197,5	216,4	252,6		301,9	
Croisière	18 étb	23 étb	28 étb	31 étb	33 étb	35 étb		37 étb	
Nb Lits	1743	2 267	2 790	3 064	3 191	3 421	64,5%	3 675	58,3%
CA	73,6	106,7	142,4	158,7	169,6	193,5	76,6%	216,5	71,7%
Restructurations	13 étb	12 étb	10 étb	10 étb	9 étb	10 étb		15 étb	
Nb Lits	1097	1 004	821	701	818	837	15,8%	1 390	22,1%
CA	42,7	45,8	36,3	33,1	34,5	28,8	11,4%	75,5	25,0%
Reprises	3 étb	2 étb	2 étb	2 étb	3 étb	12 étb		9 étb	
Nb Lits	293	217	124	281	242	779	14,7%	702	11,1%
CA	6,6	7,2	0,6	5,4	2,6	13,6	5,4%	0,0	0,0%
Ouvertures	1 étb	1 étb	1 étb	/	2 étb	2 étb		5	
Nb Lits	120	92	30	/	274	270	5,1%	535	8,5%
CA	3,6	1,8	0,3	/	9,6	16,1	6,4%	9,0	3,0%
CA Autre	0,1	0,1	0,3	0,3	0,1	0,5	0,2%	0,9	0,3%
LS* France	93,4	107,0	118,6	129,1	135,7	150,6	59,7%	173,9	57,8%
LS Belgique	14,4	15,5	15,5	17,4	17,8	20,9	8,3%	24,6	8,2%
MS* France	18,8	39,1	45,5	50,7	62,8	80,6	32%	102,5	34,0%

* LS/MS : Long Séjour / Moyen Séjour

L'activité de Long Séjour représente 66% du total des facturations Exploitation contre 68% fin 2013. Elle affiche une hausse de 15.7% à 198.5 millions d'euros. La croissance s'établit à 15.5% en France (EHPAD) pour 17.7% en Belgique (MRB).

Les ventes de l'activité Moyen Séjour ont cru plus fortement de +27.2% à 102.5 millions d'euros, sous l'effet conjugué de la croissance externe pour 22.5 points et de la croissance organique pour 4.7 points.

Immobilier

Le chiffre d'affaires immobilier s'établit à 54.1 millions d'euros fin 2014 contre 71.5 millions d'euros l'année précédente.

L'activité constatée en 2014 selon la méthode à l'avancement est constituée par l'avancement de trois opérations de (re)constructions d'EHPAD pour 30 M€ (Villeneuve-33, Montlouis-sur-Loire-37, Falicon-06), un programme de rénovation d'EHPAD pour 2.2 M€ (Le Mans-72) ainsi que l'achèvement de quatre programmes d'EHPAD pour 20.8 M€ (Belz-56, Saint Rogatien-17, Cagnes sur Mer-06, La Ferté sous Jouarre-77,) représentant un total de 978 lits neufs ou rénovés dont 601 lits de capacité nouvelle.

Le sensible ralentissement observé au 4^{ème} trimestre est expliqué par de l'attentisme créé par la réforme des baux commerciaux. De nombreuses commercialisations ont été de fait reportées sur le 1^{er} semestre 2015.

RESULTATS CONSOLIDES

Compte de Résultat simplifié En K€, normes IFRS	31/12/2014	Exploit.	Immo.	31/12/2013	Exploit.	Immo.	Total
Chiffre d'affaires	356 174	301 948	54 226	324 170	252 639	71 531	9,9%
Charges de personnel	-161 897	-160 282	-1 615	-136 563	-134 937	-1 626	18,6%
% charges de pers / CA	45,5%	53,1%	-3,0%	42,1%	53,4%	-2,3%	7,9%
Impôts et Taxes	-10 178	-9 775	-403	-8 099	-7 896	-203	25,7%
EBITDAR	77 587	78 098	-511	66 207	64 377	1 830	17,2%
Loyers	39 862	44 826	-4 964	34 753	37 943	-3 190	14,7%
EBITDA	37 725	33 272	4 453	31 454	26 434	5 020	19,9%
Résultat Opérationnel Courant	27 436	24 358	3 078	24 879	20 367	4 512	10,3%
% Marge opérationnelle courante	7,7%	8,1%	5,7%	7,7%	8,1%	6,3%	0,4%
Résultat Opérationnel	23 105	21 978	1 127	20 116	16 412	3 704	14,9%
% Marge opérationnelle	6,5%	7,3%	2,1%	6,2%	6,5%	5,2%	28,2%
Coût de l'endettement financier net	-8 626	-4 758	-3 868	-6 865	-4 467	-2 398	25,7%
Autres produits financiers	228	221	7	354	354	0	-35,6%
Autres charges financières	-4 967	-4 900	-67	-124	-98	-26	3905,6%
RAVI	9 741	12 541	-2 800	13 481	12 201	1 280	-27,7%
RAVI retraité JVO	14 473	17 273	-2 800	13 172	11 892	1 280	9,9%
Charges d'impôt	-2 702	-3 592	890	-5 639	-5 145	-494	-52,1%
%	-27,7%	-28,6%	-31,8%	-41,8%	-42,2%	-38,6%	-33,7%
Charge d'impôt retraitée JVO	-4 331	-5 221	890	-5 533	-5 039	-494	-21,7%
%	-29,9%	-30,2%	-31,8%	-42,0%	-42,4%	-38,6%	-28,8%
Résultat net 100%	7 039	8 949	-1 910	7 842	7 056	786	-10,2%
Résultat net 100% retraité JVO	10 142	12 052	-1 910	7 639	6 853	786	32,8%
Résultat part du groupe	7 031	8 982	-1 951	7 715	6 979	736	-8,9%
RNPG retraité JVO	10 134	12 085	-1 951	7 512	6 776	736	34,9%
Résultat net par action	0,8251			0,9102			-9,3%
Résultat net par action retraité JVO	1,1892			0,8862			34,2%

Tout en menant un travail de transformation du parc en profondeur, Le Noble Age Groupe respecte la trajectoire d'amélioration des résultats.

Résultat Exploitation

L'activité Exploitation poursuit sa trajectoire de croissance régulière et rentable et délivre une marge d'EBITDAR de 25,9% du chiffre d'affaires en hausse de 38 points de base.

Les établissements en régime de croisière au cœur du modèle Noble Age contribuent plus que jamais aux résultats, avec une marge d'EBITDAR de 28,7% du chiffre d'affaires à fin 2014.

Grâce au maintien de la charge locative au niveau de 15% du chiffre d'affaires reflétant une évolution des loyers pro forma de +0,1%, l'EBITDA Exploitation est en hausse de 25,9% à 33,3M€ et la marge d'EBITDA Exploitation atteint 11,0%.

Le ROC Exploitation se renforce à 24,4M€ (+19,6%) pour une marge opérationnelle courante de 8,1%, malgré l'effet temporaire des restructurations/reprises (-0,7 M€). Il est porté par la contribution croissante du secteur sanitaire et la montée en puissance des établissements en régime de croisière dont la marge opérationnelle courante atteint 12% du chiffre d'affaires.

Le Résultat Net de l'ensemble consolidé Exploitation s'établit à 8,9M€, en hausse de +26,8% ; il fait ressortir une marge nette de 3,0% du chiffre d'affaires à fin 2014.

Résultat Immobilier

Les réalisations du secteur Immobilier concourt à une baisse du Résultat Opérationnel immobilier à 1,1 M€ contre 3,7 M€ fin 2013. Déduction faite du coût de l'endettement et de la charge d'impôt tous deux en augmentation, le Résultat Net part du groupe immobilier s'élève à -2,0 M€ contre 0,7 M€ un an plus tôt.

Structure financière

La marge brute d'autofinancement (MBA, avant coût de l'endettement et avant charge d'impôt) ressort à 34.3 millions d'euros contre 31.3 millions d'euros à la même période de 2013, soit une hausse de +10%. Elle est constituée d'un flux de 32.0 millions en Exploitation et d'un flux de 2.2 millions d'euros en secteur Immobilier.

Les établissements en régime de croisière génèrent un cash-flow de 30.1 millions d'euros en hausse de 12.4% sur un an, soit un ratio de 13.9% de MBA sur chiffre d'affaires à comparer avec un ratio de 13.8% en 2013. Ils contribuent à hauteur de 88% à la marge brute d'autofinancement du Groupe et de 94% à la MBA Exploitation.

L'analyse du besoin en fonds de roulement fait apparaître une variation défavorable du besoin de -19.3 millions d'euros du fait d'un besoin net du secteur immobilier de -23.9 millions d'euros, dont le financement est assuré au moyen des crédits promoteurs autorisés.

La structure financière du Noble Age respecte l'ensemble des covenants à fin 2014. Le levier Dette Nette Exploitation sur EBITDA et le taux d'endettement Dette Nette Exploitation sur Fonds Propres se situent respectivement à x 3.0 et x 1.07 contre à x 3.1 et x 1.07 un an plus tôt et des ratios d'encadrement établis à x 5.0 et x 1.5.

Trésorerie

La trésorerie nette du Groupe ressort à fin décembre 2014 à 35,5 M€ contre 31,8 M€ à fin décembre 2013.

En millions d'euros	2014	2013
Disponibilités	27,9	20,4
Equivalents de trésorerie	8,3	12,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	36,2	33,1
Concours bancaires	-0,7	-1,2
Trésorerie nette	35,5	31,8

Le secteur Exploitation dispose d'une trésorerie à la clôture de 29,1 M€ et reste en position de prêteur de -12,6 M€ vis à vis du secteur Immobilier. La variation par rapport à l'exercice précédent est expliquée par la hausse du BFR immobilier correspondant au volume important des programmes immobiliers.

8.2

Présentation des informations financières historiques sélectionnées pour les exercices clos les 31/12/2013 et 31/12/2012 en normes IFRS

Compte de Résultat simplifié En K€, normes IFRS	31/12/2013	Exploit.	Immo.	31/12/2012	Exploit.	Immo.	Total
Chiffre d'affaires	324 170	252 639	71 531	258 876	216 391	42 485	25,2%
Charges de personnel	-136 563	-134 937	-1 626	-118 508	-117 190	-1 318	15,2%
% charges de pers / CA	42,1%	53,4%	-2,3%	45,8%	54,2%	-3,1%	-8,0%
Impôts et Taxes	-8 099	-7 896	-203	-7 575	-7 385	-190	6,9%
<i>EBITDAR</i>	66 207	64 377	1 830	52 315	52 470	-155	26,6%
Loyers	34 753	37 943	-3 190	29 916	32 466	-2 550	16,2%
<i>EBITDA</i>	31 454	26 434	5 020	22 399	20 004	2 395	40,4%
Résultat Opérationnel Courant	24 879	20 367	4 512	18 283	15 866	2 417	36,1%
% Marge opérationnelle courante	7,7%	8,1%	6,3%	7,1%	7,3%	5,7%	8,7%
Résultat Opérationnel	20 116	16 412	3 704	18 026	15 652	2 374	11,6%
% Marge opérationnelle	6,2%	6,5%	5,2%	7,0%	7,2%	5,6%	-75,8%
Coût de l'endettement financier net	-6 865	-4 467	-2 398	-6 275	-4 728	-1 547	9,4%
Autres produits financiers	354	354	0	1 445	1 445	0	-75,5%
Autres charges financières	-124	-98	-26	-210	-183	-27	-41,0%
RAVI	13 481	12 201	1 280	12 987	12 187	800	3,8%
Charges d'impôt	-5 639	-5 145	-494	-6 556	-6 188	-368	-14,0%
%	-41,8%	-42,2%	-38,6%	-50,5%	-50,8%	-46,0%	-17,1%
Résultat net 100%	7 842	7 056	786	6 431	5 999	432	21,9%
Résultat part du groupe	7 715	6 979	736	6 225	5 816	409	23,9%
Résultat net par action	0,9102			0,7348	0,0000	0	23,9%

8.3

Facteurs de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique ayant ou pouvant influencer sensiblement, de manière directe ou indirecte les opérations de l'émetteur

Le Groupe n'identifie pas à ce jour de facteurs de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique pouvant influencer sensiblement ses opérations autres que ceux présentés dans les chapitres 4, 6.1 et 11 présentant respectivement les facteurs de risques, les perspectives de croissance du marché de l'accueil des personnes âgées et les tendances observées et anticipées.

9 TRÉSORERIE ET CAPITAUX

9.1 Chiffres comparés entre le 31 décembre 2014 et le 31 décembre 2013

S'appuyant sur une structure de bilan solide, l'intégralité des covenants bancaires est respectée au 31 décembre 2014.

Les capitaux propres s'élèvent à 105,2 millions d'euros fin 2014. L'endettement net d'exploitation s'établit à 112,4 millions d'euros. Il représente 107% des capitaux propres, soit la même part relative qu'en 2013, et intègre l'effet des opérations de croissance externe intervenues en 2014.

Exploitation (en millions d'euros)	2014	2013
CAPITAUX PROPRES Exploitation (1)	105,2	91,2
Dettes financières	142,2	127,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	29,7	30,2
ENDETTEMENT NET Exploitation (2)	112,4	97,4
Gearing Exploitation (Dettes / CP) (2)/1)	107%	107%
Endettement net Expl / EBITDAR consolidé	1,45	1,47
Endettement net Expl / EBITDA consolidé	3,0	3,1
Endettement net Expl / FP et quasi FP	0,73	0,71
Exploitation + Immobilier (en millions d'euros)	2014	2013
CAPITAUX PROPRES (3)	105,1	93,0
Dettes financières	286,9	234,1
VMP et disponibilités	36,2	33,1
ENDETTEMENT NET (4)	250,7	201,0
Gearing (Dettes / CP) (4)/(3)	239%	216%

Il affiche un multiple de 3.0 fois l'EBITDA au 31 décembre 2014 pour un covenant bancaire établi à 5 fois.

LE NOBLE AGE dispose à la clôture du 31 décembre 2014 d'une trésorerie du secteur Exploitation de 29.7 millions d'euros et de lignes de financement non tirées pour 5.7 millions d'euros.

Fidèle à sa logique d'externalisation des actifs immobiliers, LE NOBLE AGE consacre prioritairement ses capitaux aux besoins de financement de l'Exploitation.

La trésorerie consolidée s'analyse comme suit :

En millions d'euros	2014	2013
Disponibilités	27,9	20,4
Équivalents de trésorerie	8,3	12,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	36,2	33,1
Concours bancaires	-0,7	-1,2
Trésorerie nette	35,5	31,8

- **Les flux nets de trésorerie** générés par l'activité s'élèvent à 6.8 millions d'euros au 31 décembre 2014 répartis entre un flux de +29.4 millions pour le secteur Exploitation et un flux de -22.6 millions pour le secteur Immobilier. La variation par rapport à l'exercice précédent est expliquée par la hausse du BFR immobilier correspondant au volume important des programmes immobiliers.

En millions d'euros	2014	2013
Trésorerie à l'ouverture	31,8	55,3
Marge Brute d'Autofinancement	34,3	31,3
Variation du BFR	-19,3	-2,3
Impôt décaissé	-8,1	-5,6
Flux de trésorerie liés à l'activité	6,8	23,4
Flux de trésorerie d'investissement	-32,7	-61,8
Flux de trésorerie de financement	29,6	15,0
Variation de trésorerie	3,7	-23,5
Trésorerie à la clôture	35,5	31,8

La marge brute d'autofinancement (MBA, avant coût de l'endettement et avant charge d'impôt) ressort à 34.3 millions d'euros contre 31.3 millions d'euros à la même période de 2013, soit une hausse de +10%. Elle est constituée d'un flux de 32.0 millions en Exploitation et d'un flux de 2.2 millions d'euros en secteur Immobilier.

Les établissements en régime de croisière génèrent un cash-flow de 30.1 millions d'euros en hausse de 12.4% sur un an, soit un ratio de 13.9% de MBA sur chiffre d'affaires à comparer avec un ratio de 13.8% en 2013. Ils contribuent à hauteur de 88% à la marge brute d'autofinancement du Groupe et de 94% à la MBA Exploitation.

L'analyse du besoin en fonds de roulement fait apparaître une variation défavorable du besoin de -19.3 millions d'euros du fait d'un besoin net du secteur immobilier de -23.9 millions d'euros, dont le financement est assuré au moyen des crédits promoteurs autorisés.

- **Les flux d'investissement** s'établissent à -32.7 millions d'euros et sont constitués sur la période des mouvements suivants :
 - ▶ acquisition de titres de filiales, d'autorisations d'exploiter pour -24.6 millions d'euros nets de la trésorerie acquise,
 - ▶ immobilisations corporelles et incorporelles nettes de subventions pour -8.2 millions d'euros, représentant 2.7% du chiffre d'affaires Exploitation,
 - ▶ et autres mouvements pour +0.1 million d'euros composés de produits de cessions d'immobilisations financières
- **Les flux de financement** s'établissent à 29.6 millions d'euros et sont constitués de :
 - ▶ encaissements provenant d'emprunts pour +59.0 millions d'euros dont 33.0 millions d'euros de lignes de crédit tirées sur les opérations de développement Exploitation, 4.1 millions de financement des investissements du parc existant, 21.9 millions d'euros correspondant à la mise en place de lignes de crédit pour les opérations immobilières (acquisition d'ensembles immobiliers et financement de travaux de rénovation),
 - ▶ variation de crédits promotion pour +0.4 million d'euros liés à la mise en place de 4 crédits promotion pour un montant global de 7.3 millions d'euros et au remboursement de concours sur trois programmes en fin de réalisation pour -6.9 millions d'euros;
 - ▶ remboursement des échéances de prêts Exploitation pour -15.8 millions d'euros et remboursement avant terme de dettes immobilières pour -5.6 millions d'euros,

- ▶ coût de l'endettement net payé en 2014 pour -7.2 millions d'euros,
- ▶ et enfin divers mouvements pour -1.2 million d'euros constitués d'apports en comptes courants pour -2.0 millions, de dividendes aux minoritaires pour -0.3 million, de cessions d'actions propres pour +0.8 million et d'autres flux non significatifs pour +0.3 million.

La trésorerie nette du Groupe ressort à fin décembre 2014 à 35.5 millions d'euros contre 31.8 millions d'euros à fin décembre 2013.

Le secteur Exploitation dispose d'une trésorerie à la clôture de 29.1 millions d'euros et reste en position de prêteur à hauteur de 12.6 millions d'euros vis à vis du secteur Immobilier (mises de fonds propres dans les programmes immobiliers, remboursées à l'achèvement des travaux).

9.2 Conditions d'emprunt et structure de financement

Le détail des produits de dettes financières est à consulter en note 22 des annexes des comptes consolidés au chapitre 17.1.6 du présent document.

Les encours de prêt auprès des établissements de crédit s'élèvent au 31 décembre 2014 à 127.743 K€ sur l'activité Exploitation (dont 127.001 K€ de prêts et 742 K€ de concours bancaires et intérêts courus) contre 106.800 K€ fin décembre 2013 et sur l'activité Immobilière à 63 956 K€ de crédits court terme contre 45.110 K€ 12 mois plus tôt.

La Société a réalisé en 2011 une émission d'obligations convertibles sous la forme d'Ornane pour un montant nominal de 50 M€ (dont 39.345 K€ affectés au secteur Immobilier en 2014 contre 32.429 K€ en 2013).

Six catégories de financement coexistent :

1. Des emprunts à court terme ou moyen terme d'une durée de 6 mois à 3 ans non amortissables (Lignes Corporate bancaires) destinés au portage des opérations en phase de construction, restructuration : financement d'autorisations non exploitées et d'établissements en phase de restructuration, portage d'immobiliers existants en attente de commercialisation.
2. Des crédits court terme de promotion immobilière servant à réaliser du portage pendant une période de 12 à 18 mois dans l'attente de la cession de l'immobilier. L'apport en fonds propres du Groupe avoisine 15% du total des emplois. L'octroi du prêt promoteur est par ailleurs conditionné par la pré-commercialisation du bien immobilier à hauteur de 40% au minimum l'apport en fonds propres demandés
3. Des emprunts longs d'une durée de 15 ans pour financer des travaux de restructuration non pris en charge par les propriétaires immobiliers : ces travaux et investissements sont financés par emprunt dans une fourchette de 80 à 100% des besoins.
4. Des emprunts moyen/long terme d'une durée de 10 à 12 ans, avec parfois un différé de remboursement en capital de 24 mois, servant à financer des titres de sociétés d'exploitation ou des autorisations d'exploiter. Il s'agit dans la majorité des cas d'opérations de refinancement, les prêts amortissables étant mis en place dès lors que les actifs d'exploitation sont en état (confère le régime de croisière) de générer les cashflows suffisants pour rembourser les échéances d'emprunts. Les opérations sont généralement financées à 35% en fonds propres et à 65% par emprunt.
5. Des crédits baux d'une durée de 5 ans servant à financer l'acquisition de véhicules.
6. D'un emprunt obligataire pour un montant nominal de 50 M€.

9.3 Sources de financement pour les investissements futurs

En préparation du refinancement de l'ORNANE, Le Noble Age Groupe a initié au cours du 1^{er} semestre 2015 une démarche de refonte de sa structure de financement avec 5 principaux objectifs :

1. Simplifier et harmoniser les relations bancaires au sein d'un pool bancaire
2. Rationaliser la structure financière en adaptant les financements aux besoins immobiliers
3. Allonger la maturité et la liquidité des lignes corporate
4. Diversifier les sources de financement
5. Lever les financements pour accompagner la croissance future.

Les investissements futurs d'acquisition de droits d'exploiter seront financés selon la nouvelle structure financière en cours de définition. Les ressources dégagées par les flux d'exploitation seront principalement consacrées à la poursuite du développement du Groupe.

Les investissements de maintien s'établissent en moyenne à 90 K€ par établissement par an, leur poids sur le chiffre d'affaires Exploitation représentant moins de 2% en régime de croisière. Ces investissements sont en général autofinancés pour moitié, sauf cas exceptionnel de programmes lourds d'aménagement ou de restructuration.

10 RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT, BREVETS, LICENCES

Le Groupe Noble Age a décidé de comptabiliser les coûts de développement relatifs à la mise en place du nouveau système d'information en immobilisations incorporelles, représentant un investissement cumulé de 769 K€ depuis 2008.

Outre cet élément, aucun autre frais de recherche et développement n'est à signaler au cours de l'exercice clos.

11 TENDANCES

11.1 Tendances constatées sur l'exercice 2014

La poursuite de la médicalisation des structures dans le contexte de la mise en place de filière de santé et de parcours de soins constitue un enjeu majeur en matière de qualité de prise en charge et d'efficacité économique pour l'Assurance Maladie. Le lancement de plateformes de services afin de coordonner les acteurs de terrain et l'interopérabilité des systèmes d'information pour partager les données entre les parties prenantes s'inscrivent dans cette démarche d'adaptation du système de santé aux enjeux médicaux et sociétaux.

11.2 Tendance anticipée sur l'exercice en cours

Holding : SA Le Noble Age :

L'exercice 2014 présente un résultat d'exploitation bénéficiaire sous l'effet d'un suivi rigoureux des charges d'exploitation et de produits croissants consécutifs de l'instauration d'une politique de redevance de marque intragroupe et d'une politique de distribution active des Filiales vers leur Mère. L'exercice 2015 devrait s'inscrire dans le prolongement de l'année 2014.

Filiales du Groupe :

Exploitation

Long Séjour France

Le choix depuis l'origine de la prise en charge très médicalisée en EHPAD au sein d'établissements de grande taille participe à la recherche d'une meilleure maîtrise des coûts et de l'amélioration de la qualité de soins.

Le nombre d'établissements en tarif soins global au sein du parc s'établit fin 2014 à 29 résidences représentant 2 596 lits, soit 66% des lits en EHPAD. Par ailleurs, les 3 établissements ayant ouvert en 2015 et ne résultant pas d'un transfert d'établissement existants ne disposent pas encore d'une dotation soin pathosifiée. Leur dotation soin sera réévaluée lors de la validation du PATHOS un an après leur ouverture.

Le parc s'étoffera en 2015 avec la reconstruction de 3 EHPAD et l'extension d'un quatrième pour une capacité additionnelle de 179 lits exploités, soit un réseau porté à 4.085 lits.

La croissance organique devrait ainsi être supérieure à 5% sur l'exercice, avec un premier semestre plus dynamique que le second du fait des effets de base de 2014.

Moyen Séjour France

La campagne tarifaire 2015 décidée par le Ministère de la santé prévoit en 2015 une réduction tarifaire généralisée et intègre également une minoration correspondant à la reprise des avantages tirés du CICE et du pacte de responsabilité, soit un effet tarifaire de -2.35% sur les composantes du prix de journée facturées à l'Assurance Maladie.

Dans ce contexte difficile, le groupe a d'ores et déjà identifié des actions d'optimisation des charges dans les structures et au Siège afin de compenser autant que faire se peut les baisses de tarif fixées arbitrairement par décision ministérielle.

Le développement en secteur sanitaire va néanmoins se poursuivre avec l'objectif de consolider le palier sanitaire constitué fin 2014, de renforcer l'ancrage territorial et les complémentarités métier (EHPAD/SSR/HAD), de développer les offres de soins ambulatoires (ouverture de place d'hôpital de jour) et de mener les actions de spécialisation des activités à forte valeur ajoutée médicale.

La croissance liée aux opérations d'acquisition comptabilisées au prorata temporis en 2014 représente un chiffre d'affaires complémentaire de l'ordre de 30 millions d'euros en 2015 qui permet d'anticiper une hausse de l'activité sanitaire de 25%, en ce compris la baisse des tarifs qui bridera naturellement la croissance organique.

Long Séjour Belgique

La priorité en 2015 sera consacrée à mener à bien le remplissage du nouvel établissement de Berlaymont (150 lits) à Waterloo ouvert en février 2015 et finaliser celui des Tamaris à Evere (144 lits) et de Parkside à Bruxelles (135 lits). La croissance organique devrait ainsi rester supérieure à 5% en Belgique sur toute la durée de l'exercice.

Continuité Développement

Le parc de 6.302 lits à date du présent rapport s'établit à 6.289 lits et intègre les quelques *mouvements* suivants pour -13 lits :

- une ouverture de maison de repos en février 2015 située à Waterloo en Belgique, la résidence du Parc de La Cense étant le regroupement de 2 établissements (respectivement de 103 et 70 lits) pour une capacité nouvelle installée de 150 lits, le solde de -23 lits étant mis en sommeil,
- une extension-rénovation de la clinique psychiatrique d'Epina y sur Seine dont la capacité est étendue de +20 lits à 211 lits,
- une mise en exploitation d'hospitalisation de jour sur le SSR de Romainville pour +5 places,
- une fermeture de site pour -25 lits, dont l'autorisation est transférée sur un EHPAD en construction à Falicon dans les Alpes-Maritimes (112 lits : date de livraison prévue au quatrième trimestre 2015),
- une extension de capacité d'un SSR pour +10 lits.

A la date du 31 mars 2015, le parc en exploitation est à présent constitué de 65 établissements pour 6.289 lits.

Le parc autorisé est renforcé à 7.143 lits à la suite de la signature d'un protocole d'acquisition de 48 lits d'EHPAD dans le Var et dont le regroupement est programmé à la livraison de l'extension d'un EHPAD existant (80 lits) à Toulon.

	Nb étb	Nb lits	long séjour	moyen séjour
Parc en exploitation au 31/12/14	66	6 302	4 544	1 758
Parc en exploitation au 31/03/15	65	6 289	4 496	1 793
dont en régime de croisière	42	4 287	3 223	1064
dont en restructuration (a)	23	2 002	1 273	729
Lits à installer au 31/03/15 (b)	2	854	602	252
Parc total au 31/03/15	67	7 143	5 098	2 045
Parc en restructuration/construction (a+b)	31	3 420	2 309	1 111
<i>% parc en restructuration/construction</i>		<i>48%</i>	<i>46%</i>	<i>54%</i>

Le portefeuille de lits à fin mars 2015 s'établit à 854 lits dont 575 lits à ouvrir et 279 lits à reprendre.

Type de lits		Mise en Exploit.		Secteur Opérationnel	
Extension	86	2015	192	LSF	492
Reconstruction	319	2016	431	LSB	110
Reprise	279	2017	61	MSF	252
Pipe	170	nd	170		
<i>854 lits</i>		<i>854 lits</i>		<i>854 lits</i>	

Le parc en exploitation à date du présent document s'est étoffé de 96 lits à 6.385 lits et places en suite de l'ouvert du 5^{ème} EHPAD en gamme Confort à Montlouis sur Loire, par transfert de site existant (30 lits) vers un site reconstruit à neuf (126 lits).

Gestion

Le Groupe anticipe pour l'ensemble de l'exercice 2015 un chiffre d'affaires Exploitation en hausse, le périmètre de lits exploités au 31 décembre 2014 permettant d'anticiper une croissance de chiffre d'affaires de +14 % sur les douze prochains mois, avec une fourchette de + 3.5%-4% de croissance organique et un report d'activité des acquisitions de 2014 sur l'exercice 2015 pour +10% environ.

Le parc de lits en régime de croisière est renforcé par l'entrée au 01 janvier 2015 de 6 établissements pour 612 lits portant la capacité totale de ce segment à 4.287 lits (+17%), soit une contribution additionnelle au chiffre d'affaires du segment attendue à + 30 millions d'euros en 2015.

Les 612 lits sortis de restructuration concernent 361 lits d'EHPAD, 130 lits de SSR et 121 lits de maison de repos en Belgique.

Régimes 2015	LSF	LSB	MSF	Total
Croisière	2803	420	1064	4287
Reprise	0	0	280	280
Restructuration	914	195	449	1558
Ouverture	348	0	0	348
Parc exploité	4065	615	1793	6473

La marge d'EBITDAR de ce segment est attendue en retrait d'un point à 27.5% compte tenu de l'élargissement du périmètre au secteur belge à marge d'EBITDAR légèrement moindre (entrée de la MRB des Tamaris et maintien de la Résidence La Cense dans ce segment, en dépit pour cette dernière des coûts non récurrents de transfert des résidents et de déménagement du site).

La rentabilité opérationnelle au cours de l'exercice 2014 continuera d'intégrer les effets des travaux dans le secteur sanitaire (729 lits soit 41% du parc en restructuration) et des ouvertures programmées dans le secteur médico-social (348 lits en sus des 914 lits en restructuration).

La performance du Groupe à terme reposera sur la segmentation des offres, la réussite de la transformation du parc (extensions, reconstructions), l'optimisation des intégrations et des reprises et le pilotage renforcé du groupe.

Immobilier

L'année 2015 sera marquée par un agenda immobilier chargé intégrant l'avancement de neuf opérations sur un parc d'établissement représentant à la date de livraison 1.142 lits neufs dont 252 nouveaux lits liés à des extensions ou des ouvertures de sites :

La livraison des 9 programmes suivants interviendra en 2015 :

Programme immobilier	Secteur	Mois de livraison est.	Capacité à livraison	Lits additionnels*
Construction Berlaymont	LSB	(Janvier)	150	
Réhabilitation La Chézalière	LSF	(Mars)	91	7
Réhabilitation MS Epinay (Beatus)	MSF	(Avril)	211	20
Construction Villa Eléonore	LSF	(Avril)	126	96
Réhabilitation partielle Ger'Home	LSF	(Juin)	106	
Réhabilitation Les Mimosas	LSF	(Septembre)	117	41
Construction Les Jardins Leysotte	LSF	(Septembre)	110	52
Construction La Villa de Falicon	LSF	(Octobre)	112	36
Extension Aigue Marine	LSF	(Novembre)	119	
		Nb de lits	1142	252
		% parc exploité 31/03/15	18%	4%

*dans le cas d'un transfert de site sans changement de capacité, aucun lit additionnel n'est pris en compte.

Le lancement ou la poursuite des travaux sur les sites suivants sont programmés en 2015 avec des livraisons à compter de 2016:

Programme immobilier	Secteur Opérationnel	Année de Livraison est.	Capacité à livraison	Lits additionnels*
Extension et réhab Asphodia	LSF	2016	120	
Réhabilitation Sévigné	LSF	2016	103	
Extension Mer Iroise	LSF	2016	100	
Construction Mainvilliers	MSF	2016	105-180	65
Construction Talence	LSF	2016	89	39
Extension Creisker	LSF	2017	90	5
Extension et réhab Les Pléiades	LSF	2017	128	48
Extension IM Romainville	MSF	2017	155	35
Construction Vannes	LSF	2017	95	36
Construction Chavanne	MSF	2017	67	20
Extension Clos Champirol	MSF	2017-2018	101	26
		Nb de lits	1153	274
		% parc exploité 31/03/15	18%	4%

Le volume d'activité immobilière sera soutenu sur les trois prochains exercices par un total de facturations attendu à 225 millions d'euros dont 100-125 millions d'euros au titre de l'exercice 2015. Les marges immobilières découleront logiquement du rythme et du calendrier des externalisations mais resteront limitées dans l'intérêt premier de l'exploitant qui assume la charge des loyers.

Ensemble

Les résultats 2014 traduisent la solidité du modèle économique. Le Noble Age Groupe dispose d'une forte visibilité sur ses métiers grâce à la récurrence des flux générés par des sites mis aux meilleurs standards de fonctionnement (marge brute d'autofinancement du régime de croisière supérieure à 13% en 2014) et à la maîtrise des dépenses d'investissement (contenues à 1.6% en régime de croisière).

Dans un contexte tarifaire difficile, la croissance organique devrait s'inscrire dans une fourchette de 3.5%-4% selon le niveau des tarifs décidé en définitive en secteur sanitaire, à comparer avec une hausse de 6.9% enregistrée en 2014.

La croissance des résultats continuera à s'appuyer sur la performance des structures construite pas à pas. Au 31 mars 2015, sur un parc de 6.289 lits en exploitation, 2.002 lits (32% des capacités) ne sont pas configurés en régime de croisière. Additionnés aux 854 lits à ouvrir ou reprendre et figurant dans le deal-flow, le parc de lits non productifs ou en perte représente plus de 2.850 places qui viendront consolider le résultat de l'ensemble à moyen terme. La capacité installée du parc en régime de croisière devrait croître de + 14% en moyenne annualisée sur la période 2015-2018 après une progression de + 7% affichée en 2013 et en 2014 qui s'accélère nettement dès 2015 (+17%).

Le parc exploité en régime de croisière devrait ainsi progresser de 3.675 lits fin 2014 à 6.300 lits fin 2018.

Le Noble Age Groupe dispose d'une ligne stratégique claire, axée sur la réalisation méthodique des programmes de restructuration / extension et sur la recherche d'efficacité opérationnelle afin de délivrer la performance dans la durée, dans le strict respect du projet d'entreprise et de ses valeurs. La forte médicalisation des activités conduite depuis quatre ans et l'approche de segmentation des gammes hôtelières constituent un réel facteur de différenciation dans le positionnement de l'offre.

Le niveau de trésorerie et des concours disponibles à la clôture 2014 autorise par ailleurs la poursuite d'une politique sélective de développement. Le Noble Age Groupe prévoit par ailleurs de mettre en place dès 2015 une nouvelle structure financière à même de répondre aux besoins de mutualisation des relations bancaires

(exclusivement en mode bilatéral aujourd'hui), de simplification de la structure de financement, de refinancement des ORNANES à échéance de janvier 2016 en diversifiant les sources de financement, et de sécurisation des moyens financiers du plan d'affaires 2015-2018.

12 PREVISIONS OU ESTIMATIONS DU BENEFICE

Le Groupe Noble Age n'envisage pas de publier de prévision ou d'estimation de bénéfice détaillé compte tenu de la multiplicité des facteurs susceptibles d'influer sur le résultat d'ensemble. Le rythme de croissance interne (programmes de restructuration) et externe (par acquisition de capacités nouvelles), la typologie des acquisitions peuvent rendre rapidement obsolète l'exercice de prévisions à 12 mois. Le Groupe met cependant à jour annuellement des prévisions de volume global d'activité Exploitation et de marge sur Ebitdar pour les établissements du parc répondant aux standards Noble Age (établissements dit en « régime de croisière »).

Le Noble Age Groupe vise ainsi en 2015, un chiffre d'affaires Exploitation à périmètre constant de l'ordre de **345 M€** avec un mix de croissance fait d'un tiers de croissance organique et de deux tiers de croissance externe ainsi qu'un volume d'activité Immobilière supérieur à **100 M€**.

Tout en poursuivant ses actions de restructuration du parc en préparation des ouvertures prochaines, le Noble Age Groupe renouvelle l'objectif d'une marge sur Ebitdar des établissements en régime de croisière à **27,5% du chiffre d'affaires**.

13 GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

13.1 Organes d'administration, de direction

13.1.1 Administrateurs du Groupe :

Le conseil d'administration de la société Le Noble Age est composé au 31 décembre 2014 de la manière suivante :

Administrateur	Nationalité	Age	Fonction exercée dans la Société	Date de début de mandat	Date d'expiration du mandat
Jean-Paul SIRET	F	63	Président directeur général	24 juin 2009	Assemblée générale appelée à statuer en 2015 sur les comptes 2014
Willy SIRET	F	40	Directeur général délégué aux opérations	22 juin 2011	Assemblée générale appelée à statuer en 2017 sur les comptes 2016
Damien BILLARD	F	41	Directeur général délégué aux finances	24 juin 2009	Assemblée générale appelée à statuer en 2015 sur les comptes 2014
Patrick CONNAN	F	71	Néant	20 juin 2012	Assemblée générale appelée à statuer en 2018 sur les comptes 2017
Robert DARDANNE	F	59	Néant	24 juin 2009	Assemblée générale appelée à statuer en 2015 sur les comptes 2014
Marie-Antoinette DAIN	F	61	Néant	22 juin 2011	Assemblée générale appelée à statuer en 2017 sur les comptes 2016
Daniel BRAUD	F	63	Néant	22 juin 2011	Assemblée générale appelée à statuer en 2017 sur les comptes 2016
Patricia ROSIOD	F	56	Néant	18 juin 2014	Assemblée générale appelée à statuer en 2020 sur les comptes 2019
NOBILISE (représentée par Alain GIRAudeau)	F	61	Directeur des achats	20 juin 2012	Assemblée générale appelée à statuer en 2018 sur les comptes 2017

Monsieur Willy SIRET est le fils de Monsieur Jean-Paul SIRET. Il n'existe pas d'autres liens familiaux pouvant concerner les administrateurs.

Indépendance des administrateurs

En vertu du code AFEP-MEDEF, dans les sociétés contrôlées, la part des membres du conseil indépendants doit être d'au moins un tiers. L'indépendance est appréciée au regard des critères édictés par le paragraphe 9.4. du code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF.

Le conseil d'administration comptant neuf administrateurs, il est recommandé qu'il y ait au moins trois administrateurs indépendants selon les critères du code AFEP-MEDEF.

Au cours de la séance du 25 février 2015, le président a demandé au conseil d'administration de se prononcer sur l'indépendance des administrateurs.

Le conseil d'administration, après examen de la situation de chacun des administrateurs, et après en avoir délibéré, a considéré qu'au regard des critères fixés par le code AFEP-MEDEF, le nombre d'administrateurs qualifiés d'indépendants, n'entretenant pas de relation d'affaires avec la Société, peut s'établir à quatre. Il s'agit de Mesdames Marie-Antoinette DAIN et Patricia ROSIOD et de Messieurs Patrick CONNAN et Daniel BRAUD. Cette position est identique à celle retenue par le comité de rémunération et de nomination dans sa séance du même jour.

Les liaisons avec les mandataires de société du groupe et des prestataires externes sont précisées au 13.1.3.

Présentation des administrateurs :

Monsieur Jean-Paul SIRET (63 ans)

Parcours :

Créateur du premier et du deuxième établissement, ainsi que du Noble Age Groupe, Jean-Paul SIRET apporte son expertise et sa connaissance du métier qu'il exerce depuis plus de 20 ans. Entrepreneur/manager il définit avec ses directeurs généraux délégués, Willy SIRET et Damien BILLARD la stratégie du groupe, organise et supervise l'ensemble des fonctions opérationnelles. Il fut négociateur immobilier puis directeur commercial chez un promoteur/constructeur (Société Pavillons Joré) de 1972 à 1982 et présida jusqu'en 1993 la SA JPS, société de conception, promotion et construction qu'il avait lui-même créée en 1983. Il est gérant de la SARL La Chézalière et directeur général délégué de la SA la Chézalière. Il préside la SA le Noble Age depuis 1992.

Mandats exercés dans des sociétés au 31 décembre 2014

Sociétés non cotées (Groupe)	Fonctions exercées
SARL LA CHEZALIERE	Gérant
SARL LE PARC DE DIANE	Gérant
SARL LE PARC DE LA PLESSE	Gérant
SARL LE PARC DE LA TOUQUES	Gérant
SARL RESIDENCE LE PARC SAINT CHARLES	Gérant
SARL ASPHODIA	Gérant
SARL SEVIGNE	Gérant
SARL GER'HOME	Gérant
SARL ARCADE DE FONTENAY	Gérant
SARL RESIDENCE AIGUE MARINE	Gérant
SARL RESIDENCE HARMONIE	Gérant
SARL LE VERGER DE VINCENNES	Gérant
SARL LES TOITS DE VINCENNES	Gérant
SARL VERTE PRAIRIE	Gérant
SARL LE PARC DES VIGNES	Gérant
SARL RESIDENCE CREISKER	Gérant
SARL RESIDENCE MARCONI	Gérant
SARL LE MAS DE LA COTE BLEUE	Gérant
SALR LES PLEIADES	Gérant
SARL LES JARDINS D'OLONNE	Gérant
SARL LA VILLA DES POETES	Gérant
SARL LES CAMELIAS	Gérant
SARL ISATIS (jusqu'au 31 mai 2014)	Gérant
SARL LES NYMPHEAS	Gérant
SARL RESIDENCE LE MONTHEARD	Gérant
SARL FONCIERE GNA	Gérant
SARL MEDICA FONCIERE GARCHES 92	Gérant
SARL MEDICA FONCIERE D'EPINAY	Gérant
SARL LNA SERVICES	Gérant
SARL RESIDENCE HOTEL DU PAYS VERT	Gérant
SARL LA CAPELINE (jusqu'au 7 juillet 2014)	Gérant
SA RESIDENCE DE RETRAITE FRANCOIS VILLON	Président directeur général
SA LA CHEZALIERE	Directeur général délégué
SA LA CHEZALIERE	Administrateur
SA WOODSIDE RESIDENCE –Société Belge	Administrateur
SA RESIDENCE ATHENA (jusqu'au 31 décembre 2014) – Société Belge	Administrateur
SA RESIDENCE LE POINT DU JOUR - Société Belge	Administrateur
GROUPEMENT DE COOPERATION SANITAIRE NOBLE AGE	Administrateur
SAS GRIBOUILL'AGE	Membre du comité de direction

Sociétés non cotées (Hors Groupe)	Fonctions exercées
SC FINANCIERE VERTAVIENNE 44	Gérant
SARL IMMOBILIERE DU VALLON	Gérant
SARL SIBE	Gérant

Mandats de représentant permanent exercés dans des sociétés françaises et étrangères au 31 décembre 2014 :

Société représentée	Fonctions exercées	Dans la société non cotée (Groupe)
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LE NOBLE AGE RETRAITE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LA VILLA DES COLLETES
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LA VILLA D'EPIDAURE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LA VILLA D'EPIDAURE LA CELLE ST CLOUD (jusqu'au 28 décembre 2014)
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LES JARDINS D'HERMINE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS RESIDENCE DES SOURCES
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LA VILLA AMELIE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LA VILLA ELEONORE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LA VILLA OCEANE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS MAISON DE LA PRINCESSE ELISA
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LES OISEAUX
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LES MIMOSAS
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LA VILLA DE FALICON
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS SAINTE ANNE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LA MEULIERE DE LA MARNE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS KERINOU SANTE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS HAD HAUTE-SAVOIE SUD
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LA VILLA BLEUE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS CENTRE MEDICAL DE CHAVANNE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS CLINIQUE DE BAZINCOURT
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LNA 2
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LE NOBLE AGE SANTE 44
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LNA 3
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS IMMOBILIERE DE LA FONTENELLE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS BFI
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LNA SANTE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS GB
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS MEDINORD SANTE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS MTJ
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LNA HAD CENTRE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS EHPAD LNA ENNERY
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS SSR LNA ENNERY
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF 44
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF 49 LA PLESSE
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF BANDOL 83
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MEDICA FONCIERE 83
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF YERRES 91
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF ST MAUR 94
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF COURBEVOIE 92
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF MAINVILLIERS 28
SA LE NOBLE AGE	Gérant	CHATOU 78
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF IMR 93
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF TOULON 83
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF ADJ 85
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MEDICA SERRIS 77
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MEDICA FONCIERE MARSEILLE 131
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MEDICA FONCIERE 06
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MEDICA FONCIERE LA CELLE 78

SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MEDICA FONCIERE BRETEUIL
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC FONCIERE SSR IMB
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MEDICA FONCIERE LMB 41
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF 72 MONTHEARD
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF VILLENAVE 33
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF EVIAN 74
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF SAINT ROGATIEN 17
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF MONTLOUIS 37
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF BELZ 56
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SCI DE LA PRINCESSE
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF 11 NARBONNE
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF 77 LA FERTE
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF FALICONNIERE 061
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF BREST 29
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF THEIX 56
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF CHAVANNE 42
SA LE NOBLE AGE	Gérant	MF BAZINCOURT 78
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF TALENCE 33
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF LASTRENE 33
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF KERLENA
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF PESSAC 33
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF VERTOU 44120
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SCI SERENISSIM 1
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SCI DOMAINE DES AUGUSTINS
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SCI CHATEAU LAMOTHE
SA LE NOBLE AGE	Gérant	MF VANNES 56
SA LE NOBLE AGE	Gérant	MF EHPAD ENNERY 95
SA LE NOBLE AGE	Gérant	MF SSR ENNERY 95
SA LE NOBLE AGE	Administrateur	SA WOODSIDE RESIDENCE
SA LE NOBLE AGE	Administrateur	SA CLINIQUE KERLENA
SA LE NOBLE AGE	Administrateur	SA CLINIQUE LES SORBIERS

Société représentée	Fonctions exercées	Dans la société non cotée (Hors Groupe)
SARL IMMOBILIERE DU VALLON	Membre du comité de direction	SAS NOBILISE

Monsieur Willy SIRET (40 ans)

Parcours :

Willy SIRET, a rejoint le groupe en 1999. Après avoir été directeur d'exploitation puis directeur d'exploitation groupe, il a été nommé directeur général délégué aux opérations lors du conseil d'administration du 28 janvier 2009. Il dirige ainsi l'ensemble du secteur opérationnel du groupe (exploitation, investissement maintenance, ressources humaines, médical et qualité...). En outre, il participe activement à la mise en œuvre du développement du groupe et ce par le management des dossiers de création, transfert, reprise, définition des critères immobiliers et modélisation de l'outil de travail, analyse et décision des investissements de maintenance et mobilier, démarche et négociation auprès des différentes autorités administratives. Il a précédemment occupé le poste de contrôleur financier chez Unibail (foncière cotée) de septembre 98 à août 99. Willy SIRET est diplômé de l'EM Lyon.

Mandats exercés dans des sociétés au 31 décembre 2014

Sociétés cotées (Groupe)	Fonctions exercées
SA LE NOBLE AGE	Administrateur et Directeur Général Délégué

Sociétés non cotées (Groupe)	Fonctions exercées
SARL LNA ACHATS	Gérant
SARL LE BOURGAILH	Gérant
SARL CHATEAU LAMOTHE	Gérant
SARL LES JARDINS DE LAURENZANNE	Gérant
SARL RIVE DE GARONNE	Gérant
SA CLINIQUE LES SORBIERS	Président Directeur Général
SA CLINIQUE KERLENA	Président Directeur Général
SA RESIDENCE DE RETRAITE FRANCOIS VILLON	Administrateur
GCS PUI ANJOU	Administrateur suppléant
GROUPEMENT DE COOPERATION SANITAIRE NOBLE AGE	Administrateur suppléant

Sociétés non cotées (Hors Groupe)	Fonctions exercées
SAS NOBILISE	Président
SAS GIBOUILL'AGE	Président

Mandats de représentant permanent exercés dans des sociétés françaises et étrangères au 31 décembre 2014

Société représentée	Fonctions exercées	Dans la société non cotées (Groupe)
SA LE NOBLE AGE	Gérant	LNA BELGIQUE
SPRL LNA BELGIQUE - Société Belge	Gérant	SPRL LE PARC DE LA CENSE - Société Belge
SPRL LNA BELGIQUE - Société Belge	Gérant	RESIDENCE BEECKMAN - Société Belge
SPRL LNA BELGIQUE - Société Belge	Gérant	RESIDENCE LES TAMARIS - Société Belge
SA WOODSIDE RESIDENCE - Société Belge	Gérant	SPRL LE BONJOUR D'IGNACE - Société Belge
SPRL LNA BELGIQUE - Société Belge	Administrateur délégué à la gestion journalière	SA RESIDENCE ATHENA (jusqu'au 31 décembre 2014)
SPRL LNA BELGIQUE - Société Belge	Administrateur délégué à la gestion journalière	SA RESIDENCE LE POINT DU JOUR - Société Belge
SPRL LNA BELGIQUE - Société Belge	Administrateur délégué à la gestion journalière	SA WOODSIDE RESIDENCE - Société Belge
SA WOODSIDE RESIDENCE - Société Belge	Président du conseil d'administration	ASBL PAVILLON DE LA CENSE - Société Belge
SPRL LE PARC DE LA CENSE - Société Belge	Administrateur délégué à la gestion journalière	ASBL PAVILLON DE LA CENSE - Société Belge
SA WOODSIDE RESIDENCE - Société Belge	Président du conseil d'administration	ASBL LE MONT DES ARTS - Société Belge

SPRL RESIDENCE LES TAMARIS - Société Belge	Administrateur délégué à la gestion journalière	ASBL LE MONT DES ARTS - Société Belge
--	---	---------------------------------------

Société représentée	Fonctions exercées	Dans la société non cotées (Hors Groupe)
NOBILISE	Président	NOBILISE 2
GRIBOUILL'AGE	Président	ENFANTILLAGES IMMOBILIER
GRIBOUILL'AGE	Président	ENFANTILLAGES

Monsieur Robert DARDANNE (59 ans)

Parcours :

Cofondateur et administrateur du Noble Age Groupe, Robert DARDANNE a développé avec des associés un certain nombre de sociétés dans lesquelles il est administrateur et parfois dirigeant. Il est ainsi cofondateur et président directeur général du Groupe Eurofinance Travel (informatique dans le secteur des transports et du tourisme) depuis 2000 et de la société Fidexi (ingénierie financière) depuis 1988. Il co-fonda et présida auparavant le groupe Air Caraïbes de 1991 à 2000 ainsi qu'un groupe de production et de distribution agroalimentaire aux Antilles de 1985 à 1990. Robert DARDANNE débuta sa carrière en tant qu'auditeur financier chez Pavie et Associés après avoir suivi une formation d'expertise comptable. Robert DARDANNE est également diplômé d'une licence en droit.

Mandats exercés dans des sociétés au 31 décembre 2014

Sociétés cotées (Groupe)	Fonctions exercées
SA LE NOBLE AGE	Administrateur

Sociétés non cotées (Groupe)	Fonctions exercées
SA RESIDENCE ATHENA - Société Belge	Administrateur
SA RESIDENCE LE POINT DU JOUR - Société Belge	Administrateur

Sociétés cotées (Hors Groupe)	Fonctions exercées
SA VOLTALIA	Administrateur
SA TRAVEL TECHNOLOGY INTERACTIVE	Administrateur

Sociétés non cotées (Hors Groupe)	Fonctions exercées
SA EUROFINANCE TRAVEL	Président du Conseil d'Administrateur et administrateur
SA KD DEVELOPPEMENT	Administrateur
SA DRC	Administrateur
SA VOLTALIA INVESTISSEMENT	Administrateur
SAS FIDEXI	Président
SARL HORTENSE	Gérant

SARL BUSIM	Gérant
SPRL FGD – Société Belge	Gérant

Monsieur Patrick CONNAN (71 ans)

Parcours :

Administrateur du Noble Age Groupe depuis avril 2006, Patrick Connan fut à la tête, de 1990 à 2009, d'une entreprise de représentation industrielle pour des matériaux de BTP et assure en parallèle une activité de promotion immobilière.

Mandats exercés dans des sociétés au 31 décembre 2014 :

Sociétés cotées (Groupe)	Fonctions exercées
SA LE NOBLE AGE	Administrateur

Sociétés non cotées (Hors Groupe)	Fonctions exercées
SCI MOULIN DE LA JOIE	Gérant

Monsieur Damien BILLARD (41 ans)

Parcours :

Damien BILLARD est entré dans Le Noble Age Groupe en juin 2006, concomitamment à l'introduction en bourse, avec pour mission d'accompagner la croissance du groupe sur le plan des processus, des outils et de l'organisation administrative et financière. Il a exercé des missions de contrôleur de gestion en environnement industriel et commercial au sein de divers groupes anglo-saxons (Hewlett-Packard, Mars Incorporated, Virgin Megastores). Il a rejoint le groupe SUEZ en 1999 au sein du pôle Services à l'Energie chez ELYO SA, en qualité de contrôleur financier chargé du suivi d'un périmètre d'activité de 2 milliards d'euros. Il a mené en parallèle diverses missions de passage aux référentiels US Gaap et IFRS. Il a ensuite été appelé auprès de la direction générale du Pôle comme assistant à la maîtrise d'ouvrage d'un système décisionnel. En 2005, il rejoint un groupe industriel spécialisé dans les équipements sportifs au poste de directeur financier adjoint tout en assurant la co-direction d'un pôle industriel amené à se restructurer. Damien BILLARD est diplômé de l'EM LYON.

Mandats exercés dans des sociétés au 31 décembre 2014

Sociétés cotées (Groupe)	Fonctions exercées
SA LE NOBLE AGE	Administrateur

Sociétés non cotées (Groupe)	Fonctions exercées
SARL BIAGIS	Gérant
SA RESIDENCE DE RETRAITE FRANCOIS VILLON	Administrateur

Sociétés non cotées (Hors Groupe)	Fonctions exercées
SAS GRIBOUILL'AGE	Membre du comité de direction
SAS NOBILISE	Membre du comité de direction

Monsieur Daniel BRAUD (63 ans)

Parcours :

Entre 2003 et 2008 (avant de prendre sa retraite), Monsieur Braud fut directeur financier et directeur général délégué de Groupama Centre Atlantique, responsable des domaines suivants : stratégie d'investissement et allocation, actif/passif, bilan et compte de résultat (social et consolidé), fiscalité, comptabilité générale et assurance, comptabilité financière, logistique et politique d'achats, moyens généraux.

Mandats exercés dans des sociétés au 31 décembre 2014

Sociétés cotées (Groupe)	Fonctions exercées
SA LE NOBLE AGE	Administrateur

Madame Marie-Antoinette DAIN (61 ans)

Parcours :

Marie-Antoinette DAIN est titulaire d'une licence de droit et d'un DES de l'Institut Technique de Banque, ce qui explique son orientation professionnelle dans les domaines juridique et bancaire. Pendant 15 ans, elle a travaillé en Guyane, dans un premier temps, comme chargée d'enseignement puis, dans un second temps, elle fut détachée par la BNP. Elle a travaillé pour le groupe Tanon & cie et Air Guyane. Elle fut avocat associé au Barreau de Paris pendant 10 ans avant de rejoindre le groupe Ségur en 2002.

Mandats exercés dans des sociétés au 31 décembre 2014

Sociétés cotées (Groupe)	Fonctions exercées
SA LE NOBLE AGE	Administrateur

Sociétés non cotées (Hors Groupe)	Fonctions exercées
SARL HORUS	Gérant
SCI DU 7 RUE DE MULHOUSE	Gérant
SAS GROUPE SEGUR MANAGEMENT	Gérant

SCI SOLEIL IMMOBILIER	Gérant
SCI VOLTAIRE	Gérant
SCI DURAFFOURD	Gérant
SCI MANIJE	Gérant
SCI DU BIEF	Gérant
SARL ATENA	Gérant
SARL AEROVISION	Gérant
SARL STAR SERVICES INTERNATIONAL	Co-Gérant
SARL JET OPS	Gérant
SARL RF TRONIC INGENIERIE	Gérant
SARL A A AVIATION	Gérant
SAS HOICHE FINANCEMENT	Président
SAS GROUPE SEGUR	Président
SAS JET SERVICES GROUP	Président
SAS ADVANCED AIR SUPPORT	Président
SAS BCA	Président
SAS PROGERIM	Président
SAS AQUATIQUE DU CROUESTY (jusqu'au 17 juillet 2014)	Président
SAS AERO HOLDING (jusqu'au 31 juillet 2014)	Président
SAS HOICHE PROMOTION	Directeur Général
SA AERO JET	Président Directeur Général
SA JLMD ECOLOGIC GROUP	Président du Conseil d'Administration
SARL STAR SERVICE HOLDING	Gérant
SARL SKY VISION - Société Croate	Gérant

Mandats de représentant permanent exercés dans des sociétés françaises et étrangères au 31 décembre 2014

Société représentée	Fonctions exercées	Dans la société non cotée (Hors Groupe)
HOICHE FINANCEMENT SAS	Gérante	SNC AERO REAL ESATE
HOICHE FINANCEMENT SAS	Gérante	SCI 3 RUE DES SAUSSAIES
HOICHE FINANCEMENT SAS	Gérante	SNC CHATOU INVESTISSEMENT II
HOICHE FINANCEMENT SAS	Gérante	SNC HOICHE PATRIMOINE
HOICHE FINANCEMENT SAS	Gérante	SNC SPV CERGY
PROGERIM SAS	Gérante	SNC SEGUR PATRIMOINE
PROGERIM SAS	Gérante	SNC DU 171 AVENUE JEAN JAURES A AUBERVILLIERS
PROGERIM SAS	Gérante	SNC DU 48 AU 54 RUE DE LA MOTTE A AUBERVILLIERS
HOICHE FINANCEMENT SAS	Gérante	SCI DU 19 RUE DE VIVIENNE

GROUPE SEGUR SAS	Gérante de la	SCI SEGUR SAINT GERMAIN
HOICHE PROMOTION SA	Gérante de la	SNC CROUESTY MANAGEMENT
HOICHE FINANCEMENT SAS	Gérante de la	SNC LE RELAIS DE SEGUR
HOICHE FINANCEMENT SAS	Gérante de la	SNC JET HOME
HOICHE FINANCEMENT SAS	Gérante de la	SNC SEGUR FBO
HOICHE FINANCEMENT SAS	Gérante de la	SNC BRON H10
PROGERIM SAS	Gérante de la	SCI CROIX NIVERT 12
HOICHE FINANCEMENT SAS	Gérante de la	SNC AERO REAL ESTATE

Société Nobilise

Nobilise est une société par actions simplifiée au capital de 8 655 000 € dont le siège social est situé 7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU, identifiée sous le numéro 531 993 913 RCS NANTES, dont l'objet est la détention de participation par voie d'apport, d'achat, de souscription ou autrement, de façon directe ou indirecte, dans la société Le Noble Age SA. Le capital de la société Nobilise est détenu par des cadres du Noble Age Groupe, des dirigeants de la société Le Noble Age SA et des institutionnels.

Mandats exercés dans des sociétés au 31 décembre 2014

Sociétés cotées (Groupe)	Fonctions exercées	Représentant
SA LE NOBLE AGE	Administrateur	Monsieur Alain GIRAUDEAU

Sociétés non cotées (Hors Groupe)	Fonctions exercées	Représentant
NOBILISE 2	Président	Monsieur Willy SIRET

Monsieur Alain GIRAUDEAU (61 ans)

Monsieur Alain GIRAUDEAU est directeur des engagements au sein de la société Le Noble Age.

Mandats exercés dans des sociétés au 31 décembre 2014

Sociétés non cotées (Hors Groupe)	Fonctions exercées
SCI SAINT APOLLINE	Gérant

Mandats de représentant permanent exercés dans des sociétés françaises et étrangères au 31 décembre 2014

Société représentée	Fonctions exercées	Dans la société cotée (Groupe)
NOBILISE	Administrateur	SA LE NOBLE AGE

Madame Patricia ROSIOD (56 ans)

Madame Patricia ROSIOD a occupé divers postes de direction au sein du groupe IBM pendant 18 années avant de rejoindre la FNAC en tant que directrice des ressources humaines international. Elle a ensuite rejoint le groupe PPR (Kering) au sein duquel elle a assumé différents postes de directrice des ressources humaines. Depuis 2011, Madame ROSIOD dirige la société de conseil en organisation, management et ressources humaines 2P Conseil.

Mandats exercés dans des sociétés au 31 décembre 2014

Sociétés cotées (Groupe)	Fonctions exercées
SA LE NOBLE AGE	Administrateur

Sociétés non cotées (Hors Groupe)	Fonctions exercées
SA FINANCIERE VALMER	Administrateur
SAS 2P CONSEIL	Président
SC 2ISS	Co-gérant

13.1.2 Censeurs

L'assemblée générale extraordinaire du 28 septembre 2002 a institué un collège de censeurs ayant voix consultative et non délibérative au conseil d'administration.

L'article 15 des statuts de la Société fixe la durée de mandat d'un censeur à quatre ans.

Le nombre de censeurs ne peut être supérieur à six.

Les modalités de désignation des censeurs, leurs missions et prérogatives sont précisées à l'article 15 des statuts de la Société.

Au 31 décembre 2014, le conseil d'administration comptait cinq censeurs :

Censeur	Nationalité	Fonction exercée dans la Société	Date de début de mandat	Date d'expiration du mandat
Michel BALLEREAU	F	Conseiller du président	19 janvier 2011	Assemblée générale appelée à statuer en 2015 sur les comptes 2014
SIGEFI, représentée par Alexandre TREMBLIN	F	Néant	16 novembre 2011	Assemblée générale appelée à statuer en 2015 sur les comptes 2014
UNEXO, représentée par Antony LEMARCHAND	F	Néant	23 janvier 2013	Assemblée générale appelée à statuer en 2017 sur les comptes 2016
SODERO GESTION, représentée par	F	Néant	16 novembre 2011	Assemblée générale appelée à statuer en 2015 sur les comptes

Stéphane LEFEVRE SAULI				2014
CAISSE REGIONALE de CREDIT AGRICOLE ATLANTIQUE VENDEE, représentée par Simon TERNYNCK	F	Néant	16 novembre 2011	Assemblée générale appelée à statuer en 2015 sur les comptes 2014

13.1.3 *Conflicts d'intérêts au niveau des organes d'administration et de Direction générale*

La société Fidexi, dans laquelle Monsieur Robert DARDANNE détient une participation, intervient à titre exclusif pour le compte du groupe dans le montage et la commercialisation de ses opérations immobilières, qu'il s'agisse d'acquisitions avec ou sans restructuration, d'acquisitions avec extension ou de création, construction. Le contrat-cadre (d'assistance technique et de commercialisation) signé par le groupe avec Fidexi à ce titre était d'une durée initiale de 4 ans à compter du 29 septembre 2004 et s'est depuis renouvelé par tacite reconduction. Il prévoit des pénalités en cas de rupture anticipée. Les honoraires de montage de Fidexi sont forfaitisés et représentent en moyenne moins de 4% du prix de revient des programmes. Ils sont inclus dans le prix de vente du bien cédé. En ce qui concerne le contrat de commercialisation, ce dernier est en règle générale rémunéré par les investisseurs, à hauteur de 10% du prix de cession du bien. Par exception à cette règle, pour les programmes montés spécifiquement par Fidexi en vue d'être diffusés par des réseaux de commercialisation structurés, la rémunération peut être aménagée spécifiquement à la demande de ces réseaux. Elle est dans ce cas de figure incluse dans le prix de cession et facturée à Le Noble Age Groupe pour des pourcentages variant en fonction des cocontractants de 12,66% à 13,41% du prix de vente. La part du chiffre d'affaires de Fidexi avec Le Noble Age Groupe s'élève à 49,22%. Le groupe considère que les termes du contrat régissant les relations entre les deux sociétés sont conformes aux conditions de marché (cf. 16). S'agissant néanmoins de relations contractuelles, relevant des dispositions des articles L. 225-38 et suivants du code de commerce, toute prise de décision du conseil d'administration de la société Le Noble Age SA relative à ces relations contractuelles respectent les dispositions légales précitées.

13.2 **Rémunérations et avantages**

13.2.1 *Rémunérations des administrateurs et dirigeants*

Les règles d'attribution des jetons de présence sont les suivantes :

Les jetons de présence sont attribués en fonction de la participation effective des membres aux séances du conseil d'administration. A hauteur de 400 euros par séance pour les censeurs et 800 euros par séance pour les administrateurs.

Jusqu'à la date de l'assemblée générale de la société Le Noble Age SA ayant approuvé les comptes de l'exercice 2014, les jetons de présences attribués aux administrateurs étaient de 800 euros par séance et ceux attribués aux censeurs étaient de 400 euros par séance. A compter de cette date, les jetons de présence attribués aux administrateurs passeraient à 1000 euros par séance. Aucun changement n'était prévu pour le montant des jetons de présence attribués par séance aux censeurs.

Messieurs Jean-Paul SIRET, Willy SIRET et Damien BILLARD mandataires sociaux, ont volontairement renoncé à la perception des jetons de présence.

Par ailleurs, les sociétés NOBILISE, SIGEFI, SODERO GESTION, la CAISSE REGIONALE de CREDIT AGRICOLE ATLANTIQUE VENDEE et UNEXO ont également renoncé à percevoir les jetons de présence.

Le conseil d'administration du NOBLE AGE n'a attribué aucune option de souscription et d'achat d'actions aux dirigeants administrateurs et aux salariés.

Synthèse des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social

Jean-Paul SIRET, Président Directeur Général, Administrateur et mandataire social	2013		2014	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	166 121	166 121	170 921	170 921
Rémunération variable (1)	34 600	34 600	44 512	44 512
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence				
Avantage en nature (2)	4 597	4 597	5 837	5 837
Total	205 318	205 318	221 270	221 270

Willy SIRET, Directeur Général Délégué aux Opérations, Administrateur et mandataire social	2013		2014	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	120 000	120 000	124 945	124 945
Rémunération variable (1)	34 600	34 600	44 512	44 512
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence				
Avantage en nature (2)	2 770	2 770	2 435	2 435
Total	157 370	157 370	171 892	171 892

Damien BILLARD, Directeur Général Délégué aux Finances, Administrateur et mandataire social	2013		2014	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	119 900	119 900	126 000	126 000
Rémunération variable (1)	34 600	34 600	44 512	44 512
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence				
Avantage en nature (2)	2 475	2 475	2 340	2 340
Total	156 975	156 975	172 852	172 852

(1) La rémunération variable est due aux trois mandataires sociaux au titre de leur mandat social

La prime de développement figurant dans ce tableau est due dans la mesure où les conditions suivantes sont remplies (hors délai de purge):

1. Création :

- signature d'un compromis portant sur un terrain
- obtention des autorisations administratives d'exploiter conjointes (ARS)
- obtention des permis de construire

2. Rachat :

- signature de l'acte définitif

- La prime de résultat est de 10 euros pour 1 000 euros d'augmentation du résultat net consolidé de l'exercice N+1 par rapport au résultat net consolidé de l'exercice N.

En l'absence d'action de performance attribuée aux mandataires sociaux, aucune information n'est ici répertoriée.

(2) Les avantages en nature concernent la mise à disposition d'un véhicule de fonction au dirigeant /mandataire social.

	Dirigeants Mandataires Sociaux	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
		oui	non	oui	non	oui	non	oui	non
Nom	Jean-Paul SIRET								
Fonction	Président Directeur Général		X		X		X		X
Date début Mandat	24/06/2009								
Date fin Mandat	AGOA 2015								
Nom	Willy SIRET								
Fonction	Directeur Général Délégué Opérations	X			X		X		X
Date début Mandat	28/01/2009								
Date fin Mandat	AGOA 2017								
Nom	Damien Billard								
Fonction	Directeur Général Délégué Finances	X			X		X		X
Date début Mandat	28/01/2009								
Date fin Mandat	AGOA 2015								

13.2.2 *Sommes provisionnées par le Groupe aux fins de versement de pensions, retraites et autres avantages au profit des administrateurs et dirigeants*

Les provisions pour indemnité de retraite concernant les dirigeants du Noble Age Groupe s'établissaient au 31 décembre 2014 à 75 770 euros pour Jean-Paul SIRET contre 57 244 euros en 2013, à 24 882 euros pour Willy SIRET au 31 décembre 2014 contre 6 326 euros l'année précédente et à 18 102 euros pour Damien Billard au 31 décembre 2014 contre 6 639 euros en 2013.

13.3 **Fonctionnement des organes d'administration et de direction**

13.3.1 *Direction du Groupe*

Nom	Fonction	Date de 1ère Nomination d'administrateur	Date d'échéance du mandat
Jean-Paul SIRET	Président du conseil d'administration et directeur général	30/07/1992	AG 2015 sur comptes 2014
Robert DARDANNE	Administrateur	30/07/1992	AG 2015 sur comptes 2014
Willy SIRET	Administrateur et directeur général délégué aux opérations	01/04/2006	AG 2017 sur comptes 2016
Patrick CONNAN	Administrateur	01/04/2006	AG 2018 sur comptes 2017
Damien BILLARD	Administrateur et directeur général délégué aux finances	24/06/2009	AG 2015 sur comptes 2014
Marie Antoinette DAIN	Administrateur	22/06/2011	AG 2017 sur comptes 2016
Daniel BRAUD	Administrateur	22/06/2011	AG 2017 sur comptes 2016
NOBILISE	Administrateur	20/06/2012	AG 2018 sur comptes 2017
Patricia ROSIOD	Administrateur	18/06/2014	AG 2020 sur comptes 2019

13.3.2 *Contrats entre les administrateurs et le Groupe*

- Jean-Paul SIRET est également gérant rémunéré de la SARL La Chézalière. Cet établissement a été créé en 1990 alors que le groupe n'était pas encore constitué ;
- Robert DARDANNE, administrateur du Noble Age Groupe, est également le président de la société Fidexi.

13.3.3 *Comités spécialisés*

Trois comités ont été institués par le conseil d'administration, par voie d'adoption et de modification du règlement Intérieur du conseil d'administration, à savoir : un comité stratégique, un comité d'audit et un comité de rémunération et de nomination.

Suite aux conseils d'administration du 22 janvier 2014, 12 février 2014, 16 septembre 2014, la composition des organes de gouvernance s'établit au 31 décembre 2014 comme suit :

- le comité stratégique est composé de quatre administrateurs, d'un salarié de la société Le Noble Age et de cinq censeurs,
- le comité d'audit est composé de cinq administrateurs,
- le comité de rémunération et de nomination est composé de quatre administrateurs et d'un censeur.

Comité stratégique :

En charge de l'analyse prospective et du développement stratégique du groupe.

Composition au 31 décembre 2014 :

- Robert DARDANNE, (président), administrateur,
- Jean-Paul SIRET, administrateur et président du conseil d'administration,
- Willy SIRET, administrateur et directeur général délégué aux opérations,
- Damien BILLARD, administrateur et directeur général délégué aux Finances,
- Jérôme FOURNIER, salarié et ingénieur financier en charge des études développement,
- Michel BALLEREAU, censeur,
- La Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel Atlantique-Vendée, censeur,
- La société SODERO GESTION, censeur,
- La société SIGEFI, censeur,
- La société UNEXO, censeur.

Comité d'Audit :

En charge de l'étude des comptes, des prévisions et du suivi des risques du groupe.

Composition au 31 décembre 2014 :

- Daniel BRAUD, (président), administrateur,
- Robert DARDANNE, administrateur,
- Patrick CONNAN, administrateur,
- Patricia ROSIOD, administrateur,
- La société NOBILISE, administrateur.

Comité de rémunération et de nomination :

Sa mission est d'assister le conseil d'administration notamment dans la détermination de la rémunération des mandataires sociaux et s'il y a lieu dans la mise en place des plans de rémunération en action, en garantissant l'intérêt social du groupe et celui des actionnaires.

Composition au 31 décembre 2014 :

- Patricia ROSIOD, (président), administrateur,
- Robert DARDANNE, administrateur,
- Patrick CONNAN, administrateur,
- Daniel BRAUD, administrateur,
- La Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel Atlantique-Vendée, censeur.

14 SALARIES

14.1 Nombre de salariés et répartition par fonction

L'organigramme fonctionnel du Siège du Groupe Noble Age est présenté en Annexe 2- rapport sur le contrôle interne, paragraphe 4-3.

Les effectifs totaux du Groupe Noble Age ont évolué de la manière suivante sur les trois dernières années :

Evolution de l'effectif du Groupe (ETP annuel moyen)				
		2012	2013	2014
Effectif par sexe	Hommes	461	533	626
	Femmes	2 277	2 569	3 077
Effectif par catégorie	Cadres et prof. supérieures	236	275	337
	Techniciens, maîtrise, employés	2 502	2 827	3 366
TOTAL		2 738	3 102	3 703

14.2 Organisation du travail

Le dialogue, la communication et le partage de l'information entre les directions et les services sont facilitées par :

- La localisation de l'ensemble des chefs de services du Groupe sur un même site ;
- Par la tenue d'une réunion hebdomadaire, formalisée, avec communication des emplois du temps et dossiers en cours ayant une incidence possible sur les domaines de compétences réciproques : Administration et Finance, Exploitation, Ressources humaines, Immobilier, juridique etc. ;
- Par la tenue d'une réunion mensuelle dédiée à l'examen et au suivi précis de chaque entité, avec les plans d'actions respectifs pour chaque Direction de service ;
- Avec une réunion hebdomadaire sur le suivi et l'avancement des dossiers de développement.

Toute réunion donne lieu en temps réel à un rapport écrit et structuré, constituant le guide et la feuille de route pour les actions à lancer.

14.3 Actions de formation

Outre les formations réglementaires effectuées chaque année (sécurité incendie, HACCP en cuisine), le Groupe Noble Age met en œuvre un programme de formation continue sur le plan médical (démence, fin de vie, bientraitance, incontinence, maladie d'Alzheimer) au travers des plans de formation annuels des établissements et d'interventions de la Direction Médicale et Qualité, des médecins coordonnateurs, des infirmiers coordinateurs et des thérapeutes.

Par ailleurs, dans un souci d'amélioration permanent, le Groupe a mis en place une école de formation interne, qui a pour objectif la généralisation au sein de tous les établissements des meilleures pratiques identifiées dans chaque domaine d'activité (soins, restauration, hôtellerie, animation, administratif...). Pour ce faire, il a largement renforcé les moyens humains des services Ressources Humaines et Médical & Qualité (siège et référents qualités dans les établissements).

Actuellement, une cinquantaine de professionnels du groupe assurent des formations en interne auprès des autres chefs de services et les salariés en établissements, impliquant des déplacements sur site des formateurs et des déplacements sur site du ou des salariés formés. En outre, un parcours d'intégration est mis en place pour les nouvelles directions d'établissement intégrant le groupe, incluant des étapes au siège et des déplacements sur différents sites du groupe pour travailler sur des thèmes définis avec les directions concernées (principes et valeurs du Noble Age, maîtrise des plannings, coordination médicale, outils de gestion, fonctionnement d'unité pour malades Alzheimer...).

En 2014 les audits internes réalisés par des chefs de services et des directions d'établissements, en complément des formations, ont contribué à l'élévation du niveau de la qualité des prestations aux résidents et patients. Des actions de renfort ont également été menées en interne pour aider les établissements ponctuellement en difficulté.

14.4 Participations et stock-options des administrateurs et dirigeants

Au 31 décembre 2014, la participation des administrateurs dirigeants du Noble Age Groupe se répartit de la manière suivante :

Nom	Fonction	Nombre d'actions détenues (direct et indirect)	% du capital (direct et indirect)
Jean-Paul SIRET	Président du conseil d'administration et directeur général	951 615	11,14 %
Willy SIRET	Administrateur et directeur général délégué aux opérations	182 051	2,13 %
Damien BILLARD	Administrateur et directeur général délégué aux finances	16 537	0,19 %
Robert DARDANNE	Administrateur	10 600	0,12 %
Patrick CONNAN	Administrateur	141 215	1,65 %
Marie Antoinette DAIN	Administrateur	NS	-
Daniel BRAUD	Administrateur	1	-
Patricia ROSIOD	Administrateur	NS	-

Le conseil d'administration du Noble Age Groupe n'a attribué aucune option de souscription et d'achat d'actions aux dirigeants administrateurs et aux salariés.

Il n'existe pas d'instruments financiers donnant accès au capital ni de stocks options.

14.5 Participation des salariés dans le capital du Groupe

Au 31 décembre 2014, 2 456 salariés Le Noble Age Groupe détiennent des actions de la Société dans le cadre d'une gestion collective. Les actions ainsi détenues représentent 0,46% du capital social et 0,32 % des droits de vote de la Société.

Le conseil d'administration du Noble Age Groupe n'a attribué aucune option de souscription et d'achat d'actions aux dirigeants administrateurs et aux salariés.

14.6 Contrats d'intéressement et de participation

Depuis le 1^{er} janvier 2007, afin qu'une répartition équitable puisse être établie entre les salariés des sociétés constituant l'U.E.S. (Union Economique et Sociale) un accord unique de participation a été mis en place pour l'ensemble de l'U.E.S.

$$RSP = 1/2 (B-5 C/100) \times (S/VA)$$

- Où B = somme des bénéfices fiscaux des sociétés adhérentes retenus comme si les entreprises signataires de l'accord constituaient un même périmètre fiscal,
- C = Capitaux propres de l'ensemble de l'U.E.S,
- S = cumul des salaires des sociétés incluses dans l'U.E.S.
- VA = cumule des Valeurs Ajoutées obtenu par le cumul des postes concernés des comptes de résultat des sociétés membres de l'U.E.S.

Le périmètre de l'Unité Économique et Sociale concerne 2.047 salariés en etp moyens contre 1.889 l'an dernier, répartis sur un parc de lits en exploitation de 2.943 unités (2.769 fin 2013), générant une activité de 154 millions d'euros au titre de l'exercice 2014 contre 138 millions d'euros un an plus tôt.

15 PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

15.1 Répartition du capital et des droits de vote

Au 31 décembre 2014, le capital du Noble Age Groupe est réparti de la manière suivante :

	Nombre d'actions (1)	% capital	Nombre de droits de vote	% droit de vote
Financière Vertavienne (1)	1 884 864	22,07 %	3 769 728	30,70 %
Société Nobilise	942 348	11,03 %	1 845 696	15,03 %
Société Nobilise 2	646 807	7,57 %	646 807	5,27 %
Autres membres du pacte d'actionnaires (2)	670 474	7,85 %	1 340 948	10,93 %
JOUSSE MORILLON (titres au nominatif)	400 000	4,68 %	400 000	3,26 %
Autres actionnaires hors pacte (2)	3 997 648	46,80 %	4 274 607	34,82 %
Total	8 542 141	100%	12 277 786	100%

(1) La Financière Vertavienne est la holding contrôlée par la famille SIRET

(2) A la connaissance de la Société, aucun des autres actionnaires inscrits au nominatif ne détient à lui seul plus de 5% du capital de la SA Le Noble Age

Il n'existe pas de liens familiaux entre les principaux actionnaires (actionnaires de la Financière Vertavienne, actionnaires des sociétés Nobilise et Nobilise 2) du Noble Age Groupe autres que ceux mentionnés dans le tableau 13.1.1.

La société Nobilise est une holding managériale qui a été constituée par les dirigeants de la société Le Noble Age SA en vue de l'acquisition de titres de la société Le Noble Age SA dans le cadre d'une opération à effet de levier *leveraged Management Buy-Out* (LMBO) faisant intervenir une cinquantaine de cadres du Noble Age Groupe ainsi que trois investisseurs institutionnels (Sodero Gestion, Sigefi, Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel Atlantique Vendée) n'ayant pas vocation à demeurer au capital de la société Nobilise sur le long terme.

La société Nobilise 2 est une société holding constituée par la société Nobilise, ainsi que trois investisseurs institutionnels, Sodero Gestion, Sigefi, Unexo (filiale de la Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel Atlantique Vendée) en vue de l'acquisition de titres de la société Le Noble Age SA.

Le tableau relatif à l'évolution du capital social sur trois ans est présenté au 18.1.9 ; le tableau relatif à l'évolution de l'actionnariat figure au 18.1.10.

15.2 Actionnaires significatifs non représentés au Conseil d'administration

La société Jousse Morillon qui détient au nominatif 3,26 % du capital de la Société n'a pas souhaité siéger au conseil d'administration de la Société.

15.3 Droits de vote des principaux actionnaires

Un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité de capital social qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire.

Toute action convertie au porteur perd ce droit de vote double.

Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas les délais prévus ci-dessus.

En outre, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission, le droit de vote double peut être conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

15.4 Contrôle du Groupe

Au 31 décembre 2014, les sociétés La Financière Vertavienne 44, Nobilise, Nobilise 2 et les autres membres du pacte détiennent ensemble (directement ou indirectement) 48,52 % du capital et 61,93 % des droits de vote de la Société.

Historiquement, le 15 mai 2006, un pacte d'actionnaires constitutif d'une action de concert a été conclu entre les sociétés Financière Vertavienne 44, Financière de Dourthe et Galloix Holding et certaines personnes physiques (groupe A), la société DEJARDINS, MM. Xavier DEJARDINS, Robert DARDANNE, Christophe RIPERT et Mme Aline RIPERT (groupe B), plusieurs fois modifié, notamment pour tenir compte de l'adhésion des sociétés Groupama Centre Atlantique (groupe C) et Salvepar (groupe D) (ci-après le « Pacte »).

Un avenant au Pacte a été conclu le 26 octobre 2011 dans le cadre d'une cession d'actions de la Société au profit de la société par actions simplifiée NOBILISE.

Un avenant au Pacte a été signé en date du 5 juin 2012 aux fins de proroger l'application du Pacte aux membres du Groupe B jusqu'au 30 juin 2014. La société Groupama Centre Atlantique n'ayant pas souhaité adhérer à l'avenant du 5 juin 2012 et proroger son adhésion, sa participation au Pacte a pris fin à compter du 6 juin 2012.

Enfin, certaines dispositions du Pacte ont été modifiées, par avenant en date du 27 décembre 2012, suite à la décision des membres du Groupe B de mettre fin à leur participation au Pacte, consécutivement à la cession d'une partie substantielle de leurs actions de la Société en décembre 2012 et à l'adhésion de la SAS NOBILISE 2 au Pacte en qualité de membre du Groupe A (Décision AMF n° 213 C 0036 du 8 janvier 2013).

Le Pacte comporte des conditions préférentielles d'acquisitions d'actions sous la forme de l'exercice d'un droit de préférence stipulé au profit des membres du Pacte ainsi que des règles relatives au mode de gouvernance de la Société.

Les principales dispositions du Pacte sont rappelées ci-dessous :

Durée du Pacte : le Pacte est conclu pour une durée expirant le 30 juin 2016. Par exception prévue au Pacte, il a pris fin de plein droit le 25 novembre 2013 à l'égard du membre unique du groupe D, la société SALVEPAR.

Gouvernance : le Pacte prévoit que les parties s'engagent à faire leurs meilleurs efforts respectifs, afin d'une part que Monsieur Jean-Paul SIRET assure les fonctions de président directeur général pendant toute la durée du Pacte, et d'autre part, que la Société soit administrée par un conseil d'administration composé d'un maximum de 10 membres comprenant au moins 5 administrateurs nommés parmi les membres du groupe A et qu'un censeur soit nommé parmi les membres du Groupe D, si celui-ci en fait la demande, aussi longtemps qu'un membre du Groupe D sera actionnaire de la Société et partie au Pacte.

Droit de préférence : le Pacte prévoit un droit de préférence s'appliquant, sauf exceptions prévues par le Pacte, pour tous les cas de cession par les actionnaires des groupe A et D, en priorité aux membres du groupe A, puis aux membres du groupe D en deuxième rang.

Il est ici précisé que depuis la cession en fin d'exercice 2013 par SALVEPAR de l'intégralité de sa participation dans le capital de la Société, le Pacte ne compte plus de membres du groupe D.

En sus des procédures de contrôle interne mises en place au sein du groupe, les dispositifs suivants permettent d'éviter que le contrôle ne soit exercé de manière abusive :

- réunions régulières des administrateurs en conseil d'administration (au minimum une fois par mois). Notamment, tout projet de création, d'extension ou d'acquisition d'établissements est systématiquement présenté au conseil d'administration. Les administrateurs sont par ailleurs tenus régulièrement informés des projets du groupe et sont appelés à intervenir aux différents stades de ces projets pour donner les autorisations nécessaires (investissement, offres, constitution de société, financement, caution etc.). A titre d'exemple, aucune décision importante d'investissement, d'emprunt ou de gestion n'a été prise depuis 5 ans sans l'autorisation préalable du conseil,
- le conseil d'administration comporte des administrateurs extérieurs à la société (Monsieur Patrick CONNAN, Monsieur Robert DARDANNE, Madame Marie-Antoinette DAIN, Monsieur Daniel BRAUD et Madame Patricia ROSIOD),
- tous documents et informations nécessaires à la mission des administrateurs et censeurs leur sont systématiquement communiqués avant chaque réunion,
- enfin, la majorité des droits de vote à l'assemblée est détenue conjointement par les actionnaires parties au concert susvisé mais non individuellement par un actionnaire quelconque. Le contrôle ne peut donc pas être exercé de manière abusive par un actionnaire unique.

En application des dispositions de l'article L 233-11 du code de commerce, le pacte d'actionnaires, a été transmis à l'AMF dans le délai de 5 jours de bourse à compter de sa signature et a fait l'objet d'un communiqué (AMF, Décision et Information n° 213 C 0036).

15.5 Accords pouvant entraîner un changement de contrôle

Le groupe n'a pas connaissance d'accord pouvant entraîner un changement de contrôle. Les dispositions du Pacte entrées en vigueur entre les principaux actionnaires fondateurs du groupe à la date de première cotation de ses actions sur le marché Eurolist d'Euronext Paris, le 6 juin 2006, sont décrites au 15.4.

15.6 Etat des nantissements d'actions SA LE NOBLE AGE

Au 31 décembre 2014, les nantissements connus sur les actions suivantes :

La société Nobilise :

- 96 000 actions nantis au profit de la Banque Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel Atlantique Vendée.
- 600 000 actions nantis au profit de la Banque Neufelize OBC.

16 OPERATIONS AVEC DES APPARENTES

16.1 Informations financières relatives aux parties liées

Un détail des opérations Foncières – Fidexi est fourni en 16.2

En K€	Charges				Produits			
	Bail	Fournisseurs	Autres charges	Assistance administrative	Produits	Mandat assistance	Production stockée	Clients
31/12/2014								
SARL Chézalière - SA La Chézalière	874	155						
St Charles - MF28	804	71						
LNA - Fidexi		0		40				
LNA - MF28						2		
LNA - SA La Chézalière					4	2		
Foncières - Fidexi		2 063		2 189				7
LNA SA - GCS Ouest						3		
Marconi - Ségur	1 028	90						
LNA Santé - GCS PUI Anjou			297					
LNA Santé - GCS Ouest	43	7	41					
Parc de Diane - Immobilière du Vallon	14	4						
Total	2 763	2 390	338	2 229	4	7	-	7

En K€	Charges				Produits			
	Bail	Fournisseurs	Autres charges	Assistance administrative	Produits	Mandat assistance	Production stockée	Clients
31/12/2013								
SARL Chézalière - SA La Chézalière	866							
St Charles - MF28	797							
LNA - Fidexi		0		10				
LNA - MF28						2		
LNA - CHEZALIERE SA						2		
Foncières - Fidexi		840		3 848				
LNA SA - GCS PUI Anjou						26		
LNA SA - GCS Ouest						3		
Marconi - Ségur	1 019	90						
LNA Santé - GCS PUI Anjou		52	242	6				
LNA Santé - GCS Ouest	43	3	41	2				
Total	2 725	985	283	3 866	-	33	-	-

16.2 Informations complémentaires

La société Fidexi constitue une partie liée selon les termes de la norme IAS 24, dès lors que Robert DARDANNE, son président, détient une fonction d'administrateur au Conseil d'Administration du Groupe Noble Age . Pour les projets de reprise ou de construction d'établissements, les contrats applicables avec la société Fidexi concernent :

- Le contrat cadre ;
- Et pour chaque projet : un contrat d'assistance technique et un contrat de commercialisation.

Le contrat cadre est établi entre le Noble Age Groupe et la SAS Fidexi. Dans ce contrat, le Noble Age Groupe garantit que, pour tout nouveau projet d'établissement, chacune des filiales du Groupe Noble Age confiera à Fidexi la mission d'assistance à la mise en place de schémas fiscaux, juridiques et financiers relatifs aux projets immobiliers ainsi que la mission de leur commercialisation.

Le contrat cadre entre le Noble Age Groupe et Fidexi est conclu pour une durée de 4 ans. Il est renouvelable par tacite reconduction pour des périodes successives de quatre années, sauf si l'une des parties notifie à l'autre, par lettre recommandée avec accusé de réception, son intention de ne pas le renouveler au moins six mois avant l'expiration de la prochaine date de renouvellement. Les deux contrats se sont renouvelés par tacite reconduction en 2012.

Pour chaque projet, deux contrats sont conclus par Fidexi avec la filiale du Noble Age Groupe concernée :

1) un contrat pour l'assistance technique : Fidexi apporte à la filiale son assistance en qualité de conseil exclusif en matière fiscale, juridique et financière dans le cadre de l'opération d'investissement portant sur le projet immobilier. Ces schémas sont systématiquement validés par un cabinet juridique indépendant.

2) un contrat pour la commercialisation intitulé « Mandat de vente avec exclusivité » : la filiale confère mandat exclusif à la SAS FIDEXI de vendre par lot le bien immobilier aux prix, charges et conditions définis dans le contrat par le Noble Age Groupe.

Il existe deux types de contrats d'assistance technique et de commercialisation conclus avec les filiales en fonction du projet : vente d'un bien immobilier existant ou vente en l'état futur d'achèvement.

Les contrats conclus entre Fidexi et les filiales sont conclus en général pour une durée de 12 mois.

Les conditions de renouvellement de ces contrats sont les suivantes :

Pour le Contrat d'assistance technique :

- Il est renouvelable par tacite reconduction pour au maximum deux périodes successives de six mois, sauf si l'une des parties notifie à l'autre, par lettre recommandée avec accusé de réception, son intention de ne pas le renouveler au moins soixante jours avant l'expiration de la période en cours.

Pour le Mandat de vente avec exclusivité :

- Pour les mandats de vente existants : il est renouvelable par tacite reconduction pour une période de six mois, sauf si l'une des parties notifie à l'autre, par lettre recommandée avec accusé de réception, son intention de ne pas le renouveler au moins trente jours avant l'expiration de la période en cours.
- Pour les mandats de vente en l'état futur d'achèvement (« VEFA ») : il est renouvelable par tacite reconduction pour au maximum deux périodes successives de six mois, sauf si l'une des parties notifie à

l'autre, par lettre recommandée avec accusé de réception, son intention de ne pas le renouveler au moins trente jours avant l'expiration de la période en cours.

Aucune indemnité particulière n'est prévue en cas de résiliation anticipée en dehors des dommages et intérêts classiques auxquels les parties peuvent prétendre en application des dispositions légales.

Seule une indemnité forfaitaire pour non-respect de la clause d'exclusivité est prévue au contrat :

- Pour les contrats d'assistance technique, cette indemnité forfaitaire s'élève à 100 000 €.
- Pour les mandats de vente avec exclusivité, cette indemnité forfaitaire s'élève à 200 000 €.

Les rémunérations facturées par Fidexi aux sociétés immobilières du Groupe Noble Age dans le cadre de contrats d'assistance technique et mandat de vente exclusive sont les suivantes (Note 28.2 des Etats financiers consolidés 2013) :

En K€	31/12/2014		31/12/2013		
	Fidexi	Assistance	Fournisseur	Assistance	Fournisseur
LNA		40		10	
Medica Foncière 06				350	194
MF Garches 92					8
MFE		782	273		
MF 72 Monthéard				300	80
MF 35 Rennes		425	300		
MF St Rogatien 17		37		2253	52
MF Montlouis 37		275	329	275	
MF 56 Belz		100			
MF Faliconnière 061		300	838	400	478
MF 77 La Ferté		270	323	270	
Medica Foncière LMB 41					14
MF Marseille 131					14
Total		2 229	2 063	3 858	840

Les honoraires versés à Fidexi répondent à la même logique que les autres coûts d'acquisition d'un ensemble immobilier, à savoir que les dépenses sur factures reçues une année donnée peuvent être stockées puis déstockées ultérieurement en fonction de l'avancement des chantiers. Ces factures n'ont pas d'impact direct sur le résultat du groupe puisqu'elles sont intégrées au coût de revient de l'opération et incluses dans le prix de cession à l'investisseur immobilier. Le montant des honoraires au 31 décembre 2014 s'élève à 2.229 K€ pour 3.858 K€ l'année précédente.

Les conventions signées entre le Noble Age Groupe ou ses filiales avec la société Fidexi sont plus précisément décrites dans le rapport spécial des commissaires aux comptes sur l'exercice clos le 31 décembre 2014 ci-après.

Le prix des prestations fournies par la société Fidexi est arrêté par le Conseil d'administration du Noble Age Groupe et ne fait pas l'objet d'une expertise indépendante. Des débats ont régulièrement lieu au sein du Conseil d'administration lors des renouvellements de contrat ou de la mise en œuvre de nouveaux contrats, afin que les prestations et les tarifs soient conformes aux conditions du marché. Notons que par le passé, aucun litige ni réserve n'a existé entre la société Fidexi et les actionnaires et/ ou les administrateurs du Noble Age Groupe. Plus généralement, les dispositifs relatifs aux procédures de contrôle interne sont détaillés dans les rapports des Commissaires aux comptes sur les procédures de contrôle interne (cf. Annexe 3) et dans le chapitre contrôle du groupe (15.4).

17 INFORMATIONS FINANCIERES

17.1 Comptes consolidés au 31 décembre 2014 aux normes IFRS

17.1.1 Compte de résultat

En milliers d'euros	Notes	2014			2013		
		Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Chiffre d'affaires		301 948	54 226	356 174	252 639	71 531	324 170
Achats consommés		(26 480)	(71 012)	(97 492)	(19 320)	(59 656)	(78 976)
Charges de personnel	1.	(160 282)	(1 615)	(161 897)	(134 937)	(1 626)	(136 563)
Charges externes	2.	(76 893)	234	(76 659)	(65 603)	288	(65 315)
Impôts, taxes et versements assimilés		(9 775)	(403)	(10 178)	(7 896)	(203)	(8 099)
Dotations nettes aux amortissements, dépréciations et aux provisions		(9 119)	(1 463)	(10 582)	(7 880)	(780)	(8 660)
Variation de stocks de produits encours et de produits finis		373	25 319	25 692	449	(5 518)	(5 069)
Autres produits d'exploitation	3.	3 404	93	3 497	3 860	751	4 611
Autres charges d'exploitation	3.	(1 530)		(1 530)	(755)	(465)	(1 220)
Résultat des sociétés mises en équivalence	4.	412		412			
Compte de liaison		2 301	(2 301)		(190)	190	
Résultat opérationnel courant		24 359	3 078	27 437	20 367	4 512	24 879
Autres produits opérationnels	5.	9 312	21	9 333	237		237
Autres charges opérationnelles	5.	(11 693)	(1 971)	(13 664)	(4 192)	(808)	(5 000)
Résultat opérationnel		21 978	1 128	23 106	16 412	3 704	20 116
Produits issus des placements financiers	6.	428	1	429	794		794
Intérêts des dettes financières	6.	(3 262)	(1 933)	(5 195)	(2 770)	(1 112)	(3 882)
Intérêts sur Orname ⁽¹⁾	6.	(1 924)	(1 937)	(3 861)	(2 491)	(1 286)	(3 777)
Coût de l'endettement financier net	6.	(4 758)	(3 869)	(8 627)	(4 467)	(2 398)	(6 865)
Variation de la juste valeur du dérivé incorporé à l'Orname ⁽²⁾	22.	(4 732)		(4 732)	309		309
Autres produits financiers	7.	221	7	228	45		45
Autres charges financières	7.	(168)	(67)	(235)	(98)	(26)	(124)
Résultat avant impôt		12 541	(2 801)	9 740	12 201	1 280	13 481
Charges d'impôt	8.	(3 592)	890	(2 702)	(5 145)	(494)	(5 639)
Résultat net des sociétés intégrées		8 949	(1 911)	7 038	7 056	786	7 842
Résultat net de l'ensemble consolidé		8 949	(1 911)	7 038	7 056	786	7 842
Intérêts ne conférant pas le contrôle		(33)	40	7	77	50	127
Résultat net part du groupe		8 982	(1 951)	7 031	6 979	736	7 715
Résultat par action	9.			0,8251			0,9102
Résultat dilué par action	9.			0,8251			0,9102

(1) La charge d'intérêts intègre l'effet du coût amorti pour 1 421 milliers d'euros

(2) Effet de la revalorisation IFRS de la composante « dérivé incorporé » de l'Orname

Résultat net part du groupe retraité de la variation nette de la JVO⁽³⁾		12 085	(1 951)	10 134	6 776	736	7 512
Résultat par action retraité de la variation de la JVO⁽³⁾				1,1892			0,8862

(3) JVO : Juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'Orname

17.1.2 Etat du Résultat Global

En milliers d'euros	2014			2013		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Résultat net de l'ensemble consolidé	8 949	(1 911)	7 038	7 056	786	7 842
Autres éléments du résultat global :						
Variation de la juste valeur des instruments financiers	(388)	(33)	(421)	551		551
Impôts différés sur juste valeur des instruments financiers	134	11	145	(190)		(190)
Ecart actuariels sur engagements de retraite	(615)		(615)	2		
Impôts différés sur écarts actuariels sur engag. retraite	210		210	(1)		
Autres éléments du résultat global	(659)	(22)	(681)	362		361
Résultat global de l'exercice	8 290	(1 933)	6 357	7 418	786	8 203
Dont part du groupe	8 323	(1 973)	6 350	7 341	736	8 077
Dont intérêts ne conférant pas le contrôle	(33)	40	7	77	50	127

Seuls les écarts actuariels sur engagements de retraite ne sont pas recyclables en résultat.

17.1.3 Bilan

BILAN CONSOLIDE ACTIF

En milliers d'euros	Notes	31/12/2014			31/12/2013		
		Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Actifs non courants		312 668	31 620	344 288	270 409	24 793	295 202
Ecart d'acquisition	10.	83 367	4 934	88 301	78 388	4 036	82 424
Immobilisations incorporelles	11.	198 822		198 822	161 300		161 300
Immobilisations corporelles	12.	26 742	25 592	52 334	26 251	20 720	46 971
Immobilisations financières	13.	2 431		2 431	3 027		3 027
Impôts différés actifs	14.	1 306	1 094	2 400	1 443	37	1 480
Actifs courants		68 201	171 807	240 008	60 890	146 049	206 939
Stocks et en-cours	15.	1 313	96 568	97 881	1 515	68 348	69 863
Clients et comptes rattachés	16.	20 557	57 235	77 792	16 300	65 604	81 904
Autres créances et comptes de régularisation	17.	16 586	11 580	28 166	12 845	9 263	22 108
Trésorerie et équivalents de trésorerie	18.	29 745	6 424	36 169	30 230	2 834	33 064
TOTAL ACTIF		380 869	203 427	584 296	331 299	170 842	502 141

BILAN CONSOLIDE PASSIF

En milliers d'euros	Notes	31/12/2014			31/12/2013		
		Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Capitaux propres totaux	19.	105 226	(167)	105 059	91 172	1 801	92 973
Capital social		17 084		17 084	17 084		17 084
Primes d'émission		24 457		24 457	24 457		24 457
Réserves consolidées		49 566	1 710	51 276	42 351	997	43 348
Résultat part du groupe		8 982	(1 951)	7 031	6 979	736	7 715
Capitaux propres du groupe		100 089	(241)	99 848	90 871	1 733	92 604
Intérêts ne conférant pas le contrôle		5 137	74	5 211	301	68	369
Passifs non courants		146 519	71 227	217 746	130 396	58 492	188 888
Engagements de retraite et avant. assimilés	20.	4 398	5	4 403	3 380	4	3 384
Provisions pour risques non courantes	21.	6 807		6 807	3 433	386	3 819
Impôts différés passifs	14.	43 962	5 541	49 503	39 614	5 099	44 713
Ornane (composante dette et dérivé)	22.	4 861	39 345	44 206	14 192	32 429	46 621
Emprunts et dettes fi. non courants	22.	85 940	26 273	112 213	69 077	20 499	89 576
Autres éléments non courants	23.	551	63	614	700	75	775
Passifs courants		129 124	132 367	261 491	109 731	110 549	220 280
Provisions pour risques courantes	21.	5 001	624	5 625	2 827	53	2 880
Dettes fournisseurs et avances reçues		22 079	15 220	37 299	18 067	18 008	36 075
Ornane - part courante	22.	9 989		9 989	1 421		1 421
Emprunts et dettes financières courants	22.	53 924	66 557	120 481	49 622	46 832	96 454
Autres dettes et comptes de régul.	24.	56 845	31 252	88 097	47 838	35 612	83 450
Compte de liaison		(18 714)	18 714		(10 044)	10 044	
TOTAL PASSIF		380 869	203 427	584 296	331 299	170 842	502 141

17.1.4 Tableau des flux de trésorerie consolidé

En milliers d'euros	Notes	2014			2013		
		Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
OPERATIONS D'ACTIVITES							
Résultat net de l'ensemble consolidé				7 038			7 842
Elimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'exploitation :							
<i>Amortissements et provisions</i>				18 901			10 732
<i>Coût de l'endettement financier net</i>				8 627			6 864
<i>Variation de juste valeur de l'Ormane</i>				4 732			(309)
<i>Charges d'impôt</i>				2 701			5 640
<i>Plus ou moins values de cession</i>				(7 356)			576
<i>Autres produits et charges</i>				(368)			(90)
Marge brute d'autofinancement avant coût de l'endettement net et impôt		32 036	2 239	34 275	26 336	4 921	31 255
Variation du besoin en fonds de roulement	31.	4 519	(23 858)	(19 339)	322	(2 603)	(2 281)
<i>Stocks</i>	31.	209	(23 009)	(22 800)	(178)	5 745	5 567
<i>Créances</i>	31.	(3 322)	6 264	2 942	(6 016)	(283)	(6 299)
<i>Dettes</i>	31.	7 631	(7 113)	518	6 516	(8 065)	(1 549)
Impôts décaissés		(7 126)	(965)	(8 091)	(5 163)	(440)	(5 603)
Flux net de trésorerie générés par l'activité		29 429	(22 584)	6 845	21 495	1 878	23 371
OPERATIONS D'INVESTISSEMENT							
Acquisition d'immobilisations incorporelles	11.			(1 779)			(761)
Acquisition d'immobilisations corporelles	12.			(6 457)			(6 234)
Acquisition d'immobilisations financières	13.			(567)			(1 143)
Dettes sur acquisition d'immobilisations				(394)			82
Cession d'immobilisations incorporelles				14			
Cession d'immobilisations corporelles				233			353
Cession d'immobilisations financières	13.			842			342
Trésorerie nette / acquisition et cessions de filiales				(24 627)			(54 486)
Flux net de trésorerie liés aux opérations d'investissement				(32 735)			(61 847)
OPERATIONS DE FINANCEMENT							
Dividendes versés aux minoritaires				(275)			(193)
Actions propres et autres éléments non courants				751			(105)
Transactions entre actionnaires							
Encaissements provenant d'emprunts	22.			59 000			43 375
Remboursements des emprunts	22.			(21 454)			(19 799)
Variation des crédits promotion	22.			428			1 809
Coût financier payé				(7 177)			(5 532)
Flux de financement sur dettes diverses				(1 718)			(4 593)
Flux net de trésorerie liés aux opérations de financement				29 555			14 962
Trésorerie à l'ouverture	18.	29 073	2 752	31 825	54 289	1 050	55 339
Trésorerie à la clôture	18.	29 117	6 373	35 490	29 073	2 752	31 825
VARIATION DE TRESORERIE		44	3 621	3 665	(25 216)	1 702	(23 514)

17.1.5 Tableau de variation des capitaux propres

En milliers d'euros	Note	Nombre Actions	Capital social	Primes d'émission	Actions Propres	Réserves et résultat	Capitaux propres groupe	Intérêts ne conférant pas le contrôle	Capitaux propres totaux
Situation au 31/12/2012	19.	8 542 141	17 084	24 457	(854)	44 569	85 256	400	85 656
Variation de capital								17	17
Neutralisation des titres d'auto-contrôles					(106)	2	(104)		(104)
Variation de périmètre						(3)	(3)		(3)
Put sur minoritaires ⁽¹⁾						(622)	(622)	18	(604)
Distribution de dividendes								(193)	(193)
Total des transactions avec les actionnaires					(106)	(623)	(729)	(158)	(887)
Résultat net de la période						7 715	7 715	127	7 842
Autres éléments du résultat global						362	362		362
Résultat global						8 077	8 077	127	8 204
Situation au 31/12/2013	19.	8 542 141	17 084	24 457	(960)	52 023	92 604	369	92 973
Variation de capital									
Neutralisation des titres d'auto-contrôles					751	174	925		925
Variation de périmètre						(31)	(31)	5 110	5 079
Distribution de dividendes								(275)	(275)
Total des transactions avec les actionnaires					751	143	894	4 835	5 729
Résultat net de la période						7 031	7 031	7	7 038
Autres éléments du résultat global						(681)	(681)		(681)
Résultat global						6 350	6 350	7	6 357
Situation au 31/12/2014	19.	8 542 141	17 084	24 457	(209)	58 516	99 848	5 211	105 059

⁽¹⁾ Dans le cadre de l'opération d'acquisition de la société HAD 74 en 2013, Le Noble Age Groupe a accordé des options de vente aux associés détenant 25% du capital de la société.

Le montant des réserves non distribuables s'élève à 2 418 milliers d'euros au 31 décembre 2014 contre 1 956 milliers d'euros pour l'exercice clos au 31 décembre 2013.

17.1.6 Annexes aux comptes consolidés

1. Faits marquants de l'année

Au 31 décembre 2014, le parc en exploitation compte 6 302 lits répartis sur 66 établissements :

- en Long Séjour au sein de 43 EHPAD (3 906 lits) et 6 Maisons de Repos en Belgique (638 lits) avant regroupement de 2 MRPA en février 2015,
- En Moyen Séjour au sein de 11 Soins de Suite et Réadaptation (1 212 lits), 5 structures d'hospitalisation à domicile (355 places) et 1 Clinique psychiatrique (191 lits).

Au 31 décembre 2014, le portefeuille de lits à installer sur les prochains exercices s'établit à 793 unités, soit un parc total autorisé de 7 095 lits à comparer à 6 486 lits un an plus tôt (+609 lits représentant une hausse de +9%).

Le 17 avril 2014, le siège social du Groupe a été transféré au 7 boulevard Auguste Priou, CS 52420 44124 VERTOU dans des locaux construits à neuf afin d'accompagner le développement du Groupe et d'optimiser son fonctionnement.

2. Référentiel Comptable, Modalités de consolidation, Méthodes et règles comptables

2.1. Présentation générale du groupe

La société anonyme LE NOBLE AGE est une entreprise domiciliée en France dont le siège social est situé à Vertou (44) 7, boulevard Auguste Priou au RCS sous le numéro 388 359 531

Le Groupe présente une activité principale de gestion et d'exploitation d'établissements de santé(soins de suite, clinique psychiatrique, antennes d'hospitalisation à domicile) et de résidences médicalisées pour personnes âgées valides, semi-dépendantes ou dépendantes. Au sein de ses établissements, il offre des prestations de services hôtelières et médicales. Chaque établissement est soumis à autorisation administrative.

L'hébergement étant une des principales caractéristiques de ce type d'activité, le Groupe possède une activité immobilière au service de l'exploitation. Dans le cadre de sa politique de développement, le Groupe est amené à restructurer des bâtiments existants pour les rendre conformes aux différentes normes exigées et aux standards internes du Groupe, à créer des extensions ou de nouveaux bâtiments ex-nihilo. Le Groupe n'a cependant pas vocation à garder son immobilier et le cède à des investisseurs. Il peut donc être amené à réaliser des opérations de promotion immobilière.

Les états financiers consolidés de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2014 comprennent le groupe formé par la Société SA LE NOBLE AGE et ses filiales, dénommé Le Noble Age Groupe, et plus communément le Groupe. Le périmètre de consolidation est décrit au paragraphe 3.

En date du 7 avril 2015, le Conseil d'administration a arrêté et autorisé la publication des états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2014. L'assemblée générale des actionnaires, devant se prononcer sur ces états financiers, doit se réunir le 24 juin 2015.

2.2. Déclaration de conformité

Les états financiers consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2014 ont été établis en conformité avec le référentiel IFRS (International Financial Reporting Standards) tel qu'adopté par l'Union Européenne au 31 décembre 2014 disponible sur le site :

http://ec.europa.eu/finance/accounting/ias/index_fr.htm

Les méthodes comptables ont été appliquées d'une manière uniforme par les entités du Groupe.

Outre les points relevés en point 2.4.5, les méthodes comptables exposées ci-dessous ont été appliquées d'une façon permanente à l'ensemble des périodes présentées dans les états financiers consolidés.

Les nouvelles normes IFRS et interprétations publiées au 31 décembre 2014 et non encore entrées en vigueur pourront avoir des conséquences sur les comptes consolidés et sont exposées en point 2.4.5.

2.3. Principes de préparation des états financiers

Les états financiers sont présentés en milliers d'euros arrondis au millier d'euros le plus proche.

Ils sont établis selon le principe du coût historique, à l'exception de certaines catégories d'actifs et de passifs évalués conformément aux règles édictées par les IFRS.

2.4. Base et Etablissement des états financiers

2.4.1. Méthodes de consolidation

Le périmètre de consolidation comprend l'ensemble des sociétés contrôlées de façon durable et exclusive par la SA LE NOBLE AGE. Toutes les sociétés sont consolidées par intégration globale. Les états financiers des filiales sont inclus dans les états financiers consolidés à partir de la date à laquelle le contrôle est obtenu et jusqu'à la date à laquelle le contrôle cesse.

Tous les soldes et transactions intra-groupe, y compris les résultats internes provenant de transactions intra-groupe, sont éliminés.

Les sociétés sont consolidées sur la base de leurs comptes annuels ou de situations arrêtées au 31 décembre et retraités, le cas échéant, en application avec les principes comptables retenus par le Groupe.

La préparation des états financiers selon les IFRS nécessite de la part de la direction l'exercice du jugement, d'effectuer des estimations et de faire des hypothèses qui ont un impact sur l'application des méthodes comptables et sur les montants des actifs et des passifs, des produits et des charges. Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont réalisées à partir de l'expérience passée et d'autres facteurs considérés comme raisonnables au vu des circonstances. Elles servent ainsi de base à l'exercice du jugement rendu nécessaire à la détermination des valeurs comptables d'actifs et de passifs, qui ne peuvent être obtenues directement à partir d'autres sources. Les valeurs réelles peuvent être différentes des valeurs estimées.

Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont réexaminées de façon continue.

- **Dépréciation estimée des écarts d'acquisition et actifs à long terme**

Le Groupe soumet les goodwill et les actifs à long terme à des tests de dépréciation conformément à la méthode comptable exposée en point 2.5.5. Les unités génératrices de trésorerie qui servent de base à ces calculs sont constituées des structures juridiques indépendantes. Ces calculs nécessitent de recourir à des estimations, notamment à une modélisation des résultats futurs.

- **Impôts différés**

Les impôts différés actifs et passifs représentent un montant significatif des états financiers du Groupe. Ils incluent notamment l'imposition sur les autorisations d'exploiter et sur l'évaluation des constructions. La recouvrabilité des impôts différés repose sur la modélisation des résultats futurs.

- **Méthode de l'avancement**

La méthode de l'avancement est retenue pour constater le chiffre d'affaires et la marge sur les opérations de promotion sur des réhabilitations d'immobiliers acquis par le groupe ainsi que pour les opérations de vente en état futur d'achèvement (VEFA).

L'appréciation de la marge à terminaison sur la base d'un budget prévisionnel de travaux régulièrement mis à jour (revue périodique interne des programmes) peut faire appel en partie à des estimations, en fonction de la spécificité du chantier.

- **Provisions pour indemnité de départ à la retraite**

Comme indiqué en 2.5.12, le Groupe comptabilise une provision pour indemnité de départ à la retraite. Cette provision est calculée en fonction de calculs actuariels reposant sur des hypothèses telles que le taux d'actualisation, les futures augmentations de salaires, le taux de rotation des salariés et les tables de mortalité. Ces hypothèses sont généralement mises à jour annuellement. Le Groupe estime que les hypothèses actuarielles retenues sont appropriées.

2.4.2. Première application des normes IFRS

L'effet de la première application des IFRS au 31 décembre 2004 a été documenté dans le document de base de l'exercice 2005 en page 144.

Pour la norme IFRS 3 relative aux regroupements d'entreprises, la méthode rétrospective a été appliquée jusqu'à la création du Groupe, en reprenant l'historique depuis la date d'acquisition de chaque société, soit septembre 1997 pour le 1^{er} achat. Compte tenu du développement récent du Groupe, les archives informatiques ont permis de reconstituer tous les écarts d'acquisition.

De la même manière, les normes IAS 16 et IAS 38 telles que révisées en 2004, ont été appliquées de façon rétrospective.

2.4.3. Méthodes de conversion

Toutes les sociétés du périmètre de consolidation sont dans la zone Euro, la monnaie de fonctionnement du groupe est l'euro.

2.4.4. Regroupement d'entreprise

Les différences positives entre le coût d'acquisition et la quote-part dans la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels acquis à la date de prise de contrôle sont inscrits à l'actif en goodwill. Pour les regroupements opérés antérieurement au 1^{er} janvier 2010, le coût d'acquisition inclut les frais d'acquisition. En application d'IFRS 3 révisée et pour les regroupements réalisés depuis le 1^{er} janvier 2010, les frais d'acquisition directement rattachables à l'opération d'acquisition tels que les rémunérations d'intermédiaires, les honoraires de conseil, juridiques, comptables ainsi que les droits et taxes afférents sont comptabilisés en résultat. Le Groupe comptabilise ces frais sur la ligne « autres charges opérationnelles » du compte de résultat.

A compter de la date d'acquisition correspondant à la date effective de prise de contrôle, conformément à IFRS 3 révisée, le Groupe dispose d'un délai de douze mois pour procéder à l'évaluation des actifs remis, des passifs encourus et des passifs éventuels à leur juste valeur.

Si la comptabilisation initiale du Goodwill ne peut être déterminée que provisoirement à la date de prise de contrôle car soit les justes valeurs à attribuer aux actifs, passifs ou passifs éventuels identifiables de l'entreprise acquise, soit le coût d'acquisition ne peuvent être déterminés que provisoirement, le goodwill est comptabilisé en tenant compte de ces valeurs provisoires. Dans ce cas, des ajustements de ces valeurs provisoires sont comptabilisés de manière définitive dans le délai susmentionné de douze mois à compter de la date d'acquisition.

Dans le cadre de leur première consolidation, la détermination de la valeur et la revue des composantes du prix des actifs acquis sont assurées au moyen de différentes méthodes d'évaluation.

L'analyse comparative des valeurs peut en définitive conduire l'acquéreur dans des cas bien délimités à constater que l'opération d'acquisition a été menée dans des conditions avantageuses. L'écart d'acquisition négatif est alors comptabilisé au compte de résultat au cours de la période d'acquisition en autres produits opérationnels.

Pour chaque regroupement d'entreprises, le Groupe peut évaluer les intérêts ne conférant pas le contrôle soit à leur juste valeur, soit sur la base de sa quote-part dans l'actif net identifiable de l'entreprise acquise évalué à la juste valeur à la date d'acquisition.

Les impacts de ces opérations sur les comptes consolidés du groupe sont détaillés en note 10.2.

Conformément à la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », les écarts d'acquisition font l'objet d'un test de dépréciation au moins une fois par an, ou en cas d'apparition d'un indice de perte de valeur.

Les modalités du test sont décrites au paragraphe 2.5.5.

2.4.5. Evolution des principes comptables et méthodes d'évaluation au 1er janvier 2014

Normes, interprétations et amendements aux normes d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2014 :

Les principes comptables retenus pour l'élaboration des comptes consolidés annuels au 31 décembre 2014 sont identiques à ceux retenus pour l'élaboration des comptes consolidés annuels au 31 décembre 2013 et détaillés dans les comptes consolidés publiés à cette date, à l'exception des amendements suivants qui sont d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2014 :

- IFRS 10 « Etats financiers consolidés »
- IFRS 11 « Partenariats »
- IFRS 12 « Informations à fournir sur les intérêts détenus par d'autres entités »
- Amendements à IAS 28 révisé « Participations dans des entreprises associées et des coentreprises »
- Amendements à IFRS 10, IFRS 11 et IFRS 12 portant sur les modalités de transition
- Amendements à IAS 36 « Dépréciation d'actifs » sur les informations à fournir sur la valeur recouvrable des actifs non financiers
- Amendements à IAS 39 « Instruments financiers » sur la novation de dérivés et maintien de la comptabilité de couverture et IAS 32 « Instruments financiers » sur la compensation d'actifs financiers et de passifs financiers

La mise en œuvre de ces normes et interprétations n'a pas eu d'impact significatif sur les comptes publiés.

Normes, interprétations et amendements aux normes déjà publiés par l'IASB et adoptés par l'Union Européenne, mais dont l'application n'est pas encore obligatoire au 31 décembre 2014 :

- Amendement IAS 16 et IAS 38 – Eclaircissements sur les modes d'amortissement acceptables
- Amendement IFRS 11.
- IFRIC 21 Taxes prélevées par une autorité publique

Le Groupe mène actuellement une analyse pour identifier les impacts attendus de la première application de ces nouvelles normes, amendements et interprétations.

L'impact de l'application de ces amendements sur les comptes consolidés ne devrait pas être significatif.

Normes, interprétations et amendements aux normes déjà publiés par l'IASB et non encore adoptés par l'Union Européenne :

- IFRS 9 Instruments financiers ;
- IFRS 14 Comptes de report réglementaires ;
- IFRS 15 Produits des activités ordinaires tirées de contrats avec des clients.

L'incidence sur les états financiers de ces textes est en cours d'analyse. Le Groupe n'anticipe pas d'impact significatif sur les comptes.

2.5. Méthodes et règles comptables

2.5.1. Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles correspondent à des logiciels en service et à des autorisations d'exploiter.

Ces autorisations d'exploiter constituent des actifs à durée de vie indéfinie, bien que les autorisations de fonctionnement soient en principe accordées pour une durée de 15 ans.

Elles se renouvellent par tacite reconduction sauf en cas de non-respect de la réglementation.

Des contrôles et des évaluations internes, garants de l'existence de bonnes pratiques professionnelles, conditionnent positivement les modalités de renouvellement des autorisations.

Les immobilisations incorporelles acquises séparément ou dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont comptabilisées au prix effectivement payé ou sont comptabilisées à leur juste valeur en cas d'identification dans les douze mois à compter de la date de l'acquisition d'un écart de valeur sur les autorisations d'exploitation acquises.

A ce titre, la juste valeur des autorisations d'exploitation est déterminée en tenant compte de la nature des activités reprises (référence à un multiple de chiffre d'affaires selon l'affectation aux secteurs opérationnels : Long Séjour France, Long Séjour Belgique et Moyen Séjour France) et de la pertinence des estimations établies en fonction de la maîtrise et de la maturité des projets d'exploitation (référence à une valeur d'utilité déterminée par l'actualisation des flux de trésorerie futurs qui seront générés par l'exploitation continue des actifs corporels et incorporels pendant leur période d'utilité et de leur valeur terminale à l'issue de cet horizon).

Dès lors qu'un ajustement de la valeur des immobilisations incorporelles est constaté à la date d'acquisition par rapport au prix d'acquisition, le Groupe retient de façon prudentielle la valeur de comptabilisation à l'actif correspondant à la valeur minimale entre les 2 méthodes d'évaluation (approche du multiple de chiffre d'affaires et approche de la valeur d'utilité par la méthode des DCF).

Postérieurement à leur comptabilisation initiale, les immobilisations incorporelles sont maintenues à leur coût d'acquisition selon le modèle du coût retenu selon l'approche décrite précédemment.

Les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée, sont soumises à des tests de dépréciation annuellement ou à chaque fois qu'un indice de perte de valeur apparaît.

Les autres immobilisations incorporelles, à savoir les logiciels, sont amorties dès leur date de mise en service, en mode linéaire sur une durée d'un an à l'exception des principales composantes applicatives de l'ERP qui sont amorties sur 5 ans.

Le Noble Age comptabilise des frais de développement. Selon l'IAS 38 « Immobilisations incorporelles », ces frais de développement sont obligatoirement immobilisés comme des actifs incorporels dès que l'entreprise peut notamment démontrer :

- la faisabilité technique nécessaire à l'achèvement de l'immobilisation incorporelle en vue de sa mise en service,
- sa capacité à utiliser l'immobilisation incorporelle,
- son intention et sa capacité financière et technique de mener le projet de développement à son terme,
- qu'il est probable que les avantages économiques futurs attribuables aux dépenses de développement iront à l'entreprise,
- la disponibilité de ressources techniques, financières et autres, appropriées pour achever le développement et utiliser l'immobilisation incorporelle,
- et que le coût de cet actif peut être évalué de façon fiable.

Compte tenu du respect des différents critères, le Noble Age a comptabilisé les coûts de développement relatifs à la mise en place du nouveau système d'information en immobilisation incorporelle.

Outre cet élément, aucun autre frais de recherche et développement n'est comptabilisé.

2.5.2. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont enregistrées à leur coût d'acquisition.

Les amortissements pour dépréciation sont calculés selon la méthode linéaire, sur les durées d'utilisation suivantes :

Type d'immobilisations	Durées d'amortissement
Matériel de bureau et informatique	4 ans
Matériel de transport	3 à 5 ans
Linge	7 ans
Vaisselle	7 ans
Agencements divers	5 à 10 ans
Mobilier	7 à 10 ans
Gros matériels	10 ans
Petits matériels	5 à 7 ans
Matériel de communication et système appel malades	10 ans
Autres immobilisations corporelles	5 à 10 ans

Lorsque des composants des immobilisations corporelles ont des durées d'utilité différentes, ils sont comptabilisés en tant qu'immobilisations corporelles distinctes.

Pour les constructions, le Groupe a retenu les principes suivants décrits dans le tableau ci-dessous :

Composant	Durées d'amortissement ⁽¹⁾
Structure	20-30 ans
Assurance Dommage Ouvrage	10 ans
Honoraires / Impôts et taxes	10-20 ans
Second Œuvre	10-15 ans
Equipement / Aménagement / Décoration	5-10 ans

⁽¹⁾ tenant compte des spécificités de l'activité

Le Groupe comptabilise dans la valeur comptable d'une immobilisation corporelle le coût de remplacement ou d'amélioration d'un composant de cette immobilisation corporelle au moment où ce coût est encouru s'il est probable que les avantages économiques futurs associés à cet actif iront au Groupe et que son coût peut être évalué de façon fiable. Tous les coûts d'entretien courant et de maintenance sont comptabilisés en charges au moment où ils sont encourus.

Les dépenses ultérieures encourues pour le remplacement ou l'amélioration d'un composant d'une immobilisation corporelle sont inscrites en immobilisations corporelles. En cas de remplacement, l'ancien composant remplacé est comptabilisé en charges.

2.5.3. Contrat de location

Les immobilisations financées au moyen de contrat de location financement transférant au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif loué, sont comptabilisées à l'actif du bilan à la juste valeur du bien loué ou pour la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location si celle-ci est inférieure. La dette correspondante est inscrite en passifs financiers.

Les paiements effectués au titre de la location sont ventilés entre la charge financière et l'amortissement de la dette.

Les actifs faisant l'objet d'un contrat de location-financement sont amortis sur la plus courte entre leur durée d'utilité conforme aux règles du groupe et la durée du contrat.

Les contrats de location dans lesquels le bailleur conserve la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif sont des locations simples. Les paiements au titre de ces contrats sont comptabilisés dans les charges de l'exercice.

2.5.4. Immeubles de placement

Le groupe ne détient aucun immeuble de placement.

2.5.5. Perte de valeur des immobilisations corporelles et incorporelles

Les valeurs comptables des actifs sont revues périodiquement afin d'identifier d'éventuelles pertes de valeur. Des tests de dépréciation sont effectués au moins une fois par an pour les actifs à durée de vie indéterminée, c'est-à-dire essentiellement pour les autorisations d'exploiter et les écarts d'acquisition.

La réalisation des tests de dépréciation est faite à partir des unités génératrices de trésorerie (UGT) et par groupe d'unités génératrices de trésorerie d'un même secteur opérationnel.

La valeur des unités génératrices de trésorerie est déterminée dans la très grande majorité des cas par la valeur d'utilité qui repose sur l'actualisation des flux futurs de trésorerie.

A ce titre, il se peut qu'en cas de regroupement d'autorisations d'exploitation, le Groupe soit en capacité de constituer une nouvelle unité génératrice de trésorerie regroupant l'ensemble des actifs temporairement séparés (anciennes UGT) et dont le transfert sur un même site opérationnel est autorisé et programmé en relation avec les autorités de tarification. Dans ce cas, dès lors que des prévisions fiables peuvent être établies par la direction du Groupe, les flux de trésorerie actualisés sont constitués à la fois de ceux générés par les actifs existants avant regroupement jusqu'à la date de transfert, et ce compris les coûts de départ, et de ceux générés postérieurement au transfert sur le nouveau site d'accueil.

Dans quelques cas très spécifiques où le Groupe envisage de manière certaine une reconfiguration des actifs testés sans disposer d'un plan d'affaires suffisamment abouti pour permettre d'estimer des flux de trésorerie futurs de manière fiable, il peut être fait référence à l'approche du multiple de chiffre d'affaires selon l'appartenance de l'UGT aux secteurs opérationnels : Long Séjour France, Long Séjour Belgique et Moyen Séjour France.

Les flux futurs nets de trésorerie sont basés sur l'indicateur EBITDA actualisé (*Earnings before Interest Tax Depreciation and Amortization*) et ont été déterminés à partir du business plan élaboré par la Direction Générale du Groupe, en fonction des meilleures estimations du management et en tenant compte des performances passées.

L'actualisation est réalisée à un taux correspondant au coût moyen pondéré du capital du Groupe, représentatif des caractéristiques du secteur, des conditions de financement du marché et peut être ajusté du risque propre de l'actif économique testé.

Conformément à l'IAS 36, les tests de dépréciation ont été effectués en début d'année 2015, sur les unités génératrices de trésorerie incluant des écarts d'acquisition, des immobilisations incorporelles et corporelles.

Les principales hypothèses de taux retenues et testées (analyse de sensibilité) ont été les suivantes :

- maintien du taux de croissance à l'infini : 2.3% pour les EHPAD, SSR et MRPA en 2014; 3.0% pour les antennes d'HAD au regard du potentiel de développement organique sur les territoires de santé, 3.5% pour la clinique psychiatrique au regard de l'insuffisance de l'offre en psychiatrie et des perspectives de développement d'un site, agrandi et rénové,
- taux d'actualisation : 7.0 % en 2014 identique à celui de 2013 tenant compte des paramètres de marché (prime de risque et coût de l'argent sans risque),
- taux d'investissement en maintien de l'actif : taux retenu en 2014 de 2.00 % du chiffre d'affaires sur l'horizon explicite de 12 ans (correspondant au plan d'affaires du Groupe) puis 2.6 % en flux normatif. En 2013, les hypothèses étaient de 1.95 % du chiffre d'affaires sur l'horizon explicite puis de 2.75 % en flux normatif.

Sur l'horizon explicite, les flux de trésorerie entrants et sortants ne sont pas indexés sur l'inflation.

L'éventuelle dépréciation des actifs d'une unité génératrice de trésorerie est imputée prioritairement sur l'écart d'acquisition concerné et cette perte est enregistrée en autres charges opérationnelles.

2.5.6. Actifs financiers

Les actifs financiers comprennent :

- des actifs financiers non courants : les titres de participations non consolidées, les autres titres immobilisés et créances rattachées, prêts, dépôts et cautionnements,
- des actifs financiers courants : trésorerie et équivalents de trésorerie (valeurs mobilières de placement),

Actifs disponibles à la vente : les titres de participations non consolidées et les autres titres immobilisés sont traités comme des titres disponibles à la vente. A la clôture de l'exercice, la valeur nette comptable de ces actifs financiers a été jugée représentative de leur valeur recouvrable et aucun écart n'a été enregistré.

Les dépôts et cautionnements, ainsi que les prêts sont comptabilisés à leur valeur nominale et font l'objet d'une dépréciation lorsque leur valeur d'inventaire est inférieure à leur valeur probable de recouvrement.

Les cautions versées en garantie des loyers, sont actualisées sur la durée du bail restant à courir. Les écarts d'actualisation sont inscrits chaque année en compte de résultat sur les lignes Autres produits financiers et Autres charges financières. Les taux d'actualisation retenus sont de 1.38% en 2014 et 2.54 % en 2013.

Les valeurs mobilières de placement sont évaluées à leur juste valeur à la clôture et les variations de juste valeur sont enregistrées dans le résultat financier. Elles ne sont donc soumises à aucun test de dépréciation.

Les justes valeurs sont déterminées par référence à la cotation du marché.

2.5.7. Actifs non courants destinés à être cédés et abandons d'activité

Le Groupe utilise tous ses actifs non courants et il n'existe pas d'actifs non courants destinés à être cédés, ni abandon d'activités.

2.5.8. Stocks

Les stocks sont évalués au plus faible du coût et de la valeur nette de réalisation. La valeur nette de réalisation est le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts nécessaires à l'achèvement et des coûts nécessaires à la réalisation de la vente.

Dans les établissements, les stocks concernent principalement des matières et marchandises. Ils sont évalués selon la méthode du premier entré premier sorti.

En matière immobilière, les stocks sont évalués au coût de revient de l'opération (y compris les frais financiers) ou au coût de comptabilisation initiale, selon la nature de l'opération.

Les stocks sont ramenés à leur valeur nette réalisable dès lors qu'il existe un indice que cette valeur est inférieure aux coûts et la dépréciation est reprise dès que les circonstances ayant conduit à déprécier la valeur des stocks cessent d'exister.

2.5.9. Clients et autres débiteurs

Les créances clients sont reconnues et comptabilisées pour le montant initial de la facturation déduction faite des dépréciations des montants non recouvrables. Une estimation du montant des créances douteuses est effectuée

lorsqu'il n'est plus probable que la totalité de la créance pourra être recouvrée. Les créances irrécouvrables sont constatées en perte lorsqu'elles sont identifiées comme telles.

Les créances clients sur l'immobilier proviennent notamment du fait que les ventes de lots sont comptabilisées à la signature des actes alors que les paiements sont échelonnés dans le temps au rythme des appels de fonds réalisés aux différents stades d'avancement des chantiers lorsqu'il s'agit de VEFA – Ventes en l'état futur d'achèvement. Au 31 décembre 2014, aucun risque de non recouvrement n'a été identifié.

2.5.10. Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent la trésorerie en banque, les fonds de caisse et les dépôts à vue, c'est à dire toutes les liquidités et les placements à court terme ayant une échéance de moins de 3 mois à compter de la date d'acquisition et exposés à un risque négligeable d'évolution de juste valeur.

Les découverts bancaires remboursables à vue font partie intégrante de la gestion de la trésorerie du Groupe. Ils constituent une composante de la trésorerie et des équivalents de trésorerie pour les besoins du tableau de flux de trésorerie.

2.5.11. Titres auto-détenus

Les actions Le Noble Age, détenues par la société mère sont comptabilisées pour leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres jusqu'à ce qu'elles soient cédées ou annulées.

Les produits ou les pertes de ces cessions de titres sont imputés en capitaux propres ; ainsi ces opérations n'ont pas d'impact sur le résultat consolidé du groupe.

2.5.12. Avantages postérieurs à l'emploi

a- Engagements de retraite

Les régimes de retraite en vigueur dans le Groupe correspondent à des régimes à cotisations définies. Il n'existe pas de régime multi-employeurs.

Un régime à cotisations définies est un régime au titre duquel le Groupe verse des cotisations définies à une entité indépendante.

Dans ce cas, Le Noble Age n'a aucune obligation légale ou implicite de verser de nouvelles cotisations si le fonds ne détient pas suffisamment d'actifs pour verser à tous les salariés les prestations relatives dues au titre des services rendus durant l'exercice en cours et les exercices précédents.

b-Indemnité de départ en retraite

Pour Le Noble Age, les avantages postérieurs à l'emploi se limitent aux indemnités de départ en retraite.

La société comptabilise des provisions destinées à faire face aux obligations de paiement des indemnités lors du départ à la retraite des salariés prévues par la Convention Collective applicable.

Les engagements en matière d'indemnités de départ à la retraite sont calculés conformément à la norme IAS 19 révisée, selon la méthode rétrospective des unités de crédit projetées. Ce calcul tient compte des indemnités

prévues dans la convention collective ou dans le droit du travail le cas échéant, des probabilités de maintien dans le Groupe jusqu'au départ en retraite volontaire, de l'évolution prévisible des salaires et de l'actualisation financière.

Le coût des services rendus est comptabilisé en charges du personnel et les écarts actuariels sont comptabilisés en autres éléments du résultat global. Le coût financier est comptabilisé en résultat financier de la période.

Les paramètres utilisés sont détaillés dans la Note 20.

2.5.13. Provisions

Les provisions sont comptabilisées lorsque le Groupe a une obligation actuelle, juridique ou implicite, résultant d'un événement passé, qu'il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation et que le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable.

La charge liée à la provision est présentée dans le compte de résultat, nette de tout remboursement. Si l'effet de la valeur de l'argent est significatif, les provisions sont déterminées en actualisant les flux futurs de trésorerie attendus à un taux d'actualisation avant impôt qui reflète les appréciations actuelles par le marché de la valeur temps de l'argent, et, le cas échéant, les risques spécifiques au passif.

2.5.14. Instruments financiers dérivés

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés pour couvrir son exposition aux risques de taux d'intérêt variables résultant de ses activités financières et de sa politique de financement.

Les instruments financiers dérivés sont comptabilisés à l'origine au coût d'acquisition. Ils sont évalués ultérieurement à leur juste valeur.

Si l'instrument dérivé est désigné comme couverture de flux de trésorerie, la variation de valeur de la partie efficace du dérivé est enregistrée dans les capitaux propres du Groupe. En revanche, la variation de valeur de la partie inefficace du dérivé est enregistrée en résultat de la période.

Si l'instrument dérivé est désigné comme couverture de juste valeur, les variations de valeur du dérivé et de l'élément couvert sont enregistrées en résultat sur la même période.

2.5.15. Ornanes

Les principes de comptabilisation retenus pour l'émission des Ornanes sont décrits dans le présent paragraphe et sont appliqués pour la période close au 31 décembre.

IAS 32 requiert de comptabiliser l'instrument dérivé en capitaux propres si le contrat prévoit la remise d'un nombre fixé d'actions contre un montant fixé de trésorerie. Dans le cas inverse, l'instrument dérivé doit être présenté en dettes et évalué à la juste valeur. Les variations de juste valeur sont comptabilisées en résultat.

Dans le cas de l'ORNANE, le Groupe pourra être amené à émettre un nombre variable d'actions en fonction du cours de l'action et de l'option de paiement qu'il exerce. En conséquence, cet instrument ne respecte pas la condition d'échange d'un montant fixé de trésorerie contre un nombre fixé d'instruments de capitaux propres et doit être évalué à la juste valeur par résultat.

IAS 39 permet un traitement optionnel au choix du Groupe :

- la comptabilisation séparée du dérivé incorporé : cette méthode conduit à reconnaître d'une part une composante dette comptabilisée au coût amorti et d'autre part, séparément, un dérivé comptabilisé à la juste valeur par résultat ;
- l'option pour la « juste valeur » : cette méthode conduit à désigner l'intégralité de l'ORNANE en juste valeur par résultat.

Le Groupe a retenu la première méthode conduisant à la comptabilisation séparée du dérivé incorporé. Les variations de juste valeur figurent sur la ligne « variation de juste valeur du dérivé incorporé à l'Ornane » du compte de résultat. Elles sont présentées intégralement dans l'activité « Exploitation » du compte de résultat.

La juste valeur du dérivé incorporé est déterminée par un expert externe selon le modèle Cox, Ross et Rubinstein. La juste valeur initiale de la composante dette est ensuite calculée par différence entre le prix de souscription de l'obligation et la juste valeur du dérivé incorporé.

Les frais liés à l'émission de l'ORNANE sont affectés en totalité à la composante dette.

Les paramètres utilisés pour cette évaluation sont décrits en note 22 des états financiers.

2.5.16. Emprunts portant intérêts

Les emprunts produisant intérêts sont initialement comptabilisés à la juste valeur puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les coûts des emprunts sont comptabilisés dans le coût de l'endettement financier, à l'exception de ceux relatifs au secteur de promotion immobilière, intégrés dans le coût de revient des opérations et activés selon le degré d'avancement.

Les emprunts sont ventilés en :

- passifs courants pour la part devant être remboursée dans les douze mois après la clôture ;
- passifs non courants pour les échéances dues à plus de douze mois.

2.5.17. Cautions résidents

Les résidents présents dans les EHPAD, versent une caution à l'entrée, correspondant à environ 1 mois de facturation. Le Groupe estime le turn-over de ces résidents à 2 ans. Par conséquent, les cautions font l'objet d'une actualisation sur 2 ans. Les écarts constatés entre la valeur versée et la valeur actualisée, sont comptabilisés dans le coût de l'endettement financier. Les taux d'actualisation retenus sont de 1.38 % en 2014 et 2.54 % en 2013.

2.5.18. Subventions d'investissement

Les subventions d'investissement sont présentées au passif du bilan en « Autres éléments non courants ». Elles sont reprises au même rythme que les amortissements des immobilisations qu'elles permettent de financer.

2.5.19. Dettes fournisseurs et autres créditeurs

Les dettes fournisseurs et autres créditeurs sont évalués à leur juste valeur lors de la comptabilisation initiale, puis au coût amorti.

2.5.20. Reconnaissance des produits

- Activité Exploitation

Pour la partie chiffre d'affaires correspondant à l'hébergement, à la dépendance et aux autres produits, le chiffre d'affaires est comptabilisé au fur et à mesure de la réalisation des prestations. Le montant des encours à la clôture de l'exercice est valorisé au prix de vente.

L'enveloppe soins annuelle accordée dans le cadre des conventions tripartites correspond à des dépenses liées à la réalisation de prestations de soins. Le chiffre d'affaires lié aux soins est comptabilisé au fur et à mesure de la réalisation des prestations.

- Activité Immobilière

Dans le cadre du développement de son activité, le Groupe Noble Age est amené à effectuer des opérations immobilières de rénovation, agrandissement, constructions. Ces opérations sont réalisées à travers des sociétés foncières consolidées.

Le Noble Age est confronté à plusieurs types d'opérations immobilières, traitées différemment sur le plan comptable :

1 - Cas des opérations de promotion sur des créations ou des extensions avec un promoteur extérieur

Le Groupe engage, à travers une société foncière, des coûts d'études et de faisabilité, qui sont refacturés ensuite à un promoteur externe au Groupe, avec un produit réalisé sur le contrat cédé. Tous les risques et avantages sont cédés au moment de la signature du contrat à ce promoteur externe. Le produit sur l'opération est enregistré à la signature du contrat.

2 - Cas des opérations de promotion sur des créations réalisées en interne

Le Groupe, à travers une société foncière, joue un rôle de promoteur et conclut notamment des contrats de Vente en Etat Futur d'Achèvement avec les investisseurs.

Ces contrats sont valorisés depuis le 1^{er} janvier 2008 selon l'IFRIC 15 - Contrat de construction. Cette interprétation porte sur la comptabilisation des revenus dans les contrats de construction et de promotion immobilière (notamment lors des contrats de Vente en Etat Futur d'Achèvement). Ces contrats prévoient un transfert progressif des risques et avantages liés à la possession de l'immeuble, ainsi le chiffre d'affaires lié à ces opérations est reconnu en fonction de l'avancement du chantier.

3 - Cas des opérations de promotion sur des réhabilitations d'immobiliers acquis par le Groupe

Le Groupe peut être amené à céder, dans un délai inférieur à 1 an, l'ensemble immobilier acquis. Le prix de vente inclut des travaux de réhabilitation de l'existant. Dans ce cas, le produit est enregistré en comptabilité à l'avancement de l'opération. Le degré d'avancement est évalué par référence au prix d'acquisition et aux travaux exécutés.

Dans chacun des trois cas, les actifs externalisés peuvent faire l'objet d'un contrat de location de longue durée conduisant à l'immobilisation des actifs immobiliers selon l'approche d'un contrat de location financement. La marge de cession est alors enregistrée en déduction du coût de revient de l'actif et se trouve amortie sur la durée du contrat de location.

2.5.21. Détermination du résultat opérationnel

Le compte de résultat est présenté par nature de charges.

Le résultat opérationnel courant est obtenu par différence des charges et des produits avant impôts autres que :

- les éléments de nature financière ;
- les résultats des entreprises associées ;
- les résultats des activités arrêtées ou en cours de cession.

La participation des salariés est intégrée dans les charges de personnel.

Les Charges externes concernent principalement les charges de loyers dont les caractéristiques sont décrites en Note 27.2 Contrats de location simple.

Le résultat opérationnel est obtenu à partir du résultat opérationnel courant, corrigé des autres produits et charges et provisions pour risques et charges qui présentent un caractère inhabituel et significatif, à savoir :

- les résultats des évaluations des actifs incorporels avec les éventuelles dépréciations constatées dans le cadre des tests de dépréciation,
- charges de restructuration,
- plus et moins-values de cessions,
- charges et produits résultant de litiges significatifs,
- charges liées au regroupement d'entreprises dont frais d'acquisition.

2.5.22. Impôt sur le résultat

L'impôt sur le résultat (charge ou produit) comprend la charge ou le produit d'impôt exigible et la charge ou le produit d'impôt différé. L'impôt est comptabilisé en résultat sauf s'il se rattache à des éléments qui sont comptabilisés directement en capitaux propres ; auquel cas il est comptabilisé en capitaux propres.

L'impôt différé est calculé selon la méthode du report variable sur la base du taux voté ou quasi voté à la clôture des comptes par la juridiction compétente pour toutes les différences temporelles entre la valeur comptable des actifs et passifs et leurs bases fiscales.

Les actifs d'impôts différés ne sont comptabilisés que si leur récupération est jugée probable. S'il s'avérait que les bénéfices imposables futurs devenaient insuffisants pour conserver ces déficits, le Groupe constituerait une dépréciation des impôts différés.

Les actifs d'impôts différés potentiels attachés aux déficits reportables existant à la date d'acquisition, dont l'utilisation est jugée probable, sont pris en compte dans la détermination de l'écart d'acquisition.

L'impôt exigible est constitué :

- du montant estimé de l'impôt dû au titre du bénéficiaire imposable d'une période, déterminé en utilisant les taux d'impôt qui ont été adoptés à la date de clôture,
- et de tout ajustement du montant de l'impôt exigible au titre des périodes précédentes.

La société Le Noble Age a opté pour le régime d'intégration fiscale vis à vis de certaines de ses filiales. Chacune de ces sociétés calcule l'impôt dont elle est redevable et reverse ce montant à la société mère.

Contribution Economique Territoriale : la loi de Finances 2010 a supprimé l'assujettissement des entités fiscales françaises à la taxe professionnelle à compter de 2010 et l'a remplacée par deux nouvelles contributions :

- la Cotisation Foncière des Entreprises (CFE) assise sur les valeurs locatives foncières de la taxe professionnelle ;
- la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE), assise sur la valeur ajoutée résultant des comptes sociaux.

A la suite du changement fiscal mentionné ci-dessus, le Groupe a réexaminé le traitement comptable de l'impôt au regard des IFRS en tenant compte des éléments d'analyse fournis par l'IFRIC et a considéré que le changement fiscal conduisait en réalité à remplacer la taxe professionnelle par deux nouvelles contributions de natures différentes :

- la CFE, dont le montant est fonction des charges locatives foncières et qui peut, le cas échéant, faire l'objet d'un plafonnement à un pourcentage de la valeur ajoutée, présente des similitudes importantes avec la taxe professionnelle et est donc comptabilisée en charges opérationnelles ;
- la CVAE, qui selon l'analyse du Groupe confirmée par l'IFRIC, répond à la définition d'un impôt sur le résultat telle que énoncée par IAS 12.2. En effet, le Groupe considère que pour entrer dans le champ de l'IAS 12, un impôt doit être calculé sur la base d'un montant net de produits et de charges. La CVAE est présentée sur la ligne « Charges d'impôt » du compte de résultat.

2.5.23. Résultat par action

Le résultat net par action est calculé en divisant le résultat net consolidé du groupe par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de la période.

Le résultat net dilué par action est calculé en supposant l'exercice de l'ensemble des options existantes présentant un caractère dilutif.

2.5.24. Secteurs opérationnels

Le Groupe applique la norme IFRS 8 relative aux « Secteurs opérationnels ».

La norme IFRS 8 requiert de présenter des secteurs opérationnels correspondant aux activités dont la direction du Groupe suit la performance.

Dans ce cadre, le Groupe présente les indicateurs opérationnels utilisés pour le suivi de la performance suivants : Chiffre d'affaires, EBITDAR et actifs économiques employés.

Un secteur opérationnel est une composante du Groupe Le Noble Age :

- qui s'engage dans des activités susceptibles de lui faire percevoir des produits et supporter des charges (y compris les produits et les charges liés aux transactions avec d'autres composantes de la même entité),
- dont les résultats opérationnels sont régulièrement examinés par la Direction du Groupe afin de prendre des décisions quant aux ressources à affecter au secteur et d'évaluer ses performances,
- pour laquelle des informations financières distinctes sont disponibles.

Les secteurs opérationnels ainsi définis et suivis par le management du Groupe sont les suivants :

- France Long Séjour
- France Moyen Séjour
- Belgique
- Immobilier

L'EBITDAR (*Earnings Before Interest Tax, Depreciation, Amortization and Rent*) est un indicateur de gestion correspondant au résultat généré par l'activité hors dotations et reprises d'amortissements, de dépréciations et de provisions et hors loyers et éléments financiers.

2.6. Comparabilité des exercices

Le Groupe n'a pas procédé à des changements de méthodes comptables de présentation ayant un impact significatif.

3. Périmètre et méthode de consolidation

Au 31 décembre 2014, le Groupe consolidé Noble Age se compose de 117 sociétés. Le périmètre des sociétés ainsi que les méthodes de consolidation sont décrits en Note 32 du présent document.

4. Evénements postérieurs à la clôture

Les circulaires budgétaires 2015 du secteur sanitaire ont confirmé une baisse tarifaire selon les modalités suivantes :

- HAD : -1.1% (officiel)
- SSR/PSY : -2.55% (campagne toujours en-cours) décomposé de la façon suivante :
 - o -1,5% au titre de la récupération du CICE (puisque le principe de son application au secteur privé a été rejeté)
 - o -0,35% au titre de la mise en réserve prudentielle
 - o -0,70% au titre de la baisse effective des tarifs

Ces orientations influenceront sur le niveau d'activité du Groupe en 2015 et nécessiteront des mesures de restrictions budgétaires en cours de mises en œuvre.

En février 2015, le Groupe a regroupé deux établissements situés en Belgique sur un site neuf pour une capacité totale de 150 lits.

Au cours du 1^{er} trimestre 2015, certains investisseurs obligataires ont exercé leur droit de remboursement anticipé des ORNANES, compte tenu de cours du titre du Noble Age supérieur à 18.2 euros. Ainsi, au premier avril 2015, le nombre d'obligations remboursées s'établit à 639 647 sur les 2 747 250 obligations émises à l'origine.

Au cours de l'exercice 2015, toutes les filiales de la Société ayant la forme de SARL et répondant aux critères légaux, seront transformées en SAS dont le président sera Le Noble Age. Cette nouvelle organisation juridique est conduite dans le cadre du déploiement d'une chaîne de délégation de pouvoirs et de responsabilité au sein du Groupe.

Notes sur les principaux postes des états financiers

Note 1. Charges de personnel

En milliers d'euros	2014			2013		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Salaires et traitements	(118 498)	(1 145)	(119 643)	(97 904)	(1 159)	(99 063)
Charges sociales	(41 010)	(466)	(41 476)	(35 302)	(462)	(35 764)
Participations des salariés	(688)	(4)	(692)	(1 409)	(5)	(1 414)
Provision engagements de retraite	(86)		(86)	(322)		(322)
TOTAL	(160 282)	(1 615)	(161 897)	(134 937)	(1 626)	(136 563)
Effectifs par sexe			3 703			3 102
Hommes			626			533
Femmes			3 077			2 569
Effectifs par catégorie professionnelle			3 703			3 102
Cadres et professions supérieures			337			275
Employés			3 366			2 827

Le crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE) est comptabilisé en diminution des charges de personnel.

Note 2. Charges externes

Les charges externes du groupe Le Noble Age concernent principalement les charges liées à la location immobilière pour un montant de près de 40 millions d'euros contre 35 millions pour l'exercice précédent.

Note 3. Autres produits et charges d'exploitation

En milliers d'euros	2014			2013		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Subvention d'exploitation	1 581	5	1 586	971	14	985
Autres produits	1 823	88	1 911	2 889	737	3 626
Autres produits d'exploitation	3 404	93	3 497	3 860	751	4 611
Autres charges	(1 530)		(1 530)	(755)	(465)	(1 220)
Autres charges d'exploitation	(1 530)		(1 530)	(755)	(465)	(1 220)
TOTAL	1 874	93	1 967	3 105	286	3 391

En 2014, le poste « autres produits » est constitué de produits liés à des créances clients, de dégrèvements fiscaux sur exercices antérieurs, ainsi que de subventions d'investissement.

En 2014, le poste « autres charges » est constitué de pertes liées à des créances clients, des reprises de produits à recevoir et des régularisations fiscales sur exercices antérieurs.

Note 4. Sociétés mises en équivalence

En milliers d'euros	Valeur au bilan
Valeur à l'ouverture	
Entrées de périmètre	6 699
Quote-part de résultat	412
Dividendes versés	(455)
Sorties de périmètre	(6 656)
Valeur à la clôture	

Au 31 mars 2014, Le Noble Age Groupe a acquis à hauteur de 35 % d'un pôle EHPAD – SSR situé à Saint-Priest en Jarez (42). Le Groupe a pris le contrôle d'une part complémentaire en décembre 2014 dans ce pôle pour atteindre une participation de 75% au 31 décembre 2014. Ces sociétés sont ainsi consolidées par intégration globale à partir de cette date.

Les principaux éléments du bilan et du compte de résultat des sociétés mises en équivalence sont les suivants :

En milliers d'euros	31/12/2014
Chiffre d'affaires	10 277
Résultat net	1 126

Note 5. Autres produits et charges opérationnels

En milliers d'euros	2014			2013		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Produits sur opération en capital	65	2	67	178		178
Autres produits	8 225	19	8 244	17		17
Reprises sur provisions	1 022		1 022	42		42
Autres produits opérationnels	9 312	21	9 333	237		237
Charges sur opération en capital	(590)		(590)	(703)		(703)
Autres charges	(1 340)	(111)	(1 451)	(1 980)	(422)	(2 402)
Dotations aux provisions	(9 763)	(1 860)	(11 623)	(1 509)	(386)	(1 895)
Autres charges opérationnelles	(11 693)	(1 971)	(13 664)	(4 192)	(808)	(5 000)
TOTAL	(2 381)	(1 950)	(4 331)	(3 955)	(808)	(4 763)

Au 31 décembre 2014, le poste « autres charges » comprend les frais liés aux regroupements d'entreprises pour un montant de 940 milliers d'euros (cf. Note 10), ainsi que des frais de restructuration. Au 31 décembre 2014, le poste « autres produits » comprend un écart d'acquisition négatif pour 7 840 milliers d'euros, ainsi qu'un produit issu de la résolution d'un litige pour 365 milliers d'euros.

Le poste « dotation aux provisions » comprend des dépréciations d'écarts d'acquisition pour un montant de 3 023 milliers d'euros, des dépréciations d'autorisations d'exploiter pour 1 928 milliers d'euros, ainsi que des risques liés à des restructurations.

Note 6. Coût de l'endettement financier net

En milliers d'euros	2014			2013		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Produits issus des placements financiers	428	1	429	794		794
Intérêts des dettes financières	(3 262)	(1 933)	(5 195)	(2 770)	(1 112)	(3 882)
<i>Intérêts sur Ornane</i>	<i>(503)</i>	<i>(1 937)</i>	<i>(2 440)</i>	<i>(1 111)</i>	<i>(1 286)</i>	<i>(2 397)</i>
<i>Effet du coût amorti au T.I.E</i>	<i>(1 421)</i>		<i>(1 421)</i>	<i>(1 380)</i>		<i>(1 380)</i>
Sous-total Intérêts sur Ornane	(1 924)	(1 937)	(3 861)	(2 491)	(1 286)	(3 777)
Coût de l'endettement financier net	(4 758)	(3 869)	(8 627)	(4 467)	(2 398)	(6 865)

Note 7. Autres produits et charges financières

En milliers d'euros	2014			2013		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Produits financiers issus des variations de juste valeur des actifs et passifs financiers						
- dépôts sur loyers	24		24	7		7
- cautions résidents	14		14	25		25
Reprise de provisions à caractère financier						
Autres produits financiers	183	7	190	13		13
Produits financiers	221	7	228	45		45
Charges financières issues des variations de juste valeur des actifs et passifs financiers						
- dépôts sur loyers						
- cautions résidents	(129)		(129)	(29)		(29)
Dotations aux provisions à caractère financier	(106)		(106)	(95)		(95)
Autres charges financières						
Compte de liaison	67	(67)		26	(26)	
Charges financières	(168)	(67)	(235)	(98)	(26)	(124)

Note 8. Impôt sur les résultats

1. Ventilation impôt exigible – impôt différé

En milliers d'euros	2014			2013		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Impôt exigible	8 402	847	9 249	6 947	427	7 374
Impôt différé	(4 810)	(1 737)	(6 547)	(1 802)	67	(1 735)
TOTAL	3 592	(890)	2 702	5 145	494	5 639

2. Justification de la charge d'impôt

En milliers d'euros	2014	2013
Résultat avant impôt des sociétés intégrées	9 740	13 481
Taux d'impôt de la société consolidante	34,43%	34,43%
Charge d'impôt théorique	(3 353)	(4 642)
Différences permanentes	651	(997)
- Autres décalages permanents ⁽¹⁾	1 524	706
- Effet des impacts de la comptabilisation en résultat des écarts d'acquisition	1 610	(72)
- Effets de la CVAE ⁽²⁾	(1 951)	(1 417)
- Taxation sur dividendes	(226)	(183)
- Effet de la non reconnaissance des impôts différés sur déficits	(539)	(189)
- Ecart de taux	233	158
Charge d'impôt effective	(2 702)	(5 639)
Impôt comptabilisé (charge)	(2 702)	(5 639)
Taux d'impôt effectif	27,74%	41,83%

⁽¹⁾ La ligne « Autres décalages permanents » intègre notamment les effets du CICE. Ce crédit d'impôt non imposé est présenté en diminution des charges de personnel.

⁽²⁾ La CVAE est présentée sur la ligne « charges d'impôt » du compte de résultat ».

Note 9. Résultat par action et résultat dilué par action

	2014	2013
Résultat net part du groupe (en milliers d'euros)	7 031	7 715
Résultat par action avant dilution		
Résultat par action (en euros)	0,8251	0,9102
Nombre moyen d'actions en circulation (en milliers) ⁽¹⁾	8 521	8 477
Résultat par action après dilution		
Résultat par action (en euros)	0,8251	0,9102
Nombre moyen d'actions en circulation (en milliers)	8 521	8 477

⁽¹⁾ Le nombre moyen d'action en circulation après neutralisation des actions d'auto-détention s'élève à : au 31 décembre 2014 : $8.542 - 21 = 8.521$
au 31 décembre 2013 : $8.542 - 65 = 8.477$

L'émission des Ornanes n'a pas d'effet dilutif au 31 décembre 2014, le prix d'exercice de 18.20 euros étant supérieur au cours moyen pondéré des actions sur la période.

Note 10. Ecarts d'acquisition

1. Variations des écarts d'acquisition

En milliers d'euros	31/12/2013	Acquisitions Dotations	Cessions	Autres Mouvements	31/12/2014
Moyen Séjour France	22 085	5 623			27 708
Long Séjour France	54 618	2 379			56 997
Belgique	1 684				1 684
Immobilier	4 037	1 039		(141)	4 935
Valeur Brute	82 424	9 041		(141)	91 324
Perte de valeur		(3 023)			(3 023)
Valeur Nette	82 424	6 018		(141)	88 301

Suite aux tests de dépréciation décrits dans le paragraphe 2.5.5 « Perte de valeur des immobilisations corporelles et incorporelles » des méthodes et règles comptables, le Groupe a été amené à déprécier des écarts d'acquisition. Les dépréciations concernent le secteur Long Séjour France pour 1 045 milliers d'euros et le secteur Moyen Séjour France pour 1 978 milliers d'euros.

La baisse du taux d'actualisation utilisé pour les tests de dépréciation de 100 points de base et la baisse du taux de croissance à l'infini de 100 points de base n'entraîneraient pas la constatation d'une dépréciation au titre d'une perte de valeur.

2. Détail des acquisitions

Les principales acquisitions de la période sont décrites ci-dessous :

En février 2014, le Groupe a acquis la société La Capeline, Etablissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes de 20 lits situé en Charente Maritime.

En mai 2014, le Groupe a acquis une société immobilière portant l'ensemble immobilier d'un EHPAD acquis en 2013 sur la commune de Pessac (33).

En septembre 2014, le Groupe a acquis la société L'Hermitage Etablissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes de 13 lits situé Bretagne, dont l'autorisation a été regroupée sur un EHPAD neuf de grande taille.

En septembre, le Groupe a acquis La Résidence Baies des Anges, Etablissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes de 22 lits situé dans les Alpes Maritimes. Cette acquisition a pour objectif de compléter des lits existants afin de permettre le regroupement d'établissements sur un site neuf situé à Contes (06).

En décembre, le Groupe a poursuivi ses actions de développement par l'acquisition d'une capacité totale de 280 places d'Hospitalisation à domicile situés au sein des départements de l'Indre et Loire (37), Loir et Cher (41) et du Loiret (45).

Le Groupe a procédé à l'acquisition dans un premier temps de 35 % au 31 mars 2014 d'un pôle EHPAD-SSR de 170 lits dans la Loire (42). Dans un second temps, en date du 31 décembre 2014, il a porté sa participation à 75% par acquisition d'une quote-part supplémentaire. Les sociétés composant ce pôle ont été consolidées par mise en équivalence du 01 avril 2014 au 31 décembre 2014, puis par intégration globale à partir de cette date.

En milliers d'euros au 31/12/2014	Juste valeur
Immobilisations incorporelles	38 465
Immobilisations corporelles	566
Autres actifs financiers	53
Actifs non courants	39 084
Stocks et encours	5 258
Créances d'exploitation	2 327
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 283
Actifs courants	8 868
Total des actifs acquis	47 952
Emprunts et dettes financières	2 198
Provisions pour indemnités de départ à la retraite	212
Provisions pour risques	374
Impôts différés	10 772
Dettes d'exploitation	2 812
Actifs nets acquis	31 584
Actif net à la quote part	31 584
Prix payé	27 709
Ecart d'acquisition	9 041
Ecart d'acquisition négatif	(7 840)
Intérêts minoritaires	(5 076)

Les frais d'acquisition des opérations figurent en autres charges opérationnelles et s'élèvent à 940 milliers d'euros (Cf. Note 5).

Ces opérations ne sont pas soumises à un complément de prix éventuel. En revanche, le prix pourra être ajusté sur la base de l'arrêté des comptes définitifs à la date d'acquisition en application du contrat d'acquisition.

Les intérêts ne conférant pas le contrôle ont été comptabilisés à leur quote-part dans la juste valeur des actifs et passifs de l'entité acquise. L'écart d'acquisition a été déterminé sur la base de la seule quote-part acquise par le Groupe de la juste valeur des actifs et passifs. Les montants affectés aux actifs et passifs indetifiables sont susceptibles d'être modifiés dans un délai de douze mois à compter de la date d'acquisition.

S'agissant des autorisations d'exploiter, elles ont été évaluées sur la base des flux de trésorerie actualisés et par ailleurs de multiples portant sur des actifs comparables.

Les données estimées des sociétés acquises depuis le 1^{er} janvier 2014 sont les suivantes :

En milliers d'euros	Total
Chiffre d'affaires y compris opérations internes	39 242
Résultat net	(187)

Note 11. Immobilisations incorporelles

1. Variations des immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles concernent uniquement l'activité exploitation.

En milliers d'euros	31/12/2013	Acquisitions Dotations	Cessions Reprises	Var. Périmètre	Autres Mouvements	31/12/2014
Concessions, brevets	4 869	574	(348)	46	40	5 181
Autorisations d'exploiter	159 577			38 459		198 036
Autres immob. incorporelles	277					277
Avances et acomptes						
Immob. incorporelles en cours	86	1 205			68	1 359
Valeurs Brutes	164 809	1 779	(348)	38 505	108	204 853
Amort concessions, brevets	3 138	847	(306)	40		3 719
Amort autorisations d'exploiter						
Amort autres immob.	110	13				123
Amortissements	3 248	860	(306)	40		3 842
Perte de valeur des autorisations	261	1 928				2 189
Valeurs Nettes	161 300	(1 009)	(42)	38 465	108	198 822

La plupart des immobilisations incorporelles sont acquises soit directement soit par voie de regroupement d'entreprises. Le Groupe dispose d'immobilisations incorporelles (logiciels) générées en interne pour une valeur brute de 769 milliers au 31 décembre 2014, identique à celle de 2013.

L'essentiel des immobilisations incorporelles acquises correspond aux autorisations d'exploiter dont la durée de vie a été considérée comme indéfinie. Bien que les autorisations soient accordées en principe pour une durée de 15 ans, elles se renouvellent par tacite reconduction sauf en cas de non-respect de la réglementation.

Il n'existe aucune immobilisation incorporelle dont la propriété est soumise à restriction.

Aucune immobilisation incorporelle n'a été acquise au moyen de subvention publique.

2. Variations des autorisations d'exploiter

En milliers d'euros	31/12/2013	Acquisitions Dotations	Cessions Reprises	Var. Périmètre	Autres Mouvements	31/12/2014
Moyen Séjour France	50 328			32 297		82 625
Long Séjour France	99 043			6 162		105 205
Belgique	10 206					10 206
Valeur Brute	159 577			38 459		198 036
Perte de valeur	261	1 928				2 189
Valeur Nette	159 316	(1 928)		38 459		195 847

L'augmentation des autorisations d'exploiter de la période provient des entrées de périmètre décrites en note 2 des présents états financiers.

Suite aux tests de dépréciation décrits dans le paragraphe 2.5.5 « Perte de valeur des immobilisations corporelles et incorporelles » des méthodes et règles comptables, le Groupe a été amené à déprécier des écarts d'acquisition et des autorisations d'exploiter. Les dépréciations des autorisations d'exploiter concernent le secteur Long Séjour France pour 1 205 milliers d'euros et le secteur Moyen Séjour France pour 723 milliers d'euros.

Note 12. Immobilisations corporelles

En milliers d'euros	31/12/2013	Acquisitions Dotations	Cessions Reprises	Var. Périmètre	Autres Mouvements (*)	31/12/2014
Terrains	357	34				391
Terrains en location financement					1 000	1 000
Constructions	12 827	421	(399)		177	13 026
Constructions en loc. financement	15 974				10 200	26 174
Installations techniques	3 763	287	(116)	1 042	(69)	4 907
Autres immobilisations corporelles	35 977	5 608	(3 278)	1 595	473	40 375
Autres immob. corpor. en loc.	8 810		(180)		(4 842)	3 788
Immobilisations en cours	850	167	(69)		(631)	317
Avances et acomptes						
Valeur brutes	78 558	6 517	(4 042)	2 637	6 308	89 978
Terrain	133	256				389
Constructions	7 370	965	(351)			7 984
Constructions en loc. financement	825	896				1 721
Installations techniques	2 491	294	(103)	1 035	(100)	3 617
Autres immobilisations corporelles	18 547	4 306	(2 859)	1 035	331	21 360
Autres immob. corporelles en loc.	2 221	522	(181)		11	2 573
Amortissements	31 587	7 239	(3 494)	2 070	242	37 644
Perte de valeur						
Valeurs nettes	46 971	(722)	(548)	567	6 066	52 334
Dont Exploitation	26 251					26 742
Dont Immobilier	20 720					25 592

(*) Les autres mouvements correspondent à des reclassements de poste à poste et aux effets de l'activation de crédits-bails immobiliers et mobiliers.

Pour la période close au 31 décembre 2014, le montant des activations des contrats de location financement est de 11 660 milliers d'euros, dont 4 842 milliers d'euros classés en immobilisations en cours lors de l'exercice précédent et mis en service sur la période. Il s'agit essentiellement de l'activation du contrat de location financement du nouveau siège social du Groupe.

Il n'existe aucune restriction concernant les titres de propriété d'immobilisations corporelles. Il n'a pas été révélé de perte de valeur des immobilisations corporelles.

Note 13. Immobilisations financières

En milliers d'euros	31/12/2013	Acquisitions / Augmentations	Diminutions	Var. Périmètre	Autres Mouvements (*)	31/12/2014
Titres de participations	130	15		376		521
Titres disponibles à la vente ⁽¹⁾	774					774
Prêts	200	12	(22)	26		216
Dépôts et cautionnements	1 586	540	(819)	26	(76)	1 257
Autres immob. financières	634					634
Valeurs brutes	3 325	567	(841)	428	(76)	3 403
Dépréciation	298	298		376		972
Valeurs nettes	3 027	269	(841)	52	(76)	2 431
Dont Exploitation	3 027					2 431
Dont Immobilier						

(*) Les autres mouvements correspondent à des reclassements de poste à poste ainsi qu'à l'effet de la méthode du coût amorti des immobilisations financières comptabilisé en résultat de la période sur la ligne « autres charges financières » ou « autres produits financiers ». Le Groupe ne dispose pas d'actifs échus impayés et non dépréciés.

⁽¹⁾ Titres de la SC Financière Vertavienne 44 détenus par Sarl La Chézalière destinés à la vente, évalués au coût d'acquisition. Il n'existe aucun contrat entre le groupe et cette société.

L'échéancier des immobilisations financières s'analyse comme suit :

Echéancier	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Valeurs brutes au 31/12/2013	114	1 705	1 506	3 325
Valeurs brutes au 31/12/2014	278	1 490	1 635	3 403

Note 14. Impôts différés

En milliers d'euros	31/12/2013	Résultat	Autres mouvements (*)	Variation de périmètre	31/12/2014
Impôts différés actifs	1 480	954	36	(70)	2 400
Impôts différés passifs	(44 713)	5 593	319	(10 702)	(49 503)
Impôts différés nets	(43 233)	6 547	355	(10 772)	(47 103)

(*) Les autres mouvements correspondent aux impôts différés sur les instruments financiers ainsi que sur les effets de l'actualisation des engagements de retraite, comptabilisés en autres éléments du résultat global.

Les impôts différés nets relatifs aux opérations immobilières sont de 4.447 milliers d'euros au 31 décembre 2014 contre 5.062 milliers d'euros au 31 décembre 2013.

En milliers d'euros	31/12/2013	Résultat	Capitaux propres	Variation de périmètre	31/12/2014
Déficits activés	2 745	345		47	3 137
Divergences fiscales	1 696	(400)		11	1 307
Opérations de retraitements	(726)	5 989	355	50	5 668
Autorisations d'exploiter	(42 546)	473		(9 870)	(51 943)
Ecart d'évaluation stock immobilier	(4 402)	140		(1 010)	(5 272)
Impôts différés nets	(43 233)	6 547	355	(10 772)	(47 103)

Les sociétés bénéficiant d'impôts différés actifs sur les déficits reportables présentent par ailleurs, des impôts différés passifs de sorte que la position nette d'impôt différé présentée dans les états financiers figure au passif.

Les déficits sont indéfiniment reportables.

Note 15. Stocks et en-cours de production

En milliers d'euros	31/12/2014			31/12/2013		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Matières premières	1 304		1 304	1 505		1 505
En cours biens		100 927	100 927		70 427	70 427
Marchandises	9		9	10		10
Valeurs brutes	1 313	100 927	102 240	1 515	70 427	71 942
Dépréciations		4 359	4 359		2 079	2 079
Valeurs nettes	1 313	96 568	97 881	1 515	68 348	69 863

Les encours de production correspondent aux coûts engagés sur les opérations immobilières selon le niveau d'avancement. Les produits finis ont également trait aux opérations immobilières à hauteur de lots achevés mais non vendus.

La valeur nette des stocks que le Groupe s'attend à céder dans les 12 mois s'élève à 83 955 milliers d'euros et il s'élevait à 63 883 milliers d'euros au 31 décembre 2013.

Les dépréciations de stocks s'analysent comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2013	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Autres Mvts	31/12/2014
Exploitation Immobilier	2 079	2 925	(645)			4 359
TOTAL	2 079	2 925	(645)			4 359

Note 16. Clients et comptes rattachés

En milliers d'euros	31/12/2014			31/12/2013		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Valeurs brutes	21 525	57 235	78 760	17 028	65 604	82 632
Dépréciations	(968)		(968)	(728)		(728)
Valeurs nettes	20 557	57 235	77 792	16 300	65 604	81 904

Toutes les créances clients sont à échéance à moins d'un an.

Les dépréciations des comptes clients s'analysent comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2013	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Variation de périmètre	Autres Mvts	31/12/2014
Exploitation Immobilier	728	449	(255)			46	968
TOTAL	728	449	(255)			46	968

Note 17. Autres créances et comptes de régularisation

En milliers d'euros	31/12/2014			31/12/2013		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Créances sociales	755	5	760	400	6	406
Créances fiscales hors IS	7 947	10 567	18 514	6 300	6 682	12 982
Créances d'impôt	1 157	379	1 536	800	326	1 126
Autres créances diverses	6 677	554	7 231	5 124	2 227	7 351
Charges constatées d'avance	652	75	727	823	22	845
Valeurs brutes	17 188	11 580	28 768	13 447	9 263	22 710
Dépréciations	(602)		(602)	(602)		(602)
Valeurs nettes	16 586	11 580	28 166	12 845	9 263	22 108

Toutes les créances et comptes de régularisation sont à une échéance inférieure à un an.

Note 18. Trésorerie nette présentée dans le tableau de flux de trésorerie

La trésorerie nette du groupe se décompose ainsi :

En milliers d'euros	31/12/2014			31/12/2013		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Disponibilités	21 437	6 424	27 861	17 534	2 834	20 368
Equivalents de trésorerie	8 308		8 308	12 696		12 696
Trésorerie et équivalents de trésorerie	29 745	6 424	36 169	30 230	2 834	33 064
Concours bancaires courants	(628)	(51)	(679)	(1 157)	(82)	(1 239)
Trésorerie nette	29 117	6 373	35 490	29 073	2 752	31 825

Les équivalents de trésorerie sont constitués de SICAV et de comptes à terme immédiatement disponibles et exposés à un risque négligeable d'évolution de juste valeur.

Note 19. Capitaux propres du Groupe

1. Composition du capital social et politique de gestion des capitaux propres

Au 31 décembre 2014, le montant du capital social de la société Le Noble Age s'élève à 17 084 282 euros, divisé en 8 542 141 actions de 2 euros de valeur nominale chacune.

Le Groupe Noble Age a pour objectif de remplir aux meilleures conditions du marché les besoins de financement du plan de développement, en maîtrisant le risque de dilution pour les actionnaires et en cherchant un bon équilibre entre les différentes ressources financières mobilisées.

2. Prime d'émission

La prime d'émission de la société Le Noble Age Groupe s'élève à 24 457 462 euros.

3. Actions Propres

Dans le cadre du contrat de liquidité conclu avec un prestataire d'investissement, la société Le Noble Age est amenée à détenir des actions propres.

Au 31 décembre 2014, le groupe Le Noble Age détenait 20 624 actions propres, qui viennent en déduction des réserves consolidées pour un montant de 209 milliers d'euros.

A la clôture de l'exercice précédent, les réserves consolidées étaient impactées d'un montant de 961 milliers d'euros correspondant à 65 121 actions auto-détenues.

4. Dividendes

En milliers d'euros	31/12/2014	31/12/2013
Dividendes comptabilisés au cours de la période comme distribut.aux actionnaires	Néant	Néant
Dividendes proposés et non comptabilisés	Néant	Néant

5. Titres par catégories

	31/12/2014	31/12/2013
Nombre total d'actions	8 542 141	8 542 141
Nombre total d'actions émises et entièrement libérées	8 542 141	8 542 141
Nombre total d'actions émises et non entièrement libérées	Aucune	Aucune
Nombre total d'actions ordinaires	4 785 872	3 155 957
Nombre total d'actions à droit de vote double	3 735 645	5 321 063
Nombre total d'actions privées du droit de vote	20 624	65 121
Valeur nominale en euro de l'action	2,00	2,00
Capital social en euros	17 084 282	17 084 282
Actions de la société détenues par le groupe	20 624	65 121

Note 20. Engagements de retraite et avantages assimilés

En milliers d'euros	31/12/2014	31/12/2013		
Engagements à l'ouverture	3 384	2 378		
Variations de périmètre	212	591		
Coûts des services rendus	305	322		
Coût financier	105	95		
Prestations de retraite payées	(218)			
Gains et pertes actuariels	615	(2)		
Engagements à la clôture	4 403	3 384		
	dont Exploitation	4 398	3 380	
	dont Immobilier	5	4	
Echéancier	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Engagements au 31/12/2013	190	616	2 578	3 384
Engagements au 31/12/2014	140	809	3 454	4 403

Les gains et pertes actuariels s'analysent ainsi :

En milliers d'euros	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014
Variations actuarielles	255	128	347	253	805
Effets d'expérience	(192)	(419)	(369)	(255)	(190)

Les hypothèses de calcul de la provision pour engagements de retraite sont les suivantes :

Indicateurs	31/12/2014	31/12/2013
Taux d'actualisation	1,50%	3,10%
Evolution des salaires	2%-5%	2%-5%
Table de mortalité	INSEE 2014	INSEE 2013
Age de départ volontaire	65 ans	65 ans
Taux de charges sociales	50%	50%
Modalité de départ	Volontaire	Volontaire

Le taux d'actualisation est établi sur la base de l'observation du taux de rendement des obligations européennes privées membres de la zone euro à la clôture de l'exercice et de la durée de l'engagement.

Les probabilités d'être présents dans l'entreprise s'analysent ainsi pour les établissements :

	31/12/2014	31/12/2013
Age < 45 ans	0%	0%
Age >= 45 ans	50%	50%
Age >= 50 ans	75%	75%
Age >= 55 ans	100%	100%

Les probabilités d'être présents dans l'entreprise s'analysent ainsi pour le siège :

	31/12/2014	31/12/2013
Age < 25 ans	0%	0%
Age >= 30 ans	30%	30%
Age >= 35 ans	50%	50%
Age >= 40 ans	75%	75%
Age >= 45 ans	100%	100%

Note 21. Provisions

En milliers d'euros	31/12/2014			31/12/2013		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Provisions pour risques non courantes	6 807		6 807	3 433	386	3 819
Provisions pour risques courantes	5 001	624	5 625	2 827	53	2 880
TOTAL	11 808	624	12 432	6 260	439	6 699

En milliers d'euros	31/12/2013	Dotations	Reprises (*)	Variation de périmètre	Autres mouvements	31/12/2014
Litiges sociaux	1 234	1 201	(753)	236		1 918
Autres provisions	5 465	6 789	(1 878)	138		10 514
TOTAL	6 699	7 990	(2 631)	374		12 432

(*) Dont reprises de provisions utilisées : 1 587 milliers d'euros.

Les autres provisions concernent principalement des risques fiscaux, des risques indus CPAM, des risques liés à des restructurations et des risques et charges avec des bailleurs.

Ces postes n'enregistrent aucun avantage à long terme et aucune indemnité de fin de contrat.

Les provisions pour risques concernent des contentieux en cours. Les échéances de ces contentieux interviendront pour la plupart en 2015. Les montants provisionnés ont été définis au cas par cas entre les services concernés du Groupe et les conseils en charge de ces dossiers. Par ailleurs, aucun remboursement n'est attendu et aucun actif n'a été comptabilisé.

Compte tenu des échéances à court terme des provisions, ces dernières n'ont pas été actualisées.

Note 22. Emprunts et dettes financières

L'ensemble des dettes courantes et non courantes s'analyse comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2013	Emissions	Rembst	Var. de périmètre	Variations de juste valeur	Effets du coût amorti	Autres Mvts(*)	31/12/2014
Ornane								
Composante dette	47 115					1 421		48 536
Composante dérivé incorporé	927				4 732			5 659
Ornane	48 042				4 732	1 421		54 195
Emprunts auprès des établtis de crédits	105 690	37 106	(15 829)	134			(100)	127 001
Cautions résidents	7 203	3 553	(2 910)	(14)	114			7 946
Autres dettes financières diverses	1 285	712	(114)				(32)	1 851
Contrats de location financement	21 892	460	(966)				5 888	27 274
Crédit portage immobilier	29 906	21 894	(5 625)	2 072				48 247
Crédit promotion immobilier	15 179	7 278	(6 850)					15 607
Concours bancaires courants	1 239			4			(564)	679
Instruments financiers	1 065				421			1 486
Intérêts courus non échus	2 571			2			30	2 603
TOTAL	234 072	71 003	(32 294)	2 198	5 267	1 421	5 222	286 889
Non courants	136 197							156 419
Courants	97 875							130 470

(*) Les autres mouvements correspondent aux variations nettes des dettes financières à court terme et à des reclassements de poste à poste.

Le Groupe Noble Age a émis en date du 21 février 2011, un emprunt obligataire remboursable en numéraire, par actions nouvelles ou existantes « ORNANE » pour un montant de 48,8 millions d'euros nets des frais d'émission. Cette opération est détaillée dans le paragraphe relatif aux faits marquants des états financiers au 31 décembre 2011.

Les hypothèses retenues pour la valorisation de la composante dérivée de l'ORNANE sont les suivantes :

Indicateurs	31/12/2014	31/12/2013
Volatilité	20%	22%
Marge de repo	2,5%	3,0%
Valeur de l'option par obligation	2,06	0,34
Composante dérivée	5 659	927

L'impact de la composante « dérivé incorporé » est présentée sur une ligne séparée du compte de résultat «Variation de la juste valeur du dérivé incorporé à l'Ornane » pour un montant de 4 732 milliers d'euros au 31 décembre 2014.

Une baisse de 1% de la volatilité et une hausse de 2,5% de la marge de repo génèreraient une valorisation de 6 923 milliers d'euros de la composante dérivée soit un impact en résultat de -5 996 milliers d'euros (correspondant à une augmentation de la valeur de l'option de 0,46 euro) au lieu des -4 732 milliers d'euros comptabilisés sur 2014, soit une perte complémentaire de -1 264 milliers d'euros.

La marge de repo correspond à la marge de prêt-emprunt applicable à une contrepartie qui souhaiterait vendre à découvert l'action pour couvrir le risque de l'option de conversion (gestion delta neutre).

L'ensemble des dettes non courantes s'analyse comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2014			31/12/2013		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Ornane	4 861	39 345	44 206	14 192	32 429	46 621
Emprunts auprès des établissements de crédits	76 787		76 787	60 856		60 856
Cautions résidents	5 959		5 959	5 403		5 403
Autres dettes financières diverses	1 235	520	1 755	1 285		1 285
Contrats de location financement	714	25 521	26 235	667	20 300	20 967
Instruments financiers	1 245	232	1 477	866	199	1 065
TOTAL	90 801	65 618	156 419	83 269	52 928	136 197

L'ensemble des dettes courantes s'analyse comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2014			31/12/2013		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Ornane ⁽¹⁾	9 989		9 989	1 421		1 421
Emprunts auprès établissements de crédit	50 214		50 214	44 834		44 834
Cautions résidents	1 987		1 987	1 800		1 800
Autres dettes financières diverses		96	96			
Contrats de location financement	471	568	1 039	559	366	925
Instruments financiers	9		9			
Crédit portage immobilier		48 247	48 247		29 906	29 906
Crédit promotion immobilière		15 607	15 607		15 179	15 179
Concours bancaires courants	628	51	679	990	11	1 001
Intérêts courus non échus	615	1 988	2 603	1 439	1 370	2 809
TOTAL	63 913	66 557	130 470	51 043	46 832	97 875

⁽¹⁾ La part courante de l'ORNANE classée en Exploitation comprend les remboursements en numéraire des ORNANE suite aux demandes des obligataires jusqu'à la date du 01 avril 2015

L'échéancier des dettes courantes et non courantes s'analyse de la manière suivante :

En milliers d'euros	31/12/2014			31/12/2013		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
1 an au plus	63 913	66 557	130 470	51 043	46 832	97 875
De plus de 1 an à 5 ans	77 041	42 587	119 628	69 769	34 020	103 789
Supérieur à 5 ans	13 760	23 031	36 791	13 500	18 908	32 408
TOTAL	154 714	132 175	286 889	134 312	99 760	234 072

Le total des remboursements non actualisés des emprunts et de l'ORNANE s'analyse de la manière suivante (capital et intérêts) :

En milliers d'euros	31/12/2014			31/12/2013		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
1 an au plus	62 663	51 772	114 435	50 670	32 700	83 370
De plus de 1 an à 5 ans	68 786	41 282	110 068	68 259	35 590	103 849
Supérieur à 5 ans	13 048		13 048	13 358		13 358
TOTAL	144 497	93 054	237 551	132 287	68 290	200 577
Maturité (en année)	3,37	6,29	4,69	3,58	7,10	4,94

La structure de l'endettement liée aux emprunts sur établissement de crédit et à l'émission de l'Ornane se présente comme suit :

Capital restant dû (En milliers d'euros)	31/12/2014			En %	31/12/2013			En %
	Exploit.	Immo.	Total		Exploit.	Immo.	Total	
Ornane	14 850	39 345	54 195	22%	15 613	32 429	48 042	24%
Prêts à taux fixe	20 514	3 727	24 241	10%	23 019	1 949	24 968	13%
Prêts à taux variable couvert	29 152	1 326	30 478	12%	25 502	1 457	26 959	14%
Prêts à taux variable réglementé	2 824		2 824	1%	3 372		3 372	2%
Prêts à taux variable non couvert	74 511	58 801	133 312	54%	53 797	41 679	95 476	48%
TOTAL EMPRUNTS GROUPE	141 851	103 199	245 050	100%	121 303	77 514	198 817	100%
Dont non courant	81 648	39 345	120 993	49%	75 048	50 662	125 710	63%
Dont courant	60 203	63 854	124 057	51%	46 255	26 852	73 107	37%

Le taux moyen d'intérêts des dettes s'élève à 2,78 % pour la période close au 31 décembre 2014 y compris instruments de couverture contre 3,21 % en 2013.

Les cautions résidents sont actualisées au taux de 1,38 % pour la période close au 31 décembre 2014:

En milliers d'euros	31/12/2014	31/12/2013
Cautions résidents à la valeur historique	8 205	7 560
Cautions résidents à la valeur actualisée	7 946	7 203
Impact	259	357

Au titre de ces emprunts, le Groupe doit respecter un certain nombre d'obligations. En cas de non-respect, les banques pourraient obliger le Groupe à rembourser totalement, partiellement ou renégocier les conditions de financement. Les principaux covenants du Groupe se décrivent ainsi :

- Endettement net d'exploitation / EBITDA
- Endettement net d'exploitation / Fonds propres et quasi fonds propres
- Fonds propres et quasi fonds propres / Total Bilan

Au 31 décembre 2014, les covenants sont respectés.

Note 23. Autres éléments non courants

Les autres éléments non courants concernent des subventions d'investissement associées à des immobilisations dont la comptabilisation en résultat est opérée au rythme d'amortissement des actifs associés. Ces subventions d'investissement s'élèvent à 614 milliers d'euros au 31 décembre 2014 et à 775 milliers d'euros à la clôture précédente.

Note 24. Autres dettes et comptes de régularisation

En milliers d'euros	31/12/2014			31/12/2013		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Fournisseurs d'immobilisations	1 858		1 858	849		849
Dettes fiscales hors IS	2 668	10 055	12 723	2 325	10 880	13 205
Dettes d'impôt	4 019	301	4 320	2 174	373	2 547
Dettes sociales	29 845	144	29 989	26 735	157	26 892
Autres dettes diverses	6 835	14	6 849	6 249	57	6 306
Produits constatés d'avance	11 620	20 738	32 358	9 506	24 145	33 651
TOTAL	56 845	31 252	88 097	47 838	35 612	83 450

Toutes les autres dettes et comptes de régularisation sont à une échéance inférieure à un an.

Note 25. Instruments financiers

Le Groupe Noble Age a souscrit 14 swaps de taux et 5 caps de taux afin de couvrir son endettement à taux variable :

En milliers d'euros - Montant nominal initial	Couverture 2014	Taux	Échéance
Montant nominal de 6 000 milliers d'euros	2 375	4,45%	20/09/2019
Montant nominal de 7 700 milliers d'euros	3 690	5,00%	29/07/2020
Montant nominal de 1 250 milliers d'euros	312	2,70%	15/09/2016
Montant nominal de 991 milliers d'euros	328	1,96%	30/11/2016
Montant nominal de 650 milliers d'euros	412	1,78%	10/06/2015
Montant nominal de 1 277 milliers d'euros	753	1,93%	29/05/2015
Montant nominal de 4 000 milliers d'euros	2 700	2,18%	30/09/2021
Montant nominal de 2 500 milliers d'euros	2 063	1,32%	01/04/2023
Montant nominal de 2 500 milliers d'euros	1 905	0,61%	30/04/2020
Montant nominal de 2 000 milliers d'euros	1 800	1,37%	31/10/2023
Montant nominal de 477 milliers d'euros	157	1,69%	02/02/2017
Montant nominal de 477 milliers d'euros	153	1,67%	02/02/2017
Montant nominal de 303 milliers d'euros	125	1,72%	15/12/2016
Montant nominal de 40 milliers d'euros	15	1,64%	07/06/2017
Montant nominal de 6 300 milliers d'euros	5 828	0,99%	31/03/2024
Montant nominal de 4 410 milliers d'euros	4 410	0,46%	31/12/2023
Montant nominal de 2 243 milliers d'euros	2 128	0,91%	31/03/2024
Montant nominal de 330 milliers d'euros	252	1,64%	09/07/2025
Montant nominal de 1 500 milliers d'euros	1 074	4,51%	05/05/2025
Montant nominal de 44 948 milliers d'euros	30 480		

Le montant des contrats de couverture conclus à l'origine s'élève à 44.948 milliers d'euros, représentant, au 31 décembre 2014, un risque couvert de 30.480 milliers d'euros.

La juste valeur des instruments financiers impacte les capitaux propres du groupe et s'analyse de la manière suivante :

En milliers d'euros	31/12/2014	31/12/2013	Variations de périmètre	Variation de juste valeur
Juste valeur des instruments financiers en autres éléments du résultat global	1 486	1 065		421

Note 26. Contrat de construction

Pour les opérations de promotion sur des réhabilitations d'immobiliers et les créations réalisées en interne, les impacts dans le compte de résultat et le bilan s'analysent ainsi :

En milliers d'euros	31/12/2014	31/12/2013
Produits comptabilisés sur l'opération	112 498	126 803
Montant des travaux en cours	27 046	1 300
Coût total des opérations	163 224	157 603
Coûts engagés	162 424	120 166
Marge globale attendue	6 158	6 515
Marge comptabilisée	5 126	5 015
Montant dû par les clients	53 545	64 160
Produits constatés d'avance	20 520	24 145

Note 27. Engagements hors bilan

1. Engagements donnés et reçus

En milliers d'euros	31/12/2014	31/12/2013
Cautions Noble Age données sur montants initiaux des emprunts	28 359	23 159
Nantissement de fonds calculés sur le capital restant dû des emprunts	12 693	12 734
Nantissement de titres s/ stés consolidées calculés sur le capital restant dû des emprunts	55 148	31 906
Engagements hors bilan liés aux opérations de financement	96 200	67 799
Nantissement des valeurs mobilières de placements		
Garanties données sur les prêts promoteur	33 165	38 424
Cautions Noble Age	16 270	19 270
Hypothèques et Privilèges de prêteur de deniers	16 895	19 154
Garanties données sur les loyers	10 912	7 338
Cautions bancaires aux propriétaires immobiliers	2 222	1 904
Cautions Noble Age aux propriétaires immobiliers	8 690	5 434
Autres garanties données	2 425	2 636
Engagements contractuels d'acquisition d'immobilisations incorporelles	1 588	1 785
Engagements contractuels d'acquisition d'immobilisations corporelles	20 802	10 345
Engagements contractuels d'acquisition d'immobilisations financières	13 960	25 348
Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles	82 852	85 876
Engagements donnés (non actualisés)	179 052	153 675
Cautions bancaires	3 154	3 048
Crédit corporate part non utilisée	5 700	1 900
Crédit promotion part non utilisée	3 394	7 321
Engagements reçus (non actualisés)	12 248	12 269

La variation des engagements hors bilan est essentiellement due aux engagements assortis à la mise en place des financements des acquisitions des périodes 2013 et 2014.

Le montant des crédits Corporate accordés par les établissements de crédit et non utilisés au 31 décembre 2014 s'élève à 5.700 milliers d'euros contre 1.900 milliers d'euros au 31 décembre 2013.

2. Contrats de location simple

Les paiements minimaux à réaliser au titre de contrat de location simple pour les périodes non résiliables s'établissent comme suit :

Ensembles immobiliers (en milliers d'euros)	2014	2013
Montant des loyers comptabilisés sur l'exercice	39 862	34 753
Loyers à moins d'un an	44 077	38 958
Loyers à plus d'un an et moins de 5 ans	149 062	119 307
Loyers à plus de 5 ans	133 871	86 357
Total des paiements minimaux futurs	327 010	244 622

Pour l'exercice clos au 31 décembre 2014, le total des paiements futurs s'élève à 327 millions d'euros avant actualisation et 298 millions d'euros après actualisation au taux de 1,25 %.

3. Contrats de location financement

Contrats de location financement	31/12/2014			31/12/2013		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Valeur d'origine des biens en location	3 697	27 265	30 962	3 386	21 399	24 785
Loyers conditionnels comptabilisés	554	1 515	2 069	508	1 015	1 523
Loyers restant à payer						
à moins d'un an	512	1 718	2 230	493	1 247	1 740
de un à 5 ans	761	7 185	7 946	767	7 044	7 811
à plus de 5 ans		33 717	33 717		35 527	35 527
Restrictions contractuelles			Néant			Néant

Les contrats de location financement concernent des véhicules ainsi que des ensembles immobiliers. La dette liée aux contrats de location financement est incluse dans la Note 22 Emprunts et dettes financières.

4. Actifs et passifs éventuels

	31/12/2014	31/12/2013
Actifs éventuels	Néant	Néant
Passifs éventuels	Néant	Néant

5. Droit Individuel à la Formation (DIF)

Conformément aux dispositions de la loi N° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle continue, les salariés des sociétés françaises du groupe sous contrat de travail à durée indéterminée bénéficient

d'un droit individuel à la formation d'une durée de vingt heures par an, cumulable sur une période de six ans. Au terme de ce délai de six ans, et à défaut de son utilisation de tout ou partie, le DIF est plafonné à cent vingt heures.

Selon la loi N° 2009-1437 du 24 novembre 2009, relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie, le taux de valorisation devient forfaitaire et s'élève à 9.15 € par heure de DIF restante.

Le droit individuel à la formation s'élève à la clôture à 254 mille heures valorisées à 2 328 milliers d'euros à comparer à 2 046 milliers d'euros pour 224 mille heures à la clôture de l'exercice précédent.

Note 28. Autres informations

1. secteurs opérationnels

En milliers d'euros	Long Séjour	Moyen Séjour	Belgique	Immobilier	Autres	TOTAL
Données au 31/12/2014						
Chiffre d'affaires	173 878	102 484	24 607	54 226	978	356 173
EBITDAR ⁽¹⁾	50 453	20 175	4 622	(511)	2 848	77 587
Actifs économiques employés	118 405	88 717	11 869			218 991

En milliers d'euros	Long Séjour	Moyen Séjour	Belgique	Immobilier	Autres	TOTAL
Données au 31/12/2013						
Chiffre d'affaires	150 610	80 592	20 879	71 531	558	324 170
EBITDAR ⁽¹⁾	42 737	18 109	2 441	1 830	1 090	66 207
Actifs économiques employés	113 755	57 250	12 159			183 164

⁽¹⁾ EBITDAR : Résultat opérationnel avant impôts, frais financiers, dotations aux amortissements, provisions et loyers.

Le passage du résultat opérationnel à l'EBITDA, puis à l'EBITDAR, est le suivant :

En milliers d'euros	31/12/2014			31/12/2013		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Résultat opérationnel	21 978	1 128	23 106	16 412	3 704	20 116
Dotations nettes aux amortissements et provisions	9 119	1 463	10 582	7 880	780	8 660
Provision engagements de retraite	86		86	321		321
Autres produits et charges d'exploitation (hors subventions)	(292)	(88)	(380)	(2 134)	(272)	(2 406)
Autres produits et charges opérationnels	2 381	1 950	4 331	3 955	808	4 763
EBITDA	33 272	4 453	37 725	26 434	5 020	31 454
Locations immobilières	44 826	(4 964)	39 862	37 943	(3 190)	34 753
EBITDAR	78 098	(511)	77 587	64 377	1 830	66 207

2. Entreprises liées

La liste des filiales du Groupe figure en note 32 des présents Etats Financiers.

Les transactions entre la société mère et ses filiales ainsi que celles entre les filiales sont éliminées lors du processus de consolidation.

Les transactions et les soldes entre les sociétés du Groupe, les principaux dirigeants et les autres parties liées sont détaillés ci-dessous :

En milliers d'euros	2014	2013
Charges		
Loyer	2 763	2 725
Assistance technique et mandat de vente	2 229	3 866
Autres charges	338	283
Produits		
Mandat d'assistance gestion	7	33
Bilan		
Clients	7	
Fournisseurs	2 390	985
Comptes Courants	2 421	421

3. Rémunération des dirigeants

Les rémunérations des mandataires sociaux sont présentées dans la synthèse suivante :

En milliers d'euros	2014	2013
Rémunérations allouées	566	520
Jetons de présence	30	32
TOTAL	596	552

Aucun avantage spécifique en matière de rémunérations différées, indemnités de départ et engagements de retraite complémentaire et paiement en actions, n'a été mis en place au bénéfice des mandataires sociaux.

Note 29. Gestion des risques financiers

1. Risque de change

Le Groupe n'est pas exposé au risque de change dans la mesure où le Groupe limite aujourd'hui ses implantations à la France et à la Belgique.

2. Risque de taux

Le Groupe met en œuvre une politique de diversification de ses taux de financement et a réalisé en février 2011 une émission d'obligations convertibles pour un montant de 50 millions d'euros.

La structure de l'endettement contractualisé auprès d'établissements de crédit se répartit comme suit :

Échéance	< un an	De 1 à 5 ans	> 5 ans	Total encours	Part relative
Taux fixe ORNANE	9 989	44 206		54 195	22,1%
Prêts à taux fixe	8 774	13 257	2 210	24 241	9,9%
Prêts à taux variable couvert	5 762	16 016	8 700	30 478	12,4%
Prêts à taux variable réglementé	563	2 261		2 824	1,2%
Prêts à taux variable non couvert	98 968	32 723	1 621	133 312	54,4%
Emprunts Groupe	124 056	108 463	12 531	245 050	100%
Part relative	50,6%	44,3%	5,1%	100%	

En retenant une hausse de 1% des taux d'intérêt applicable à l'encours à taux variable et réglementé, les charges financières complémentaires seraient de 1 361 milliers d'euros.

Le groupe gère une position structurelle taux fixe / taux variable en euro liée à la structure de sa dette financière, au moyen de divers instruments financiers afin d'optimiser son exposition aux risques de taux.

L'objectif de ces transactions est de transformer le taux variable de la dette et de donner en synthèse à la dette un profil de risque optimisé en fonction des anticipations de l'évolution des taux.

Cette politique peut donner lieu en cours d'exercice, en fonction de l'évolution des taux de marchés, à des ajustements dans les positions de couverture.

Les contrats de swap de taux d'intérêt mis en place par le Groupe sont décrits en Note 25.

Le montant des contrats de couverture conclus à l'origine s'élève à 44 946 K€, représentant au 31 décembre 2014 un risque couvert de 30 478 K€.

3. Risque sur actions

Au 31 décembre 2014, la SA LE NOBLE AGE détient 20 624 actions propres, valorisées à 209 milliers d'euros contre 65 121 titres à la clôture précédente. Une valorisation au cours au plus bas de clôture annuelle 2014 (13,97 €) et au plus haut de clôture annuelle 2014 (20,47 €) s'échelonnerait de 288 milliers d'euros à 422 milliers d'euros. Le prix de revient moyen des titres auto détenus à la date de clôture s'établissant à 10,14 euros par titre.

4. Risque de liquidité

LE NOBLE AGE, compte tenu de son activité historique en secteur long séjour, possède une trésorerie d'exploitation structurellement positive (ressource).

Les disponibilités et équivalents de trésorerie s'élèvent au 31 décembre 2014 à 36 169 milliers d'euros (soit 35 490 milliers d'euros de trésorerie nette des concours bancaires) contre 33 064 milliers d'euros un an plus tôt.

La pérennité du modèle économique et la confiance des partenaires financiers facilitent l'accès au crédit dans un contexte économique plus favorable et limitent le risque de liquidité.

Au regard de l'analyse des actifs et passifs courants d'une part et des ratios de la structure financière d'autre part, la société considère qu'elle n'est pas exposée au risque de liquidité.

5. Risque de solvabilité et rating

La Banque de France a maintenu la cotation du Noble Age à B3 sur la base de ses comptes consolidés 2013, qui démontre ainsi une reconnaissance forte et croissante de la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements financiers.

6. Risque de Développement

En cas de surcroît d'activité exceptionnel et imprévisible lié à des opérations de développement, le fonctionnement ou la rentabilité du Groupe pourraient être provisoirement impactés. Cependant, les compétences et l'organisation en place ainsi que l'expérience acquise dans la reprise et l'intégration d'établissements permettraient d'en amortir les effets.

7. Risque relatif aux engagements hors bilan

Les garanties et obligations contractuelles se décomposent à la clôture de l'exercice 2014 en engagements donnés sur une durée déterminée pour 176,0 millions d'euros constitués d'engagements liés aux opérations de financement pour 96,2 millions d'euros et aux activités opérationnelles pour 79,8 millions d'euros. Les engagements reçus s'élèvent au 31 décembre 2014 à 12,2 millions d'euros relatifs principalement à des crédits Corporate accordés mais non utilisés à la clôture de l'exercice mais également à des lignes de crédits promotion non tirées.

Les garanties et obligations contractuelles sont détaillées en Note 27.

Par ailleurs, les sociétés d'exploitation du Noble Age ont conclu des baux commerciaux, pour lesquels les échéances de loyer sur la durée des contrats non indexées et non actualisées s'élèvent à 327 millions d'euros au 31 décembre 2014 contre 245 millions d'euros un an plus tôt.

Le total des charges de loyer futur actualisé au taux de 1,25 % sur la durée moyenne restant à courir s'élèverait en 2014 à 298 millions d'euros.

Le Groupe est soumis à des covenants bancaires présentés en Note 22.

Note 30. Actifs et passifs financiers

La juste valeur d'un actif ou d'un passif est le prix qui serait convenu entre des parties libres de contracter et opérant aux conditions du marché. A la date de la transaction, elle correspond généralement au prix de transaction. La détermination de la juste valeur doit ensuite être fondée sur des données de marché observables qui fournissent l'indication la plus fiable de la juste valeur d'un instrument financier.

La juste valeur des dérivés est déterminée sur la base des flux contractuels actualisés.

La juste valeur des dettes fournisseurs, des créances clients correspond à la valeur comptable indiquée au bilan, l'effet de l'actualisation des flux futurs de trésorerie n'étant pas significatif.

	2014		2013	
	Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur
Actifs financiers				
Actifs financiers non courants	2 431	2 431	3 027	3 027
Actifs financiers courants				
Créances clients	77 792	77 792	81 904	81 904
Autres actifs courants	7 833	7 833	7 594	7 594
Trésorerie et équivalents de trésorerie	36 169	36 169	33 064	33 064
Total actifs financiers	124 225	124 225	125 589	125 589
Passifs financiers				
Dettes financières non courantes	156 419	156 419	136 197	136 197
Dettes financières courantes	130 470	130 470	97 875	97 875
Dettes fournisseurs	37 299	37 299	36 075	36 075
Autres passifs financiers courants	41 541	41 541	40 807	40 807
Total passifs financiers	365 729	365 729	310 954	310 954

Les niveaux de classification sont définis comme suit :

- Niveau 1 : prix coté sur un marché actif ;
- Niveau 2 : prix coté sur un marché actif pour un instrument similaire, ou autre technique d'évaluation basée sur des paramètres observables ;
- Niveau 3 : technique d'évaluation incorporant des paramètres non observables.

2014 - en milliers d'euros							
	Méthode d'évaluation	Valeur comptable	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Actif disponible à la vente	Prêts et créances	Dettes au coût amorti
Actifs financiers							
Actifs financiers non courants	2	2 431			774	1 657	
Actifs financiers courants	2	0					
Créances clients		77 792				77 792	
Autres actifs courants		7 833				7 833	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1	36 169	36 169				
Total actifs financiers		124 225	36 169		774	87 282	
Passifs financiers							
Dettes financières non courantes	2	164 944	44 206	1 477			119 261
Dettes financières courantes	2	121 945	9 989	9			111 947
Dettes fournisseurs		37 299					37 299
Autres passifs financiers courants		41 541					41 541
Total passifs financiers		365 729	54 195	1 486			310 048

2013 - en milliers d'euros							
	Méthode d'évaluation	Valeur comptable	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Actif disponible à la vente	Prêts et créances	Dettes au coût amorti
Actifs financiers							
Actifs financiers non courants	2	3 027			774	2 253	
Actifs financiers courants	2	0					
Créances clients		81 904				81 904	
Autres actifs courants		7 594				7 594	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1	33 064	33 064				
Total actifs financiers		125 589	33 064		774	91 751	
Passifs financiers							
Dettes financières non courantes	2	136 197	46 621	1 065			88 511
Dettes financières courantes	2	97 875	1 421				96 454
Dettes fournisseurs		36 075					36 075
Autres passifs financiers courants		40 807					40 807
Total passifs financiers		310 954	48 042	1 065			261 847

Note 31. Variation du besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement s'analyse de la manière suivante :

En milliers d'euros	Note	2013	Variation	Reclassement	Var. Périmètre	2014
Stock	15.	69 863	22 800	(40)	5 258	97 881
Clients	16.	81 904	(6 354)	131	2 111	77 792
Autres créances et cptes de régul.	17.	22 108	5 778	81	199	28 166
<i>Retraitement hors effets BFR</i>						
Créances d'impôt ⁽¹⁾	17.	(1 126)	(393)		(17)	(1 536)
Compte courant ⁽²⁾	17.	(444)	(1 973)		(20)	(2 437)
Créances		102 442	(2 942)	212	2 273	101 985
Fournisseurs		36 075	373		851	37 299
Autres dettes et cptes de régul	24.	83 451	2 684		1 962	88 097
<i>Retraitement hors BFR</i>						
Frn d'immobilisations et autres ⁽³⁾		(850)	(1 008)			(1 858)
Compte courant ⁽²⁾		(1)	21		(22)	(2)
Dettes d'impôt	24.	(2 547)	(1 552)		(221)	(4 320)
Dettes		116 128	518		2 570	119 216

(1) présenté sur la ligne Impôts décaissés du Tableau de flux de trésorerie

(2) présenté en flux net de trésorerie liés aux opérations de financement

(3) présenté en flux net de trésorerie liés aux opérations d'investissement

Note 32. Périmètre de consolidation au 31 décembre 2014

Raison sociale	% de contrôle	% d'intérêts	Méthode	Siren/n°entreprise	Siège social
I- ACTIVITE EXPLOITATION :					
LE NOBLE AGE	société mère			IG 388 359 531	7 boulevard Auguste Priou, 44 120 Vertou
Le Parc de Diane (SARL)	100,00%	100,00%		IG 394 055 602	16 rue de la Fonderie, 44 200 Nantes
Le Parc de la Plesse	100,00%	100,00%		IG 351792 478	Lieu-dit La Plesse, 49 240 Avrillé
Le Parc de la Touques	100,00%	100,00%		IG 421 178 740	Avenue Michel d'Ornano, Saint Arnould 14 800 Deauville
Résidence Le Parc St Charles	100,00%	100,00%		IG 428 670 319	14-16 rue du Moulin à Tan, 28 000 Chartres
La Chézalière	20,29%	20,29%	(1)	IG 352 694 681	46 rue Condorcet, 44 100 Nantes
Asphodia	100,00%	100,00%		IG 353 6812 16	70 rue Paul Doumer, 91330 Yerres
Sévigné	100,00%	100,00%		IG 404 179 236	83 rue du Pont de Créteil, 94 100 St Maur des Fossés
Ger'home	100,00%	100,00%		IG 403 291 123	23 rue Jules Lefèvre, 92 400 Courbevoie
Résidence Athéna	99,96%	99,94%		IG 447 235 227	21 allée du Jacquemart, 1400 Nivelles, Belgique
LNA Belgique	99,98%	99,98%		IG 479 787 635	8 rue de Champles, 1301 Bierges, Belgique
Résidence le Point du Jour	100,00%	99,98%		IG 446 388 951	8 rue de Champles, 1301 Bierges, Belgique
Arcade de Fontenay	100,00%	100,00%		IG 390 895 043	128 rue Boucicaud, 92 260 Fontenay aux Roses
Résidence Aigue-Marine	100,00%	100,00%		IG 444 727 051	Cheamin de Reganeu, Quartier La Garduère, 83 150 Bandol
Résidence Harmonie	100,00%	100,00%		IG 444 726 517	Ruelle des Masgons, 77 250 Moret sur Loing
Verger de Vincennes	100,00%	100,00%		IG 443 419 783	21 avenue des Murs du Parc, 94 300 Vincennes
Résidence Creisker	100,00%	100,00%		IG 452 918 303	78 avenue de St Sébastien, 44 380 Pornichet
Résidence Marconi	100,00%	100,00%		IG 478 951 585	4-6 rue Marconi BP 104 - 78400 Chatou
Verte Prairie	100,00%	100,00%		IG 351327 481	200 rue de la Calendro, route d'Eyguières, 13 300 Salon de Provence
Jardins d'Olonne	100,00%	100,00%		IG 478 216 559	100 rue Ernest Landrieau, La Garnaudrie, 85340 Olonne s/Mer
Parc des Vignes	100,00%	100,00%		IG 412 458 119	25 av d'Espagne 80000 Amiens
Woodside Residence SA	100,00%	99,98%		IG 441675 147	75 aven. Gal Ceuninck 1020 Bruxelles, Belgique
Les Pléiades	100,00%	100,00%		IG 445 348 923	rue Reine Jeanne, 83000 Toulon
Le Parc de la Cense	100,00%	99,98%		IG 884 338 805	8 rue des Champles 1301 Wavre, Belgique
Le Mas de la Côte Bleue	100,00%	100,00%		IG 489 578 492	Traverse de la Pointe Riche, 13500 Martigues
Biagis	100,00%	100,00%		IG 480 780 600	7 boulevard Auguste Priou, 44 120 Vertou
La Villa des Poètes	100,00%	100,00%		IG 351605 522	90 rue François Mauriac, 13010 Marseille
Résidence Les Camélias	100,00%	100,00%		IG 338 662 547	8 rue Ambroise Croizat - 66330 Cabestany
Résidence Isatis	100,00%	100,00%	(2)	IG 384 704 367	Chemin des Plaines 231 Allée Canta Grillo - 06370 Mougans Sartoux
Villa d'Epidaure Garches	100,00%	100,00%	(2)	IG 343 685 988	17 rue Croissants - 92380 Garches
Villa d'Epidaure	100,00%	100,00%		IG 410 583 785	34 bis avenue Jonchère - 78170 Celle Saint Cloud
Les Nymphéas	100,00%	100,00%		IG 352 351399	2 rue de Louzillais, 35 740 Pacé
Le Pavillon de la Cense	100,00%	100,00%		IG 899 718 649	Chemin des Postes, 258-1410 Waterloo, Belgique
Le Bonjour d'Ignace	100,00%	100,00%		IG 899 345 002	8 rue des Champles 1301 Wavre, Belgique
Les Toits de Vincennes	100,00%	100,00%		IG 722 069 317	21 avenue des Murs du Parc, 94 300 Vincennes
LNA Santé	100,00%	100,00%		IG 484 434 113	7 boulevard Auguste Priou, 44 120 Vertou
Sainte Anne	100,00%	100,00%		IG 351901012	8 impasse des Oliviers 06340 La Trinité
H.A.D. Haute Savoie Sud	75,00%	75,00%		IG 343 937 835	89 rue du Val Vert 74600 Seynod
Résidence La Villa Bleue	100,00%	100,00%		IG 380 487 041	Saint Goustan 56450 Theix
Résidence Hôtel du Pays Vert	100,00%	100,00%		IG 353 817 836	6 rue Nationale 56390 Vannes
Maison de la Princesse Elisa	100,00%	100,00%		IG 448 712 968	Avenue de la Princesse 56390 Colpo
Centre Médical de Chavanne	65,00%	65,00%		IG 792 805 103	12 rue du Centre Médical 42400 Saint Chamond
Clinique Les Sorbiers	100,00%	100,00%		IG 378 579 643	Lieu-dit Les Quatre Vents 28200 Jallans
Clinique Kerléna	99,80%	99,80%		IG 329 106 298	2 rue Victor Hugo 29680 Roscoff
Clinique de Bazincourt	100,00%	100,00%		IG 393 902 135	Route de Verneuil 78130 Chapet
Le Bourgailh	100,00%	100,00%		IG 331913 756	46 avenue du Bourgailh 33600 Pessac
Château Lamothe	100,00%	100,00%		IG 410 104 269	LD Lamothe - 10 avenue de Canterane 33650 Saint Médard d'Eyrans
Les Jardins de Laurenzanne	100,00%	100,00%		IG 351121470	4 allée du Chat Qui Danse - 33170 Gradignan
SARL Rive de Garonne	100,00%	100,00%		IG 343 995 254	Lieu-dit Les Augustins 33360 Latresne
BFI	100,00%	100,00%		IG 379 808 355	7 boulevard Auguste Priou, 44 120 Vertou
Résidence François Villon	100,00%	100,00%		IG 349 959 999	7 rue François Villon 33150 Cenon

Raison sociale	% de contrôle	% d'intérêts	Méthode	Siren	Siège social
I - ACTIVITE EXPLOITATION (suite)					
Résidence Le Monthéard	100,00%	100,00%		IG 509 618 351	2 allée Jean Lurçat, 72000 Le Mans
GCS Le Noble Age	100,00%	100,00%		IG 514 782 168	2 cours du Rhin, 77 700 Serris
LNA Achats	100,00%	100,00%		IG 518 273 040	7 boulevard Auguste Prieu, 44120 Vertou
Les Jardins d'Hermine	100,00%	100,00%		IG 440 249 043	55 avenue du Haut Sancé, 35200 Rennes
L'Hermitage	100,00%	100,00%	(3)	IG 398 894 493	7 boulevard Auguste Prieu, 44120 Vertou
Résidence des Sources	100,00%	100,00%		IG 508 707 304	8 Ter Route de l'horloge, 74500 Evian-Les-Bains
Résidence les Tamaris	100,00%	99,98%		IG 833 050 252	79 Avenue Léon Grosjean - 1140 Evère, Belgique
Centre de soins de jour Le Mont des Arts	100,00%	99,98%	(4)	IG 849 071781	128 rue Colonel Bourg, 1140 Evère, Belgique
Résidence Beeckman SPRL	100,00%	99,98%		IG 422 923 859	71 rue Beeckman 1180 Ucle Belgique
La Villa des Collettes	100,00%	100,00%		IG 393 358 197	84 chemin des Collettes, 06800 Cagnes sur Mer
La Villa Amélie	100,00%	100,00%		IG 532 107 109	7 boulevard Auguste Prieu, 44120 Vertou
La Capeline	100,00%	100,00%	(3)	IG 491736 294	30 bis boulevard de la Mer, 17440 Aytre
La Villa Eléonore	100,00%	100,00%		IG 500 673 926	7 boulevard Auguste Prieu, 44120 Vertou
La Villa Océane	100,00%	100,00%		IG 528 150 683	7 boulevard Auguste Prieu, 44120 Vertou
Les Oiseaux	100,00%	100,00%		IG 739 502 268	La Gorgette, 83110 Sanary sur Mer
Les Mimosas	100,00%	100,00%		IG 420 020 349	4 rue des Arts, 11100 Narbonne
La Villa de Falicon	100,00%	100,00%		IG 529 238 578	7 boulevard Auguste Prieu, 44120 Vertou
La Meulière de la Marne	100,00%	100,00%		IG 525 191862	7 boulevard Auguste Prieu, 44120 Vertou
Le Noble Age Retraite	100,00%	100,00%		IG 529 254 061	7 boulevard Auguste Prieu, 44120 Vertou
Kerinou Santé	100,00%	100,00%		IG 422 156 688	12 rue Jean Bon Saint-André 29200 Brest
GB	74,98%	74,98%	(4)	IG 391354 701	81 avenue Albert Raimond, 42270 Saint-Priest-en-Jarez
Médinord Santé	75,00%	75,00%	(4)	IG 418 660 031	79 avenue Albert Raimond, 42270 Saint-Priest-en-Jarez
MTJ	74,93%	74,93%	(4)	IG 450 567 987	81 avenue Albert Raimond, 42270 Saint-Priest-en-Jarez
LNA HAD Centre	100,00%	100,00%	(4)	IG 807 539 465	7 boulevard Auguste Prieu, 44120 Vertou
II - ACTIVITE IMMOBILIERE :					
Foncière GNA	100,00%	100,00%		IG 438 910 275	7 boulevard Auguste Prieu, 44120 Vertou
LNA Services	51,00%	51,00%		IG 442 082 863	7 boulevard Auguste Prieu, 44120 Vertou
Médica Foncière 83	100,00%	100,00%		IG 438 811986	7 boulevard Auguste Prieu, 44120 Vertou
MF Evian 74	100,00%	100,00%		IG 448 638 668	7 boulevard Auguste Prieu, 44120 Vertou
MF ADJ 85	100,00%	100,00%		IG 449 628 486	7 boulevard Auguste Prieu, 44120 Vertou
MF Toulon 83	100,00%	100,00%		IG 448 907 212	7 boulevard Auguste Prieu, 44120 Vertou
Médica Serris 77	100,00%	100,00%		IG 449 149 020	7 boulevard Auguste Prieu, 44120 Vertou
Médica Foncière Mainvillers 28	100,00%	100,00%		IG 484 043 641	7 boulevard Auguste Prieu, 44120 Vertou
MF Vertou 44120	100,00%	100,00%		IG 481506 632	7 boulevard Auguste Prieu, 44120 Vertou
Médica Foncière Saint Arnault	100,00%	100,00%		IG 499 848 307	7 boulevard Auguste Prieu, 44120 Vertou
Médica Foncière Garches 92	100,00%	100,00%		IG 500 457 411	7 boulevard Auguste Prieu, 44120 Vertou
Médica Foncière La Celle 78	100,00%	100,00%		IG 501141980	7 boulevard Auguste Prieu, 44120 Vertou
Médica Foncière 06	100,00%	100,00%		IG 450 989 678	7 boulevard Auguste Prieu, 44120 Vertou

Raison sociale	% de contrôle	% d'intérêts	Méthode	Siren	Siège social
II - ACTIVITE IMMOBILIERE (suite) :					
Médica Foncière Breteuil	100,00%	100,00%	IG	504 365 529	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Médica Foncière IMR 93	100,00%	100,00%	IG	504 614 173	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Médica Foncière Marseille 131	100,00%	100,00%	IG	504 807 710	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Médica Foncière 72 Monthéard	100,00%	100,00%	IG	509 639 522	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Médica Foncière d'Epinau	100,00%	100,00%	IG	582 032 421	1Place du Docteur Jean Tarius, 93806 Epinau sur Seine
Foncière SSR IMB	100,00%	100,00%	IG	509 621488	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Medica Foncière LMB41	100,00%	100,00%	IG	514 125 947	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF 49 La Plesse	100,00%	100,00%	IG	521984 492	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF 44	100,00%	100,00%	IG	527 822 571	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF ST Rogatien 17	100,00%	100,00%	IG	535 105 589	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Montlouis 37	100,00%	100,00%	IG	535 096 242	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Belz 56	100,00%	100,00%	IG	529 229 874	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Villenave 33	100,00%	100,00%	IG	532 056 983	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF 11 Narbonne	100,00%	100,00%	IG	532 056 637	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Faliconnière 061	100,00%	100,00%	IG	539 362 855	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF 77 La Ferté	100,00%	100,00%	IG	532 056 132	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Yerres 91	100,00%	100,00%	IG	752 476 572	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF St Maur 94	100,00%	100,00%	IG	752 669 614	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Courbevoie 92	100,00%	100,00%	IG	752 655 886	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Theix56	100,00%	100,00%	IG	793 277 120	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
SCI de la Princesse	100,00%	100,00%	IG	448 650 960	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Brest 29	100,00%	100,00%	IG	797 744 083	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Chavanne 42	100,00%	100,00%	IG	797 743 929	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
SCI Château Lamothe	100,00%	100,00%	IG	343 527 743	Château Lamothe 33650 Saint M édard d'Eyrans
Serenissim 1	100,00%	100,00%	IG	791373 707	29 Chemin d'Arcins 33360 Latresne
SCI Domaine des Augustins	100,00%	100,00%	IG	490 899 838	27 Chemin d'Arcins 33360 Latresne
Immobilière de la Fontenelle	100,00%	100,00%	IG	753 241959	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Vannes 56	100,00%	100,00%	(4) IG	807 461082	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Kerléna	100,00%	100,00%	(4) IG	799 697 594	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Bazincourt 78	100,00%	100,00%	(4) IG	798 501920	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MRLB	100,00%	100,00%	(4) IG	489 280 685	46 avenue du Bourgailh, 33600 Pessac
MF Talence 33	100,00%	100,00%	(4) IG	798 502 985	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Latresne 33	100,00%	100,00%	(4) IG	799 729 082	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou

⁽¹⁾ La société Sarl La Chézalière, bien que détenue à 20.29 %, est intégrée globalement compte tenu des éléments contractuels entre les deux sociétés et les modalités de direction.

⁽²⁾ La société Résidence Isatis a été absorbée par la société La Villa des Collettes (anciennement nommée SARL Azur Repos). La Société Villa d'Epidaure Garches a été absorbée par la société Villa d'Epidaure (anciennement nommée Villa d'Epidaure La Celle St Cloud)

⁽³⁾ La société La Capeline a été acquise et absorbée sur l'exercice par la société La Villa Amélie. La société L'Hermitage a été acquise et absorbée sur l'exercice par la société Les Jardins d'Hermine (anciennement nommée Les Jardins de la Poterie)

⁽⁴⁾ Sociétés nouvellement créées ou acquises

Ces opérations sont décrites en Note 10 du présent document pour les sociétés en Intégration Globale, la prise de contrôle des sociétés mises en équivalence est détaillée en Note 4.

17.2 **Vérification des informations financières historiques**

17.2.1 *Rapports des Commissaires aux comptes relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2014*

Mesdames, Messieurs les actionnaires

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2014, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société LE NOBLE AGE, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Votre société procède systématiquement, à chaque clôture, à un test de dépréciation des écarts d'acquisition et des actifs à durée de vie indéfinie et évalue également s'il existe un indice de perte de valeur des actifs à long terme, selon les modalités décrites dans la note 2.5.5 aux états financiers. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ce test de dépréciation ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées et nous avons vérifié que la note 2.5.5 donne une information appropriée.
- La note 2.5.8 de l'annexe rappelle la méthode d'évaluation des stocks à leur valeur nette réalisable en matière immobilière. Nous avons procédé à l'examen des hypothèses retenues pour appréhender les valeurs probables de réalisation.

- La note 2.5.12 de l'annexe précise les modalités d'évaluation des avantages du personnel postérieurs à l'emploi. Nos travaux ont consisté à examiner les données utilisées, à apprécier les hypothèses retenues et à vérifier que la note 2.5.12 aux états financiers fournit une information appropriée.
- La note 2.5.15 de l'annexe indique les principes de comptabilisation retenus pour l'émission des Ornanes, notamment au niveau de la comptabilisation du dérivé incorporé. Nos travaux ont consisté à examiner les données utilisées, à apprécier les hypothèses retenues tels que précisés en note 21.
- La note 2.5.20 de l'annexe aux états financiers indique les principes de reconnaissance des produits. Nous nous sommes assurés de la correcte application des principes présentés. Au niveau de l'activité immobilière, les résultats sont dépendants des estimations à terminaison réalisées par la direction immobilière du groupe sous le contrôle de la Direction générale. Sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces évaluations des résultats à terminaison de ces contrats, à revoir les calculs effectués par la société, et à examiner les procédures d'approbation de ces estimations par la Direction générale.

Pour l'ensemble de ces points, nos travaux ont consisté à examiner la méthodologie retenue par la société, à apprécier les hypothèses retenues et à vérifier que les notes de l'annexe fournissent une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

BORDEAUX et NANTES, le 27 avril 2015

Les Commissaires aux Comptes

EXPERTISE AUDIT ADVISORY

INEXTENSO AUDIT



Frédéric BERNARDIN



Françoise GRIMAUD PORCHER

17.3

Honoraires des Commissaires aux comptes

	Expertise Audit Advisory				G.B. Audit Conseil				In Extenso			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
1. Audit												
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés												
• Emetteur	16		14%		89	101	46%	36%	102	73	28%	26%
• Filiales intégrées globalement	97		86%		103	181	54%	64%	235	204	66%	74%
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes												
• Emetteur									15		4%	
• Filiales intégrées globalement									6		2%	
Sous-total	113	0	100%		192	282	100%	102%	358	277	100%	100%
2. Autres Prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement												
• Juridique, fiscal et social												
• Autres												
Sous-total												
TOTAL	113	0	100%		192	282	100%	100%	358	277	100%	100%

17.4

Politique de distribution de dividendes

A ce jour, le Groupe n'a jamais distribué de dividende. Le Groupe entend consacrer prioritairement ses cash-flows au financement de la croissance. Le Groupe n'exclut pas de procéder à terme à des distributions lorsque la mise en exploitation au régime de croisière des lits en cours de restructuration ou construction aura consolidé significativement la base des free cash-flows.

17.5 Procédures judiciaires et d'arbitrage

A la connaissance du groupe, il n'existe pas de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage ayant eu dans un passé récent ou susceptible d'avoir un impact défavorable significatif sur la situation financière ou la rentabilité du Noble Age Groupe, bien que la Société soit impliquée dans un certain nombre de procédures juridictionnelles dans le cours normal de ses activités et dans une procédure judiciaire de demande en ajustement à la baisse du prix de cession pour une acquisition de titres réalisée en 2013.

17.6 Changement significatif de la situation financière et commerciale

Le parc de 6.302 lits à date du présent rapport s'établit à 6.385 lits et intègre les quelques *mouvements* suivants pour *+83 lits* :

- une ouverture de maison de repos en février 2015 située à Waterloo en Belgique, la résidence du Parc de La Cense étant le regroupement de 2 établissements (respectivement de 103 et 70 lits) pour une capacité nouvelle installée de 150 lits, le solde de *-23 lits* étant mis en sommeil,
- une extension-rénovation de la clinique psychiatrique d'Épinay sur Seine dont la capacité est étendue de *+20 lits* à 211 lits,
- une mise en exploitation d'hospitalisation de jour sur le SSR de Romainville pour *+5 places*,
- une fermeture de site pour *-25 lits*, dont l'autorisation est transférée sur un EHPAD en construction à Falicon dans les Alpes-Maritimes (112 lits : date de livraison prévue au quatrième trimestre 2015),
- une extension de capacité d'un SSR pour *+10 lits*,
- une ouverture d'EHPAD dans la gamme Confort de 126 lits par transfert d'activité vers un site neuf, *+96 lits*.

L'année 2015 sera marquée par un agenda immobilier chargé intégrant l'avancement de neuf opérations sur un parc d'établissement représentant à la date de livraison 1.142 lits neufs dont 252 nouveaux lits liés à des extensions ou des ouvertures de sites. Par ailleurs, le lancement ou la poursuite des travaux sur onze sites sont programmés en 2015 avec des livraisons à compter de 2016.

18 INFORMATIONS SUR LE CAPITAL

18.1 Capital social

18.1.1 Montant du capital social

L'assemblée générale mixte en date du 1^{er} avril 2006, a décidé de procéder à une augmentation de capital par incorporation de réserves et élévation du nominal de chaque action ainsi porté de 15,25 euros à 16 euros et de diviser par 8 la valeur nominale des actions, sous condition suspensive de la première cotation des actions de la Société sur le marché Eurolist d'Euronext Paris. La première cotation ayant eu lieu le 6 juin 2006, le capital social a ainsi été porté à 12 370 912 euros, divisé en 6 185 456 actions d'une valeur nominale de 2 euros chacune, intégralement libérées et de même catégorie.

Faisant usage de la délégation consentie par décision de l'assemblée générale mixte en date du 1^{er} avril 2006, le conseil d'administration a décidé par délibération en date du 6 juin 2006 de procéder à une augmentation de capital d'un montant de 2 520 000 € pour le porter de 12 370 912 € à 14 890 912 €, par l'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription, par voie d'appel public à l'épargne, de 1 260 000 actions ordinaires, au prix de 10 € l'une, soit 2 € de valeur nominale et 8 € de prime d'émission.

Conformément aux termes de la vingtième résolution adoptée par l'assemblée générale mixte du 1^{er} avril 2006, le conseil d'administration a précisé lors de sa séance du 6 juin 2006 que le montant de l'augmentation de capital décidée lors de la même séance d'un montant nominal de 2 520 000 euros, pourrait être augmenté, pendant une période maximum de 30 jours, dans la limite de 378 000 euros représentant 15% de l'augmentation de capital, aux fins de mettre en œuvre l'option de sur-allocation consentie à la société ODDO & Cie.

Par délibération en date du 5 juillet 2006, le conseil d'administration, faisant usage de l'autorisation qui lui a été conférée par l'assemblée générale mixte du 1^{er} avril 2006 relative à l'option de sur-allocation, a décidé d'augmenter le capital social d'un montant nominal de 350 182 euros, pour le porter de 14 890 912 euros à 15 241 094 euros, par l'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription, par voie d'appel public à l'épargne, de 175 091 actions ordinaires au prix de 10 euros l'une, libérées intégralement en numéraire, représentant une souscription d'un montant total, prime d'émission incluse, de 1 750 910 euros.

Par délibération en date du 20 décembre 2006, le conseil d'administration, faisant usage de l'autorisation qui lui a été conférée par l'assemblée générale mixte du 1^{er} avril 2006, a décidé de fixer le nombre de titres proposés dans le cadre de cette augmentation de capital social réservée aux salariés, adhérents du plan d'épargne groupe mis en place par la Société, à 300 000 actions nouvelles de 2 euros de valeur nominale chacune.

Par délibération en date du 18 juillet 2007, le conseil d'administration a constaté l'état des souscriptions d'actions effectuées par les salariés dans le cadre du PEG et le montant total des souscriptions s'élevant à 338 379,48 euros, soit 21 594 actions nouvelles souscrites. Il a en conséquence constaté la réalisation de l'augmentation de capital social d'un montant nominal de 43 188 euros, pour le porter de 15 241 094 euros à 15 284 282 euros, par l'émission de 21 594 actions nouvelles au prix de 15,67 euros l'une, libérées intégralement en numéraire, représentant une souscription d'un montant total, prime d'émission incluse, de 338 379,48 euros.

L'assemblée générale mixte en date du 23 juin 2008, a décidé de procéder à une augmentation de capital d'un montant nominal de 800 000 euros, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de la société

GROUPAMA CENTRE ATLANTIQUE, par l'émission de 400 000 actions nouvelles de 2 euros de valeur chacune, au prix de 18 euros l'une (prime d'émission incluse).

Par délibération en date du 30 juin 2008, le conseil d'administration a constaté la réalisation de l'augmentation de capital décidée par l'assemblée générale mixte du 23 juin 2008, les 400 000 actions nouvelles ayant été entièrement souscrites par la société GROUPAMA CENTRE ATLANTIQUE.

Dans sa séance du 25 novembre 2009, le conseil d'administration de la société Le Noble Age SA, agissant sur délégation de compétence de l'assemblée générale mixte du 24 juin 2009 dans sa 17ème résolution, a décidé d'augmenter le capital de la Société d'un montant nominal de 1 000 000 d'euros, pour le porter de 16 084 282 euros à 17 084 282 euros, par l'émission de 500 000 actions ordinaires d'une valeur nominale de 2 euros chacune. La souscription, réservée en totalité à la société SALVEPAR, est intervenue le 2 décembre 2009 au prix de souscription de 17 euros par action.

Le capital social s'établit ainsi à 17 084 282 euros, divisé en 8 542 141 actions d'une valeur nominale de deux (2) euros chacune, toutes de même catégorie et intégralement libérées.

Il est précisé que depuis le 6 janvier 2015, la Société a procédé à l'émission de 240 514 actions nouvelles à l'effet de répondre à des demandes de remboursement émises par des titulaires d'ORNANES, émises en 2011 par la Société. Conformément aux résolutions prévues par l'assemblée générale de la Société le 23 juin 2010, l'augmentation de capital résultant de l'émission de ces actions nouvelles devra être constatée avant la fin de l'exercice 2015.

18.1.2 Capital autorisé non émis en totalité

Délégations consenties au conseil d'administration	Durée de validité³	Plafond autorisé en valeur nominale	Modalités
<p>1) Délégation consentie au conseil en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription, dans la limite d'un montant nominal global de 5 500 000 euros, plafond fixé à la 21^{ème} résolution. Le montant nominal global des titres de créances susceptibles d'être émis ne pourra excéder le plafond de 50 millions d'euros fixé à la 21^{ème} résolution. Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 20 juin 2012. (14^{ème} résolution)</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2014 : NEANT</p>	26 mois	<p>Montant nominal maximum global :</p> <p>. Augmentations de capital : 5 000 000 € (1)</p> <p>. Titres de créance : 50 millions € (2)</p>	Cf 10 ^{ème} résolution de l'AGM du 19/06/2013 disponible au siège de la société
<p>2) Délégation consentie au conseil en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires par une offre au public, dans la limite d'un montant nominal global de 5 500 000 euros. L'utilisation de cette autorisation s'imputera sur le plafond nominal global d'augmentation du capital de 5 500 000 euros fixé à la 21^{ème} résolution. Le montant nominal global des titres de créances susceptibles</p>	26 mois	<p>Montant nominal maximum global : Augmentations de capital : 5 500 000 € (1)</p> <p>. Titres de créance : 50 millions € (2)</p>	Cf 11 ^{ème} résolution de l'AGM du 19/06/2013 disponible au siège de la société

³ A compter de l'assemblée générale ayant autorisé la délégation de compétence

<p>d'être émis ne pourra excéder 50 millions d'euros et s'imputera sur le plafond fixé à la 21^{ème} résolution. Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 20 juin 2012. (15^{ème} résolution)</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2014 : NEANT</p>			
<p>3) Délégation consentie au conseil en vue d'augmenter le montant de chacune des émissions avec ou sans droit préférentiel de souscription qui seraient décidées en vertu des délégations de compétence visées aux 10^{ème}, 11^{ème}, 16^{ème} et 17^{ème} résolutions. L'utilisation de cette autorisation s'imputera sur le plafond nominal global d'augmentation de capital de 5.500.000 euros fixé à la 21^{ème} résolution et commun à toutes les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des résolutions 10, 11, 12, 13, 16 et 17. Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 20 juin 2012. (16^{ème} résolution)</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2014 : NEANT</p>	26 mois	Montant nominal global : 5 500 000 € (1)	Cf. 12 ^{ème} résolution de l'AGM du 19/06/2013 disponible au siège de la société
<p>4) Autorisation donnée au conseil en vue de procéder à l'émission d'actions ordinaires destinées à rémunérer des apports de titres en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société. L'utilisation de cette autorisation s'imputera sur le montant global de 5 500 000 euros fixé dans la 21^{ème} résolution. Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 20 juin 2012 (17^{ème} résolution)</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2014 : NEANT</p>	26 mois	Montant nominal global : 5 000 000 € (1)	Cf. 13 ^{ème} résolution de l'AGM du 19/06/2013 disponible au siège de la société
<p>5) Délégation de compétence consentie au conseil en vue d'augmenter le capital par incorporation de prime, réserves, bénéfices ou autres dans la limite d'un montant nominal global de 1 000 000 euros. Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 20 juin 2012. (18^{ème} résolution)</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2014 : NEANT</p>	26 mois	Plafond autonome : 1 000 000 € et dans la limite du montant des comptes de réserves, primes ou bénéfices	Cf. 14 ^{ème} résolution de l'AGM du 19/06/2013 disponible au siège de la société
<p>6) Délégation consentie au conseil en vue d'augmenter le capital dans la limite de 10 % en vue de rémunérer des apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital. Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 20 juin 2012 (19^{ème} résolution)</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2014 : NEANT</p>	26 mois	Plafond autonome : 10% du capital social existant à la date de la décision	Cf. 15 ^{ème} résolution de l'AGM du 19/06/2013 disponible au siège de la société
<p>7) Délégation consentie au conseil en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, dans la limite de 20 % du capital social par an, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par une offre à des investisseurs qualifiés ou à un cercle restreint d'investisseurs au sens du paragraphe II de l'article L. 411-2 du code monétaire et financier (placement privé). Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution est fixé à 5 500 000 euros dans la limite de 20% du capital par an, ce montant s'imputant sur le plafond global visé à la 21^{ème} résolution.</p>	26 mois	Montant nominal maximum global : .Augmentations de capital: 5 500 000 € (1) sans pouvoir excéder 20% du capital par an . Titres de créance : 50 millions € (2)	Cf. 16 ^{ème} résolution de l'AGM du 19/06/2013 disponible au siège de la société

<p>Le montant nominal maximum des titres de créances pouvant être émis est fixé à 50 millions d'euros, ce montant s'imputant sur le plafond global de 50 millions d'euros fixé à la 21^{ème} résolution.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 20 juin 2012. (20^{ème} résolution)</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2014 : NEANT</p>			
<p>8) Délégation consentie au conseil en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, dans la limite d'un montant nominal global de 2 000 000 d'euros – suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit de la catégorie de personnes suivante : fonds d'investissement souscrivant au capital de sociétés de taille moyenne (c'est-à-dire dont la capitalisation n'excède pas, lorsqu'elles sont cotées, 1 milliard d'euros) notamment dans le domaine de la santé et/ou médico-social, caisses de retraites et compagnies d'assurance ayant leur siège social ou leur société de gestion sur le territoire de l'Union Européenne ou en Suisse, dans la limite d'un maximum de 20 souscripteurs et pour un montant de souscription individuel minimum de 500 000 euros (prime d'émission incluse)</p> <p>Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées ne pourra excéder un plafond global de 2 000 000 d'euros, ce montant s'imputant sur le plafond global de 5 500 000 euros visé à la 21^{ème} résolution.</p> <p>Le montant nominal global des titre de créances susceptibles d'être émis ne pourra excéder 25 millions d'euros et s'imputera sur le plafond global de 50 millions d'euros visé à la 21^{ème} résolution.</p> <p>Le nombre d'investisseurs susceptibles de se voir émettre des titres sera limité à 20 et le montant minimum réservé à chacun des souscripteurs s'élèvera à 500 000 euros (prime d'émission incluse).</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'AGM du 20 juin 2012. (21^{ème} résolution)</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2014 : NEANT</p>	<p>18 mois</p>	<p>Montant nominal maximum global :</p> <p>.Augmentations de capital : 2 000 000 € (1)</p> <p>.Titres de créance : 25 millions € (2)</p> <p>20 souscripteurs</p>	<p>Cf. 17^{ème} résolution de l'AGM du 19/06/2013 disponible au siège de la société</p>
<p>9) Autorisation donnée au conseil de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions de la Société au bénéfice des membres du personnel ou dirigeants de la Société et des sociétés et groupements d'intérêt économique liés à la Société.</p> <p>Le nombre total des options attribuées ne pourra donner droit à l'achat ou la souscription de plus de 300 000 actions d'une valeur nominale de 2 euros l'une, sous déduction des actions qui seraient attribuées gratuitement en vertu de la 19^{ème} résolution.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 20 juin 2012. (22^{ème} résolution)</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2014 : NEANT</p>	<p>38 mois</p>	<p>600 000€ (3) Soit 300 000 titres de valeur nominale de 2 €</p>	<p>Cf. 18^{ème} résolution de l'AGM du 19/06/2013 disponible au siège de la société</p>
<p>10) Autorisation donnée au conseil de procéder à l'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié ou de certaines catégories d'entre eux et/ou de ses mandataires sociaux et/ou des personnels des sociétés et groupements qui lui sont liés.</p> <p>Le nombre total d'actions susceptibles d'être attribuées gratuitement est fixé à 300 000 actions d'une valeur nominale de 2 euros l'une, sans que cela puisse conduire à dépasser la limite globale de 10% du capital existant de la Société à la date</p>	<p>38 mois</p>	<p>600 000 € (3) Soit 300 000 titres de valeur nominale de 2 € Dans la limite de 10% du capital</p>	<p>Cf. 19^{ème} résolution de l'AGM du 19/06/2013 disponible au siège de la société</p>

<p>de décision de leur attribution. Les actions attribuées gratuitement s'imputeront sur le nombre maximum d'actions attribuées en vertu de la 18^{ème} résolution Remplace et annule la délégation consentie par l'AGM du 20 juin 2012 (23^{ème} résolution)</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2014 : NEANT</p>			
<p>11) Autorisation donnée au conseil à l'effet de procéder à une augmentation du capital social dont la souscription serait réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise établi en application des articles L. 3332-1 et suivants du code du travail dans la limite d'un plafond nominal maximal de 600 000 euros, ce montant s'ajoutant au plafond prévu à la 21^{ème} résolution pour former le plafond mentionné à l'article L225-129-2 du code de commerce. Remplace et annule la délégation consentie par l'AGM du 20 juin 2012. (24^{ème} résolution)</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2014 : NEANT</p>	18 mois	600 000€ Soit 300 000 titres de valeur nominale de 2 € Plafond global mentionné à l'article L.225-129-2 du code de commerce	Cf. 20 ^{ème} résolution de l'AGM du 19/06/2013 disponible au siège de la société
<p>12) Le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations conférées aux termes des 10^{ème} à 13^{ème} résolutions, 16^{ème} et 17^{ème} de l'AGM du 19/06/2013 est fixé à 5 500 000 euros - le montant nominal maximum global des titres de créance pouvant être émis en vertu des délégations conférées aux termes des 10^{ème} à 13^{ème} résolutions, 16^{ème} et 17^{ème} de l'AGM du 19/06/2013 est fixé à 50 millions d'euros.</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2014 : NEANT</p>		Montant maximum global : . Augmentation de capital : 5 500 000 € . Titres de créance : 50 millions €	Cf. 21 ^{ème} résolution de l'AGM du 19/06/2013 disponible au siège de la société
<p>13) Délégation consentie au conseil en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription, dans la limite d'un montant nominal global de 5 500 000 euros, plafond fixé à la 23^{ème} résolution. Le montant nominal global des titres de créances susceptibles d'être émis ne pourra excéder le plafond de 50 millions d'euros fixé à la 23^{ème} résolution. Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 19 juin 2013 (10^{ème} résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2014 : NEANT</p>	26 mois	Montant nominal maximum global : . Augmentations de capital : 5 000 000 € (1) . Titres de créance : 50 millions € (2)	Cf 12 ^{ème} résolution de l'AGM du 18/06/2014 disponible au siège de la société
<p>14) Délégation consentie au conseil en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires par une offre au public, dans la limite d'un montant nominal global de 5 500 000 euros. L'utilisation de cette autorisation s'imputera sur le plafond nominal global d'augmentation du capital de 5 500 000 euros fixé à la 23^{ème} résolution. Le montant nominal global des titres de créances susceptibles d'être émis ne pourra excéder 50 millions d'euros et s'imputera sur le plafond fixé à la 23^{ème} résolution. Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 19 juin 2013 (11^{ème} résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2014 : NEANT</p>	26 mois	Montant nominal maximum global : Augmentations de capital : 5 500 000 € (1) . Titres de créance : 50 millions € (2)	Cf 13 ^{ème} résolution de l'AGM du 18/06/2014 disponible au siège de la société

<p>15) Délégation consentie au conseil en vue d'augmenter le montant de chacune des émissions avec ou sans droit préférentiel de souscription qui seraient décidées en vertu des délégations de compétence visées aux 12^{ème}, 13^{ème}, 18^{ème} et 19^{ème} résolutions.</p> <p>L'utilisation de cette autorisation s'imputera sur le plafond nominal global d'augmentation de capital de 5.500.000 euros fixé à la 23^{ème} résolution et commun à toutes les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des résolutions 12, 13, 14, 15, 18 et 19.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 19 juin 2013 (12^{ème} résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2014 : NEANT</p>	26 mois	Montant nominal global : 5 500 000 € (1)	Cf. 14 ^{ème} résolution de l'AGM du 18/06/2014 disponible au siège de la société
<p>16) Autorisation donnée au conseil en vue de procéder à l'émission d'actions ordinaires destinées à rémunérer des apports de titres en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société. L'utilisation de cette autorisation s'imputera sur le montant global de 5 500 000 euros fixé dans la 23^{ème} résolution.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 19 juin 2013 (13^{ème} résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2014 : NEANT</p>	26 mois	Montant nominal global : 5 000 000 € (1)	Cf. 15 ^{ème} résolution de l'AGM du 18/06/2014 disponible au siège de la société
<p>17) Délégation de compétence consentie au conseil en vue d'augmenter le capital par incorporation de prime, réserves, bénéfices ou autres dans la limite d'un montant nominal global de 1 000 000 d'euros.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 19 juin 2013 (14^{ème} résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2014 : NEANT</p>	26 mois	Plafond autonome : 1 000 000 € et dans la limite du montant des comptes de réserves, primes ou bénéfices	Cf. 16 ^{ème} résolution de l'AGM du 18/06/2014 disponible au siège de la société
<p>18) Délégation consentie au conseil en vue d'augmenter le capital dans la limite de 10 % en vue de rémunérer des apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 19 juin 2013 (15^{ème} résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2014 : NEANT</p>	26 mois	Plafond autonome : 10% du capital social existant à la date de la décision	Cf. 17 ^{ème} résolution de l'AGM du 18/06/2014 disponible au siège de la société
<p>19) Délégation consentie au conseil en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, dans la limite de 20 % du capital social par an, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par une offre à des investisseurs qualifiés ou à un cercle restreint d'investisseurs au sens du paragraphe II de l'article L. 411-2 du code monétaire et financier (placement privé).</p> <p>Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution est fixé à 5 500 000 euros dans la limite de 20% du capital par an, ce montant s'imputant sur le plafond global visé à la 23^{ème} résolution.</p> <p>Le montant nominal maximum des titres de créances pouvant être émis est fixé à 50 millions d'euros, ce montant s'imputant sur le plafond global de 50 millions d'euros fixé à la 23^{ème} résolution.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 19 juin 2013 (16^{ème} résolution).</p>	26 mois	Montant nominal maximum global : .Augmentations de capital: 5 500 000 € (1) sans pouvoir excéder 20% du capital par an . Titres de créance : 50 millions € (2)	Cf. 18 ^{ème} résolution de l'AGM du 18/06/2014 disponible au siège de la société

<p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2014 : NEANT</p>			
<p>20) Délégation consentie au conseil en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, dans la limite d'un montant nominal global de 2 000 000 d'euros – suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit de la catégorie de personnes suivante : fonds d'investissement souscrivant au capital de sociétés de taille moyenne (c'est-à-dire dont la capitalisation n'excède pas, lorsqu'elles sont cotées, 1 milliard d'euros) notamment dans le domaine de la santé et/ou médico-social, caisses de retraites et compagnies d'assurance ayant leur siège social ou leur société de gestion sur le territoire de l'Union Européenne ou en Suisse, dans la limite d'un maximum de 20 souscripteurs et pour un montant de souscription individuel minimum de 500 000 euros (prime d'émission incluse).</p> <p>Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées ne pourra excéder un plafond global de 2 000 000 d'euros, ce montant s'imputant sur le plafond global de 5 500 000 euros visé à la 23^{ème} résolution.</p> <p>Le montant nominal global des titres de créances susceptibles d'être émis ne pourra excéder 25 millions d'euros et s'imputera sur le plafond global de 50 millions d'euros visé à la 23^{ème} résolution.</p> <p>Le nombre d'investisseurs susceptibles de se voir émettre des titres sera limité à 20 et le montant minimum réservé à chacun des souscripteurs s'élèvera à 500 000 euros (prime d'émission incluse).</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'AGM du 19 juin 2013 (17^{ème} résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2014 : NEANT</p>	<p>18 mois</p>	<p>Montant nominal maximum global : .Augmentations de capital : 2 000 000 € (1) .Titres de créance : 25 millions € (2)</p> <p>20 souscripteurs</p>	<p>Cf. 19^{ème} résolution de l'AGM du 18/06/2014 disponible au siège de la société</p>
<p>21) Autorisation donnée au conseil de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions de la Société au bénéfice des membres du personnel ou dirigeants de la Société et des sociétés et groupements d'intérêt économique liés à la Société.</p> <p>Le nombre total des options attribuées ne pourra donner droit à l'achat ou la souscription de plus de 300 000 actions d'une valeur nominale de 2 euros l'une, sous déduction des actions qui seraient attribuées gratuitement en vertu de la 21^{ème} résolution.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 19 juin 2012 (18^{ème} résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2014 : NEANT</p>	<p>38 mois</p>	<p>600 000€ (3) Soit 300 000 titres de valeur nominale de 2 €</p>	<p>Cf. 20^{ème} résolution de l'AGM du 18/06/2014 disponible au siège de la société</p>
<p>22) Autorisation donnée au conseil de procéder à l'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié ou de certaines catégories d'entre eux et/ou de ses mandataires sociaux et/ou des personnels des sociétés et groupements qui lui sont liés.</p> <p>Le nombre total d'actions susceptibles d'être attribuées gratuitement est fixé à 300 000 actions d'une valeur nominale de 2 euros l'une, sans que cela puisse conduire à dépasser la limite globale de 10% du capital existant de la Société à la date de décision de leur attribution.</p> <p>Les actions attribuées gratuitement s'imputeront sur le nombre maximum d'actions attribuées en vertu de la 20^{ème}</p>	<p>38 mois</p>	<p>600 000€ (3) Soit 300 000 titres de valeur nominale de 2 € Dans la limite de 10% du capital</p>	<p>Cf. 21^{ème} résolution de l'AGM du 18/06/2014 disponible au siège de la société</p>

<p>résolution.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'AGM du 19 juin 2013 (19^{ème} résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2014 : NEANT</p>			
<p>23) Autorisation donnée au conseil à l'effet de procéder à une augmentation du capital social dont la souscription serait réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise établi en application des articles L. 3332-1 et suivants du code du travail dans la limite d'un plafond nominal maximal de 600 000 euros, ce montant s'ajoutant au plafond prévu à la 23^{ème} résolution pour former le plafond mentionné à l'article L225-129-2 du code de commerce.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'AGM du 19 juin 2013 (20^{ème} résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2014 : NEANT</p>	18 mois	<p>600 000 € Soit 300 000 titres de valeur nominale de 2 € Plafond global mentionné à l'article L.225-129-2 du code de commerce</p>	<p>Cf. 22^{ème} résolution de l'AGM du 18/06/2014 disponible au siège de la société</p>
<p>24) Le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations conférées aux termes des 12^{ème} à 15^{ème} résolutions, 18^{ème} et 19^{ème} de l'AGM du 18/06/2014 est fixé à 5 500 000 euros</p> <p>- le montant nominal maximum global des titres de créance pouvant être émis en vertu des délégations conférées aux termes des 12^{ème} à 15^{ème} résolutions, 18^{ème} et 19^{ème} de l'AGM du 18/06/2014 est fixé à 50 millions d'euros.</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2014 : NEANT</p>		<p>Montant maximum global : . Augmentation de capital : 5 500 000 € . Titres de créance : 50 millions €</p>	<p>Cf. 23^{ème} résolution de l'AGM du 18/06/2014 disponible au siège de la société</p>

Nota : Les plafonds mentionnés dans le tableau ci-dessus peuvent, le cas échéant, être relevés du montant supplémentaire des actions ordinaires à émettre pour préserver, conformément à la Loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des titres de capital de la Société. Les différents plafonds sont exprimés sur la base d'une valeur nominale unitaire de 2 euros.

(1) Plafonds non cumulables entre eux

(2) Plafonds non cumulables entre eux

(3) Plafonds non cumulables entre eux

18.1.3 Capital potentiel

Le conseil d'administration du Groupe Noble Age n'a attribué aucune option de souscription et d'achat d'actions aux dirigeants administrateurs et aux salariés.

18.1.4 Titres non représentatifs du capital

Néant

18.1.5 Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par la Société ou pour son propre compte

L'assemblée générale des actionnaires du 1er avril 2006 a autorisé, sous la condition suspensive de la première cotation des actions de la Société sur le marché Eurolist d'Euronext Paris, conformément aux dispositions de l'article L.225-209 du code de commerce, le conseil d'administration à acheter un nombre d'actions représentant jusqu'à 10% du capital de la Société (après réalisation de l'augmentation de capital et division du nominal des actions proposées aux termes des neuvième et dixième résolutions) soit un maximum de 618 545 actions.

Le prix d'achat par action ne devait pas être supérieur à 400% du prix d'introduction tel qu'il a été déterminé par le conseil d'administration immédiatement avant la cotation des actions de la Société sur un marché réglementé.

L'assemblée générale des actionnaires du 19 juin 2013 a autorisé, conformément aux dispositions de l'article L.225-209 du code de commerce, le conseil d'administration à acheter un nombre d'actions représentant jusqu'à 10% du capital de la Société, soit un nombre théorique maximal de 854 214 actions.

Le prix d'achat par action ne devait pas être supérieur à 40 euros, hors frais et commissions avec un plafond global de 34 000 000 d'euros.

Le nombre d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne pouvait excéder 5% de son capital.

Les actions pouvaient également être annulées dans la limite de 10% du capital de la Société par périodes de vingt-quatre (24) mois dans les conditions prévues par la neuvième résolution soumise au vote de l'assemblée générale mixte des actionnaires.

L'acquisition, la cession, le transfert ou l'échange de ces actions pouvait être effectué, dans le respect des règles édictées par l'Autorité des Marchés Financiers, sur le marché ou hors marché, à tout moment, y compris en période d'offre publique visant les actions de la Société, et par tous moyens, y compris par transfert de blocs, par l'utilisation ou l'exercice de tout instrument financier, produit dérivé, notamment par la mise en place d'opérations optionnelles telles que des achats et ventes d'options d'achat ou de vente.

Tous pouvoirs étaient conférés au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation au directeur général ou, avec l'accord de celui-ci, à un ou plusieurs directeurs généraux délégués, pour mettre en œuvre la présente autorisation, passer tous ordres de bourse, conclure tous accords, procéder aux éventuelles réallocations des actions au sein des finalités envisagées ci-dessus, dans les conditions permises par la loi, effectuer toutes formalités, toutes démarches et déclarations auprès de tous organismes et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire.

Cette autorisation avait été consentie pour une durée de dix-huit mois à compter de l'assemblée générale mixte des actionnaires du 19 juin 2013 soit jusqu'au 19 décembre 2014.

Ainsi, l'assemblée générale du 18 juin 2014, aux termes de sa dixième résolution, a autorisé le conseil d'administration à acheter un nombre d'actions représentant jusqu'à 10% du capital de la société au jour de l'utilisation de cette autorisation, dans les conditions légales et réglementaires applicables au jour de l'utilisation de cette autorisation.

Le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10% correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation.

Le prix d'achat par action ne doit pas être supérieur à 40 euros, hors frais et commissions avec un plafond global de 34 000 000 d'euros.

Le nombre maximum d'actions de la Société dont le rachat est autorisé ainsi que le prix d'achat desdites actions feront l'objet des ajustements le cas échéant nécessaires afin de tenir compte de toute division ou tout regroupement des actions de la Société qui interviendrait pendant la durée de validité de la présente autorisation.

L'autorisation peut être utilisée, entre autres, à l'effet (i) d'animer le marché secondaire ou la liquidité de l'action de la Société par un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre d'un

contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers ; (ii) de disposer d'actions pouvant lui permettre d'honorer les obligations liées à des titres de créances convertibles en actions ; (iii) de disposer d'actions pouvant être remises à ses dirigeants et salariés ainsi qu'à ceux des sociétés qui lui sont liées, dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions, d'opérations d'attribution gratuite d'actions existantes dans les conditions prévues aux articles L.225-197-1 à L.225-197-3 ou de Plans d'Épargne d'Entreprise dans les conditions prévues par les articles L.3332-1 et suivants du code du travail ; (iv) de conserver les actions afin de les remettre en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe ; (v) d'annuler les actions.

Le nombre d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5 % de son capital.

Les actions pourront également être annulées dans la limite de 10 % du capital de la Société par périodes de vingt-quatre mois dans les conditions prévues par la onzième résolution adoptée par l'assemblée générale du 18 juin 2014.

L'acquisition, la cession ou le transfert de ces actions pourra être effectué, dans le respect des règles édictées par l'Autorité des Marchés Financiers, sur le marché ou hors marché, par tous moyens, y compris par transfert de blocs ou par l'intermédiaire de tout instrument financier dérivé

Les opérations visées dans ladite résolution pourront être effectuées à tout moment, y compris en période d'offre publique et de garantie de cours sur les titres de la Société.

Tous pouvoirs sont conférés au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation au directeur général ou, avec l'accord de celui-ci, à un ou plusieurs directeurs généraux délégués, pour mettre en œuvre la présente autorisation, passer tous ordres de bourse, conclure tous accords, procéder aux éventuelles réallocations des actions au sein des finalités envisagées ci-dessus, dans les conditions permises par la loi, effectuer toutes formalités, toutes démarches et déclarations auprès de tous organismes et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire.

L'autorisation a été consentie pour une durée de dix-huit mois à compter de l'assemblée en date du 18 juin 2014 soit jusqu'au 18 décembre 2015.

Dans le cadre de son programme de rachat d'actions au 31 décembre 2014, le nombre de titres auto-détenus dans le cadre du programme de rachat autorisé par l'assemblée générale de la Société est de 20 624 actions, d'une valeur nominale de 2 €, et valorisées à 420 935,84 euros, soit 20,41 euros par action, représentant 0,24 % du capital social de la Société.

Les actions auto-détenues sont réparties entre les objectifs du programme de rachat exposés ci-après :

- | | |
|--|----------------|
| - d'une part, assurer la liquidité de l'action de la Société, dans le cadre d'un contrat de liquidité | 1 500 actions |
| - d'autre part, conserver les actions afin de les remettre en paiement ou en échange, dans le cadre d'opérations de croissance externe | 19 124 actions |

Contrat de liquidité :

Un contrat de liquidité a été mis en place suite à l'admission des actions de la Société sur le marché Euronext Paris avec la société Oddo et Cie et a été renouvelé à plusieurs reprises.

Le montant affecté audit contrat au 31 décembre 2014 était égal à 160 000 euros.

Nous vous informons que dans le cadre de son contrat de liquidité, les opérations suivantes ont été réalisées au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2014 :

- Achats :

- . Nombre de titres achetés : 89 634
- . Prix d'achat moyen : 17,2816 euros

- Cessions :

- . Nombre de titres cédés : 94 121
- . Prix de vente moyen : 17,3317 euros
- Frais de négociation payés par la Société au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2014, dans le cadre du contrat de liquidité susvisé : 25 000 €.

Mandat de rachat d'actions

Un mandat de rachat d'actions a également été mis en place par la Société au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2012, visant à acquérir des actions de la Société en vue de les conserver afin de les remettre en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe. Dans le cadre de ce mandat, 59 134 actions ont été acquises au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2012.

Nous vous informons que dans le cadre de ce mandat de rachat d'actions, aucune opération n'a été réalisée au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2014.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2014, la Société a mis en place des mandats de vente visant à céder 40 000 actions précédemment acquises dans le cadre du mandat de rachat d'actions susvisé. Ces 40 000 actions ont été cédées au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2014.

Les frais payés dans le cadre des mandats de vente se sont élevés à 1 935,56 euros.

Par ailleurs, la Société a procédé au transfert de 10 actions auto-détenues dans le cadre du programme de rachat aux fins de répondre à une demande de remboursement d'Ornane.

En conséquence, nous vous informons que le solde de titres détenues par la Société dans le cadre du programme de rachat d'actions s'élève à 19 124 actions au 31 décembre 2014 et sont inscrites au nominatif pur.

18.1.6 Valeurs mobilières complexes

Néant

18.1.7 Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital

Par décisions en date des 10 et 16 février 2011, le directeur général de la société Le Noble Age SA, agissant par usage de la subdélégation qui lui a été consentie par le conseil d'administration lors de sa séance du 9 février 2011, lui-même agissant conformément à la délégation de compétence à lui consentie aux termes de la quatorzième résolution de l'assemblée générale mixte du 23 juin 2010, a décidé la réalisation d'une émission d'obligations à

option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes (ORNANES) avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par la voie d'une offre au public.

Après exercice de la clause d'extension, la SA Le Noble Age a émis un emprunt obligataire d'un montant nominal de 50 millions d'euros par l'émission de 2 747 250 ORNANES pour une valeur unitaire nominale de 18,20 euros et un coupon servi de 4,875 %.

18.1.8 Options ou accords portant sur le capital de la Société

A la connaissance de la Société, il n'existe à la date du présent document aucune option d'achat ou de vente ou autre engagement au profit des actionnaires de la Société ou consentis par ces derniers portant sur des actions de la Société.

18.1.9 Evolution du capital social

Date	Nature de l'opération	Capital avant opération (€)	Augmentation de capital (€)	Prime d'émission / d'apport	Actions créées	Valeur nominale	Nombre d'actions cumulé	Capital après opération (€)
01/04/2006	Augmentation de capital par incorporation de réserves et élévation du nominal	11 791 025,50 €	579 886,50 €	-	-	de 15,25 € à 16,00 €	773 182	12 370 912,00 €
01/04/2006	Division de la valeur nominale	12 370 912,00 €	-	-	ns	2,00 €	6 185 456	12 370 912,00 €
14/04/2006	Augmentation de capital	12 370 912,00 €	3 876 224,00 €	2 883 863,00 €	1 938 112	2,00 €	8 123 568	16 247 136,00 €
14/04/2006	Réduction du capital	16 247 136,00 €	-3 876 224,00 €	-2 883 863,00 €	-1 938 112	2,00 €	6 185 456	12 370 912,00 €
06/06/2006	Augmentation de capital par appel public à l'épargne	12 370 912,00 €	2 520 000,00 €	10 080 000,00 €	1 260 000	2,00 €	7 445 456	14 890 912,00 €
05/07/2006	Augmentation de capital par exercice de l'option de sur-allocation	14 890 912,00 €	350 182,00 €	1 400 728,00 €	175 091	2,00 €	7 620 547	15 241 094,00 €
18/07/2007	Augmentation de capital réservée aux salariés	15 241 094,00 €	43 188,00 €	295 189,98 €	21 594	2,00 €	7 642 141	15 284 282,00 €
23/06/2008	Augmentation de capital	15 284 282 €	800 000,00 €	6 400 000,00 €	400 000	2,00 €	8 042 141	16 084 282 €
25/11/2009	Augmentation de capital	16 084 282 €	1 000 000,00 €	7 500 000,00 €	500 000	2,00 €	8 542 141	17 084 282 €

18.1.10 Evolution de l'actionariat

	31/12/2014			31/12/2013			31/12/2012		
	Nb d'actions	% du capital	% de droits de vote	Nb d'actions	% du capital	Nb d'actions	% du capital	% du capital	% des droits de vote
SC Financière Vertavienne 44	1 884 864	22,07 %	30,70 %	1 884 864	22,07%	1 884 864	22,07%	22,07%	26,35%
Nobilise	942 348	11,03 %	15,03 %	942 348	11,03 %	942 348	11,03 %	9,94%	5,94%
Nobilise 2	646 807	7,57 %	5,27 %	646 807	7,57 %	646 807	7,57 %		
actionnaires partenaires	670 474	7,85 %	10,93 %	955 194	11,18 %	955 194	11,18 %	11,37%	13,56%
Total pacte d'actionnaires**	4 144 493	48,52 %	61,93 %	4 429 213	51,85 %	4 429 213	51,85 %	63,47%	69,66%
Cogepa et DF Synergie	-	-	-	887 094	10,38%	887 094	10,38%	10,38%	12,40%
<i>Gestion collective</i>	39 500	0,47 %	0,32 %	40 000	0,47 %	40 000	0,47 %	N/C	N/C
Titres auto-détenus	20 624	0,24 %	N/C	65 121	0,76 %	65 121	0,76 %	0,13%	0,07%
Public ou autres	4 337 524	50,77%	37,75 %	3 120 713	36,53 %	3 120 713	36,53 %	25,33%	17,47 %
Total	8 542 141	100 %	100,00%	8 542 141	100,00%	8 542 141	100,00%	100,00%	100,00%

** Le pacte d'actionnaire conclu le 15 mai 2006, a été modifié par avenants en date des 23 janvier 2009 (AMF, Décision et Information n° 209C0177), 2 décembre 2009 (AMF, Décision et Information n°209CI455), 26 octobre 2011 (AMF, Décision et Information n° 211 C 2046), du 5 juin 2012 et du 27 décembre 2012 (AMF, Décision et Information n° 213 C 0036).

18.2 Acte constitutif et statuts

Le descriptif des statuts ci-après tient compte de certaines modifications qui ont été soumises à l'approbation de l'assemblée générale mixte des actionnaires du 1^{er} avril 2006 sous la condition suspensive de la première cotation des actions de la Société sur le marché Eurolist d'Euronext Paris, à l'approbation de l'assemblée générale mixte des actionnaires du 23 juin 2008 ainsi qu'à l'approbation de l'assemblée générale mixte des actionnaires du 18 juin 2014.

18.2.1 Objet social (article 3 des statuts)

La Société a pour objet la gestion et l'exploitation de maisons de retraite ou résidence médicalisées pour personnes valides, semi dépendantes ou dépendantes, de cliniques de soins de suite ou de centres de rééducation, de centres pour handicapés et handicapés vieillissant, de services à la personne en général.

Pour réaliser l'objet social ainsi défini, la Société peut :

- créer, acquérir, vendre, échanger, prendre ou donner à bail, avec ou sans promesse de vente, gérer et exploiter, directement ou indirectement, tous établissements industriels et commerciaux, toutes usines, tous chantiers et locaux quelconques, tous objets mobiliers et matériel,
- obtenir et acquérir tous brevets, licences, procédés et marques de fabrique, les exploiter, céder ou apporter, concéder tous licences d'exploitation dans tous pays,
- et, généralement, faire toutes opérations commerciales, pour son compte ou pour le compte de tiers, soit seule, soit en association, participation ou société, comme encore au sein d'un groupement d'intérêt économique, avec toutes autres sociétés ou personnes et réaliser directement ou indirectement, en France et à l'étranger, sous quelque forme que ce soit, les opérations rentrant dans son objet.

Elle peut prendre, sous toutes formes, tous intérêts et participations dans toutes sociétés ou entreprises, françaises ou étrangères, ayant un objet similaire ou de nature à développer ses propres affaires.

18.2.2 *Dispositions statutaires ou autres relatives aux membres des organes d'administration et de direction.*

Composition - Présidence (Extraits de l'article 11.1 des statuts)

La Société est administrée par un conseil composé de personnes physiques ou morales dont le nombre est fixé par l'assemblée générale ordinaire dans les limites prévues par la loi.

Toute personne morale doit, lors de sa nomination, désigner une personne physique en qualité de représentant permanent au conseil d'administration. La durée du mandat du représentant permanent est la même que celle de l'administrateur personne morale qu'il représente. Lorsque la personne morale révoque son représentant permanent, elle doit aussitôt pourvoir à son remplacement. Les mêmes dispositions s'appliquent en cas de décès ou de démission du représentant permanent.

La durée des fonctions des administrateurs est de six années, l'année étant la période qui sépare deux assemblées générales ordinaires annuelles consécutives. Le mandat d'un administrateur prend fin à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat dudit administrateur.

Les administrateurs sont toujours rééligibles ; ils peuvent être révoqués à tout moment par décision de l'assemblée générale des actionnaires.

En cas de vacance par décès ou par démission d'un ou plusieurs sièges d'administrateurs, le conseil d'administration peut, entre deux assemblées générales, procéder à des nominations à titre provisoire.

Les nominations effectuées par le conseil en vertu de l'alinéa ci-dessus sont soumises à la ratification de la plus proche assemblée générale ordinaire. (...).

Tout administrateur nommé en remplacement d'un autre administrateur dont le mandat n'est pas expiré ne demeure en fonction que pendant la durée du mandat de son prédécesseur restant à courir.

Un salarié de la société peut être nommé administrateur. Son contrat de travail doit toutefois correspondre à un emploi effectif. Il ne perd pas, dans ce cas, le bénéfice de son contrat de travail.

Le nombre des administrateurs qui sont liés à la société par un contrat de travail ne peut excéder le tiers des administrateurs en fonction.

Le nombre des administrateurs âgés de plus de 70 ans ne peut excéder le tiers des administrateurs en fonction. Lorsque cette limite vient à être dépassée en cours de mandat, l'administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire d'office à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires la plus proche.

Le conseil d'administration élit parmi ses membres un président qui doit être une personne physique. Il détermine la durée de ses fonctions, qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur, et peut le révoquer à tout moment. Le conseil fixe sa rémunération.

Le président organise et dirige les travaux du conseil, dont il rend compte à l'assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le président du conseil ne peut être âgé de plus de 70 ans. Si le président atteint cette limite d'âge au cours de son mandat de président, il est réputé démissionnaire d'office à l'issue de l'assemblée générale ordinaire tenue dans l'année où il atteint 70 ans. Sous réserve de cette disposition, le président du conseil est toujours rééligible.

Réunion du conseil d'administration (Extraits de l'article 12 des statuts)

Le conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige.

Les administrateurs sont convoqués aux séances du conseil par le président. La convocation peut être faite par tous moyens, par écrit ou oralement.

Le directeur général peut également demander au président de convoquer le conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé. De plus, les administrateurs représentant au moins un tiers des membres du conseil ou le directeur général peuvent valablement convoquer le conseil s'il ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois. En ce cas, ils doivent indiquer l'ordre du jour de la séance.

Lorsqu'il a été constitué un comité d'entreprise, les représentants de ce comité, désignés conformément aux dispositions du code du Travail, doivent être convoqués à toutes les réunions du conseil d'administration.

Les réunions du conseil ont lieu, soit au siège social, soit en tout autre endroit en France ou hors de France indiqué dans la convocation.

Pour la validité des délibérations du conseil, le nombre des membres présents doit être au moins égal à la moitié des membres en fonction.

Les décisions du conseil d'administration sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés ; en cas de partage des voix, celle du président est prépondérante.

Un règlement intérieur éventuellement adopté par le conseil d'administration pourra prévoir, notamment, que seront réputés présents, pour le calcul du quorum et de la majorité, les administrateurs qui participent à la réunion du conseil par des moyens de visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification conformes à la réglementation en vigueur. Cette disposition n'est pas applicable pour procéder aux opérations visées aux articles L. 232-1 et L. 233-16 du code de commerce.

Chaque administrateur reçoit les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et de son mandat et peut se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles.

Tout administrateur peut donner, même par lettre, télégramme, courrier électronique ou télécopie, pouvoir à un autre administrateur de le représenter à une séance du conseil, mais chaque administrateur ne peut disposer au cours d'une séance que d'une seule procuration.

Les copies ou extraits des délibérations du conseil d'administration sont valablement certifiés par le président du conseil d'administration, le directeur général, l'administrateur délégué temporairement dans les fonctions de président ou un fondé de pouvoir habilité à cet effet.

Pouvoirs du conseil d'administration (article 13 des statuts)

Le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Dans les rapports avec les tiers, la société est engagée même par les actes du conseil d'administration qui ne relèvent pas de l'objet social, exception faite des actes dont la société est en mesure de démontrer que le ou les tiers concernés savaient qu'ils dépassaient cet objet ou ne pouvaient l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Le conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

En outre, le conseil d'administration exerce les pouvoirs spéciaux qui lui sont conférés par la loi.

Direction générale (articles 14.1 et 14.2 des statuts)

La direction générale de la société est assumée, sous sa responsabilité, soit par le président du conseil d'administration, soit par une autre personne physique nommée par le conseil d'administration et portant le titre de directeur général.

Le directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au conseil d'administration.

Il représente la société dans ses rapports avec les tiers. La société est engagée même par les actes du directeur général qui ne relèvent pas de l'objet social, exception faite des actes dont la société est en mesure de démontrer que le ou les tiers concernés savaient qu'ils dépassaient cet objet ou ne pouvaient l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Le directeur général ne peut être âgé de plus de 70 ans. Si le directeur général atteignait cette limite d'âge, il serait réputé démissionnaire d'office. Son mandat se prolongerait cependant jusqu'à la réunion la plus proche du conseil d'administration, au cours de laquelle le nouveau directeur général serait nommé.

Lorsque le directeur général a la qualité d'administrateur, la durée de ses fonctions ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur.

Le conseil d'administration peut le révoquer à tout moment. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à dommages et intérêts, sauf lorsque le directeur général assume par ailleurs les fonctions de président du conseil d'administration.

Sur simple délibération prise à la majorité des voix des administrateurs présents ou représentés, le conseil d'administration choisit entre les deux modalités d'exercice de la direction générale visées au premier alinéa du paragraphe 14.1.1. Les actionnaires et les tiers sont informés de ce choix dans les conditions légales et réglementaires.

Le choix du conseil d'administration ainsi effectué reste en vigueur jusqu'à décision contraire du conseil ou, au choix du conseil, pour la durée du mandat du directeur général.

Lorsque la direction générale de la société est assumée par le président du conseil d'administration, les dispositions applicables au directeur général lui sont applicables.

Conformément aux dispositions de l'article 706-43 du code de procédure pénale, le directeur général peut valablement déléguer à toute personne de son choix le pouvoir de représenter la société dans le cadre des poursuites pénales qui pourraient être engagées à l'encontre de celle-ci.

Directeurs généraux délégués (article 14.2 des statuts)

Sur la proposition du directeur général, le conseil d'administration peut donner mandat à une ou plusieurs personnes physiques d'assister le directeur général en qualité de directeur général délégué.

En accord avec le directeur général, le conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux directeurs généraux délégués. Le conseil d'administration fixe leur rémunération. Lorsqu'un directeur général délégué a la qualité d'administrateur, la durée de ses fonctions ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur.

Le nombre de directeurs généraux délégués ne peut être supérieur à cinq.

Le ou les directeurs généraux délégués sont révocables à tout moment par le conseil d'administration, sur proposition du directeur général. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à dommages et intérêts.

Un directeur général délégué ne peut être âgé de plus de 70 ans. Si un directeur général délégué en fonction atteignait cette limite d'âge, il serait réputé démissionnaire d'office. Son mandat se prolongerait cependant jusqu'à la réunion la plus proche du conseil d'administration, au cours de laquelle un nouveau directeur général délégué pourrait éventuellement être nommé.

Lorsque le directeur général cesse ou est empêché d'exercer ses fonctions, le ou les directeurs généraux délégués conservent, sauf décision contraire du conseil d'administration, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à la nomination du nouveau directeur général.

Les directeurs généraux délégués disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le directeur général.

Censeurs (article 15 des statuts)

L'assemblée générale ordinaire peut, sur proposition du conseil d'administration, nommer des censeurs. Le conseil d'administration peut également en nommer directement, sous réserve de ratification par la plus prochaine assemblée générale.

Les censeurs, dont le nombre ne peut excéder six, forment un collège. Ils sont choisis librement à raison de leur compétence.

Ils sont nommés pour une durée de quatre années. Leurs fonctions prennent fin à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expirent leurs fonctions. Ils sont toujours rééligibles.

Le collège de censeurs étudie les questions que le conseil d'administration ou son président soumet, pour avis, à son examen. Les censeurs assistent aux séances du conseil d'administration et prennent part aux délibérations avec voix consultative seulement, sans que toutefois leur absence puisse affecter la validité des délibérations.

Ils sont convoqués aux séances du conseil dans les mêmes conditions que les administrateurs.

18.2.3 *Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions de la Société*

18.2.3.1 Droits de vote (article 9 des statuts)

(...)

Un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité de capital social qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire.

Toute action convertie au porteur perd ce droit de vote double.

Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas les délais prévus ci-dessus.

En outre, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission, le droit de vote double peut être conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

18.2.3.2 Droits aux dividendes et profits (extraits des articles 9, 21 et 22 des statuts)

(...)

En plus du droit de vote que la loi attache aux actions, chacune d'elles donne droit, dans la propriété de l'actif social, dans le partage des bénéfiques et dans le boni de liquidation à une quotité proportionnelle à la quotité du capital social qu'elle représente.

(...)

Sur le bénéfice de l'exercice social, diminué le cas échéant des pertes antérieures, il est obligatoirement fait un prélèvement d'au moins cinq pour cent (5 %) affecté à la formation d'un fonds de réserve dit "réserve légale". Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque le montant de la réserve légale atteint le dixième du capital social.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice diminué des pertes antérieures et du prélèvement prévu à l'alinéa précédent, et augmenté du report bénéficiaire.

S'il résulte des comptes de l'exercice, tels qu'approuvés par l'assemblée générale, l'existence d'un bénéfice distribuable, l'assemblée générale décide de l'inscrire à un ou plusieurs postes de réserve dont elle règle l'affectation ou l'emploi, de le reporter à nouveau ou de le distribuer sous forme de dividendes.

Après avoir constaté l'existence de réserves dont elle a la disposition, l'assemblée générale peut décider la distribution de sommes prélevées sur ces réserves. Dans ce cas, la décision indique expressément les postes de réserves sur lesquels ces prélèvements sont effectués. Toutefois, les dividendes sont prélevés en priorité sur le bénéfice distribuable de l'exercice.

Les modalités de mise en paiement des dividendes sont fixées par l'assemblée générale ou, à défaut, par le conseil d'administration.

Toutefois, la mise en paiement des dividendes doit avoir lieu dans le délai maximal de neuf mois après la clôture de l'exercice.

L'assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice peut accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution, une option entre le paiement du dividende en numéraire ou en actions.

De la même façon, l'assemblée générale ordinaire, statuant dans les conditions prévues à l'article L 232-12 du code de commerce, peut accorder à chaque actionnaire un acompte sur dividendes et pour tout ou partie dudit acompte sur dividende, une option entre le paiement de l'acompte sur dividende en numéraire ou en actions.

(...)

18.2.3.3 Droit préférentiel de souscription

Les actions de la Société comportent toutes un droit préférentiel de souscription aux augmentations de capital.

18.2.3.4 Limitation au droit de vote

Aucune clause statutaire ne restreint le droit de vote attaché aux actions.

18.2.3.5 Titres au porteur identifiable (article 8.3 des statuts)

La Société pourra dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, demander à tout moment, contre rémunération à sa charge, à tout organisme habilité, le nom, ou, s'il s'agit d'une personne morale, la dénomination sociale, la nationalité et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires, ainsi que la quantité de titres détenue par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions dont ces titres peuvent être frappés.

18.2.4 Modalités de modification des droits des actionnaires

Les droits des actionnaires tels que figurant dans les statuts de la Société ne peuvent être modifiés que par une assemblée générale extraordinaire des actionnaires.

18.2.5 Assemblées générales d'actionnaires

Les assemblées générales sont convoquées et réunies dans les conditions fixées par la loi.

Lorsque la Société souhaite recourir à la convocation par télécommunication électronique en lieu et place d'un envoi postal, elle doit préalablement recueillir l'accord des actionnaires intéressés qui lui indiquent leur adresse électronique.

Les réunions ont lieu au siège social ou en tout autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

Le droit de participer aux assemblées est régi par les dispositions légales et réglementaires en vigueur et est notamment subordonné à l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte au troisième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

L'actionnaire, à défaut d'assister personnellement à l'assemblée, peut choisir entre l'une des trois formules suivantes :

- donner une procuration, - voter par correspondance, ou
- adresser une procuration à la Société sans indication de mandat,

dans les conditions prévues par la loi et les règlements.

Le conseil d'administration peut organiser, dans les conditions prévues par la loi et les règlements en vigueur, la participation et le vote des actionnaires aux assemblées par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification. Si le conseil d'administration décide d'exercer cette faculté pour une assemblée donnée, il est fait état de cette décision du conseil dans l'avis de réunion et/ou de convocation. Les actionnaires participant aux assemblées par visioconférence ou par l'un quelconque des autres moyens de télécommunication visés ci-dessus, selon le choix du conseil d'administration, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité.

Les assemblées sont présidées par le président du conseil d'administration ou, en son absence, par le directeur général, par un directeur général délégué s'il est administrateur, ou par un administrateur spécialement délégué à cet effet par le conseil. A défaut, l'assemblée élit elle-même son président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'assemblée présents et acceptant ces fonctions qui disposent du plus grand nombre de voix. Le bureau désigne le secrétaire, qui peut être choisi en dehors des actionnaires.

Il est tenu une feuille de présence dans les conditions prévues par la loi.

L'assemblée générale ordinaire réunie sur première convocation ne délibère valablement que si les actionnaires présents ou représentés possèdent au moins le cinquième des actions ayant le droit de vote. L'assemblée générale ordinaire réunie sur deuxième convocation délibère valablement quel que soit le nombre d'actionnaires présents ou représentés.

Les délibérations de l'assemblée générale ordinaire sont prises à la majorité des voix des actionnaires présents ou représentés.

L'assemblée générale extraordinaire réunie sur première convocation ne délibère valablement que si les actionnaires présents ou représentés possèdent au moins le quart des actions ayant le droit de vote. L'assemblée générale extraordinaire réunie sur deuxième convocation ne délibère valablement que si les actionnaires présents ou représentés possèdent au moins le cinquième des actions ayant le droit de vote.

Les délibérations de l'assemblée générale extraordinaire sont prises à la majorité des deux tiers des voix des actionnaires présents ou représentés.

Les copies ou extraits des procès-verbaux de l'assemblée sont valablement certifiés par le président du conseil d'administration, par un administrateur exerçant les fonctions de directeur général ou de directeur général délégué ou par le secrétaire de l'assemblée.

La prochaine assemblée générale appelée à statuer en 2015 sur les comptes clos au 31 décembre 2014, sera invitée à statuer sur une modification du quatrième paragraphe de l'article 19 des statuts de la Société, ci-dessous reproduit, aux fins de tenir compte de la modification des conditions nécessaires à la participation des actionnaires aux assemblées 2015 (Décret 2014-1466 du 8-12-201).

Pouvoirs des assemblées (article 19 des statuts)

(...)

Les assemblées générales ordinaires et extraordinaires exercent leurs pouvoirs respectifs dans les conditions prévues par la loi.

18.2.6 *Dispositions permettant de retarder, différer ou d'empêcher un changement de contrôle.*

Les statuts de la Société ne contiennent aucune disposition permettant de retarder, différer ou d'empêcher un changement de contrôle.

18.2.7 *Franchissements de seuils statutaires (article 8.2 des statuts)*

Toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir, soit directement, soit indirectement au travers d'une ou plusieurs personnes morales dont elle détient le contrôle au sens de l'article L.233-3 du code de commerce, une fraction égale à trois pour cent (3 %) du capital ou des droits de vote de la société ou tout multiple de ce pourcentage, doit informer la société du nombre total d'actions ou de droits de vote qu'elle possède au moyen d'une lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au siège social dans le délai de quinze jours à compter du franchissement de l'un de ces seuils.

Cette obligation s'applique également chaque fois que la fraction du capital ou des droits de vote détenue devient inférieure à l'un des seuils prévus à l'alinéa ci-dessus.

En cas de non-respect de cette disposition et sur demande d'un ou plusieurs actionnaires détenant trois pour cent (3 %) au moins du capital ou des droits de vote de la société, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux (2) ans suivant la date de régularisation de la notification.

18.2.8 *Stipulations particulières régissant les augmentations de capital*

Il n'existe pas de stipulations particulières des statuts plus strictes que les dispositions légales s'agissant des modifications du capital.

19 CONTRATS IMPORTANTS

L'ensemble des contrats de la Société a été conclu dans le cours normal des affaires et n'appelle pas de commentaire particulier réserve faite des précisions relatives aux contrats avec la société Fidexi mentionnées au paragraphe 13.1.3.

20 INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DECLARATIONS D'EXPERTS ET DECLARATIONS D'INTERETS

Néant

21 INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES ET DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

21.1 Informations financières historiques

En application de l'article 28 du règlement (CE) n°809/2004 de la Commission, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document :

- Les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31.12.2013 et le rapport des commissaires aux comptes y afférent tel que présentés aux paragraphes 17.1 du document de référence enregistré le 16.06.2014 sous le n° D.14-0643
- Les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31.12.2012 et le rapport des commissaires aux comptes y afférent tel que présentés aux paragraphes 17.1 du document de référence enregistré le 03.07.2013 sous le n° D. 13-0694

21.2 Documents accessibles au public

Des exemplaires du document de références sont disponibles sans frais auprès de la Société Le Nobe Age Groupe ainsi que sur le site Internet de l'Autorité des Marchés Financiers (<http://amf-france.org>).

Pendant la durée de validité du document d'enregistrement, l'acte constitutif et les statuts de la Société ainsi que ses comptes sociaux et consolidés peuvent être consultés par voie électronique (<http://www.lenobleage.fr>). Les communiqués sont également accessibles sur le site Internet de la Société.

Les documents juridiques et financiers relatifs à la Société et devant être mis à la disposition des actionnaires conformément à la réglementation en vigueur peuvent être consultés au siège social de la Société.

22 INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS

Le lecteur pourra se reporter au tableau des participations et des filiales consolidées figurant à la fin du chapitre 7 du présent document.

23.1 Annexe 1 : Rapport RSE

La responsabilité sociétale des entreprises fait écho à la raison d'être du Noble Age Groupe, depuis son origine, au regard de la mission de service d'intérêt général qu'elle sert, et de l'implication des professionnels qui y contribuent.



Grandir ensemble,

C'est le projet stratégique d'entreprise 2013-2018 du Noble Age Groupe, un projet qui porte une vision partagée rassurante et qui engage chaque partie prenante sur le long terme.

C'est un projet qui donne les axes prioritaires et les outils pour traduire, sur le terrain :

- **Une mission commune**

Améliorer la qualité de vie des personnes temporairement ou durablement fragilisées, dans un environnement accueillant et bienveillant, adapté à chacun et à tout âge.

- **Des valeurs communes, associées à des principes de management concrets :**

Le respect - La confiance - Le sens du service

L'esprit d'initiative - L'engagement

Sociétal

Le Noble Age Groupe veille à satisfaire les besoins de santé en concertation avec les acteurs publics et la société civile.

Sa signature « Soigner et prendre soin » mobilise les professionnels de l'entreprise au quotidien (accompagnement personnalisé, actions de prévention, d'information ...).

Social

Le Noble Age Groupe intègre réflexions et actions sur l'épanouissement au travail : sens donné aux actions, valeurs traduites au quotidien, contenu et cadre de travail, formation et évolution, diversité et sécurité.

Environnemental

Le Noble Age Groupe dispose d'équipes expérimentées pour construire et rénover ses établissements : une maîtrise qui permet d'intégrer rapidement les nouvelles normes et de proposer des lieux de vie harmonieux, sains et peu consommateurs de ressources naturelles.

Economie

Le Noble Age Groupe propose un modèle à valeur humaine ajoutée, au sein duquel expertise, contribution sociale et économique se conjuguent pour garantir :

- la qualité des soins et du cadre de prise en charge pour mieux vivre les moments de fragilité.
- L'évolution et la pertinence des réponses de santé par une capacité à expérimenter et innover.
- La recherche d'optimisation des ressources et dépenses publiques.

Le Noble Age Groupe envisage avec humilité les démarches entreprises et admet le questionnement permanent des pratiques pour adopter une position d'amélioration continue.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de Commerce, figurent ci-après les informations sur les actions menées et les orientations prises par Le Noble Age Groupe pour prendre en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité et remplir ses engagements sociétaux en faveur du développement durable.

- Période de reporting : La période de reporting est l'année civile, du 1^{er} janvier 2014 au 31 décembre 2014.
- Périmètre de reporting :
 - Les politiques, initiatives et actions sont communiquées sur le périmètre Groupe.
 - Concernant les informations chiffrées communiquées, il a été fait le choix pour l'instant d'exclure les établissements du Noble Age Groupe localisés en Belgique ainsi que le siège social. Egalement, conformément à la procédure de reporting, les établissements intégrés au cours de l'exercice ne sont pas inclus au périmètre de reporting, ce afin de déployer le processus de reporting en vue de leur inclusion l'exercice suivant.
 - Par conséquent, hors siège social, le périmètre RSE 2014 sur lequel les informations chiffrées sont communiquées correspond, sauf mention spécifique, à 57 établissements / structures sur les 66 consolidés sur le périmètre financier (86%), représentant 86% des effectifs au 31/12/2014.
- Les informations publiées ci-après ont été fournies sous la responsabilité des différents établissements et directions en charge ou calculées à partir de données fournies par ces mêmes contributeurs ou tiers externes. Les éventuelles précisions ou spécificités méthodologiques sont mentionnées dans la note méthodologique en fin de la partie RSE et, le cas échéant, au regard des informations publiées.

PARTIE A – INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

A-1 Politique générale en matière environnementale

Le Noble Age Groupe gère des établissements de santé et d'accueil pour personnes âgées dépendantes. Ces secteurs sont soumis à une réglementation encadrant les démarches qualité et gestion des risques. Dans ce contexte, les référentiels qualités proposés intègrent un certain nombre de thématiques inhérentes à la RSE. Il s'agit de la prise en considération des consommateurs (patients, résidents), des parties prenantes (famille, autorités de tarification), des partenaires marchands (fournisseurs) ou non marchands (hôpitaux...), des collaborateurs dans un cadre de développement durable et de dialogue partagé. Les établissements ont l'obligation de satisfaire aux exigences ou de conduire des actions correctives en cas d'écart de conformité. L'organisation de l'entreprise est vue sous le prisme applicatif de la stratégie : de la structure à la gouvernance. De ce fait, il n'apparaît pas nécessaire d'entrer dans une démarche de certification spécifique basée sur la norme ISO 26000. Une réponse aux normes attendues au référentiel de la Haute Autorité de Santé (HAS) engage les établissements de santé dans un cercle vertueux. Cela concerne les thématiques évoquées précédemment et notamment les démarches éco-responsables et de développement durable.

Les établissements médico-sociaux via les recommandations de l'ANESM répondent à de nombreuses thématiques RSE qui feront l'objet de compléments à l'avenir. Ces démarches qualité sont sanctionnées par une évaluation externe conduite par des experts visiteurs ou des cabinets habilités à un rythme régulier. La pérennité de l'entreprise peut s'inscrire dans le cadre de conformité à ces exigences.

A-1.1. Actions de formation et d'information des salariés en matière de protection de l'environnement

En cohérence avec les critères de la certification des établissements sanitaires sur le développement durable, Le Noble Age Groupe a bâti une méthodologie d'analyse environnementale sur deux établissements pilotes.

En raison de la certification HAS, l'ensemble des salariés est sensibilisé à la protection de l'environnement au travers de démarches comme le tri et la valorisation des déchets, la maîtrise des consommations d'eau et d'électricité.

Dans le cadre de ses nouvelles constructions, le Noble Age Groupe s'attache à construire des bâtiments peu consommateurs d'énergie.

A-1.2. Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions

Afin de prévenir les risques environnementaux dans les établissements sanitaires, le Noble Age Groupe a déployé une méthodologie interne d'évaluation, comprenant une partie d'autoévaluation et un audit environnemental interne.

Ainsi, cette méthodologie permet de recenser l'ensemble des risques d'un établissement, de vérifier la conformité avec la réglementation et de mettre en place le cas échéant des actions préventives.

Elle oriente également les comportements des acteurs internes dans le sens d'une prise de conscience accrue des enjeux de développement durable et d'une compréhension des impacts de ces mêmes comportements sur l'environnement au quotidien.

De plus, des audits énergétiques ont été réalisés sur plusieurs établissements (belges et français). Les préconisations figurant dans les rapports d'audit ont été prises en compte dans le but d'améliorer la performance énergétique des établissements du Noble Age Groupe. A partir de 2015, des audits énergétiques de fin de travaux vont être généralisés pour optimiser l'exploitation énergétique des bâtiments.

A-1.3. Le développement de solutions de communication à distance

Par ailleurs le développement de solutions de communication à distance permet de limiter les déplacements.

Télé médecine

Le Noble Age Groupe s'implique sur les territoires pour expérimenter des solutions de consultations à distance. Deux établissements (sanitaire et médico-social) se sont positionnés comme sites pilotes au sein de leur territoire pour des consultations « post-chirurgicales » (Institut Médical de Breteuil) et « plaies et cicatrisation » (Le Bourgailh). L'activation de ces solutions de soins à distance permet de limiter l'impact environnemental lié aux transports, tout en offrant aux patients et aux résidents une meilleure prise en charge. Ces solutions permettent notamment d'éviter les effets délétères des transports et hospitalisations indues auprès d'un public fragilisé.

Visio-conférence

Le Noble Age Groupe couvre un territoire étendu (France-Belgique) avec des interactions permanentes entre ses équipes, favorisant ainsi les synergies. Afin de limiter les déplacements, une dizaine de site est équipée de systèmes de visio-conférences. Cf. partie C-2.2. sur la prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux.

A-1.4. Montant des provisions et garanties pour risques environnementaux

Au regard des activités du Groupe, implantées en Europe, cette information n'a pas été jugée pertinente.

A-2 Pollution et gestion des déchets

A-2.1. Mesures de prévention, réduction, réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement

Au regard des activités du Groupe, implantées en Europe, cette information n'a pas été jugée pertinente.

A-2.2. Mesures de prévention, recyclage et élimination des déchets

Le Noble Age Groupe soutient les actions de ses établissements en matière de prévention, recyclage et élimination des déchets. En effet, dans l'ensemble des établissements du Groupe, des affiches de promotion du tri des déchets à la source sensibilisent les salariés à l'intérêt du tri. Le circuit de chaque type de déchet de la source à sa destruction y est décrit.

Dans le secteur sanitaire, de nombreuses actions ont été conduites dans les établissements pour favoriser la collecte et le recyclage des déchets, dans le cadre « du critère 7^e – gestion des déchets » de la certification par la HAS : collecte des piles et accumulateurs, collecte de papier.

Dans le secteur médico-social, une cartographie des déchets existe et s'accompagne d'une procédure qui permet d'engager un tri sélectif.

La gestion des DASRI fait l'objet d'une procédure spécifique et d'un contrat national avec un prestataire dûment habilité au transport de ce genre de déchets. Outre la prise en charge de la destruction des déchets, le contrat prévoit la fourniture des emballages adaptés (collecteurs pour PCT -piquant-coupant-tranchant- et fûts) et une formation annuelle du personnel de chaque établissement sur les bonnes pratiques. Très encadrée, la traçabilité de la destruction des DASRI est assurée par chaque établissement qui rapproche systématiquement chaque facture avec les bordereaux de destruction correspondant et les archive pendant 3 ans.

A-2.3. Prise en compte des nuisances sonores et toute forme de pollution spécifique à une activité

Risque amiante

L'ensemble des établissements a réalisé le diagnostic amiante.

Celui-ci est utilisé dans la prévention des risques d'exposition à l'amiante lors des travaux réalisés dans nos établissements.

Surveillance eau

Au sein de chaque établissement, une surveillance des températures ainsi que des nettoyages spécifiques sur les équipements de distribution d'eau sont réalisés dans le but de prévenir les risques liés à la légionnelle. Des contrôles légionnelles sont effectués périodiquement en parallèle.

Bruit

Des standards de bruit en lien avec la réglementation sur l'urbanisme sont établis dans nos cahiers des charges immobiliers.

Produits dangereux

La suppression des installations de climatisation contenant des fluides frigorigènes est programmée dans l'ensemble de nos établissements d'ici la fin de l'année 2017. En reconversions simples, deux fluides sont proposés par des producteurs différents.

A-3 Utilisation durable des ressources

A-3.1. Consommation de papier

Le Noble Age Groupe a mis en place plusieurs actions afin de lutter contre la consommation abusive de papier. La principale action est la dématérialisation des factures via l'outil VIM. L'ensemble des factures des établissements sont scannées par les secrétaires de direction. Ces factures scannées sont accessibles à tous : au siège et aux établissements. De fait, les sites mais aussi le siège et notamment les services de comptabilité n'ont plus à photocopier ou imprimer de manière aussi importante qu'auparavant.

De plus, il est à noter que par défaut les imprimantes sont réglées en mode noir et blanc et recto verso : action permettant de limiter l'utilisation du papier.

A-3.2. Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales

Dans plusieurs établissements du Noble Age Groupe, des économiseurs d'eau ont été mis en place. De plus, le Groupe a mis en place sur un site pilote des équipements de traitement d'eau de type Magnolith pour réduire les fuites et donc les consommations d'eau.

En outre, les établissements et notamment les agents de maintenance sont formés par les agents de maintenance référents du Groupe. Les formations portent sur les bonnes pratiques éco-responsables, notamment sur les normes de consommation d'eau et d'énergie dans les bâtiments, la détection et la recherche de fuites.

Consommation d'eau en m³ / résident :

	2014	2013	Variations
Consommation d'eau (en m ³ /résident)	70,03	73,35	-5%

Ratio établi sur la base d'une consommation d'eau égale à 292 391 m³ en 2014 sur le périmètre concerné (établissements retenus dont la consommation d'eau est représentative, correspondant à 98% du total des résidents de l'ensemble des établissements du périmètre RSE 2014).

A-3.3. Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité de leur utilisation

Au regard des activités du Groupe, implantées en Europe, cette information n'a pas été jugée pertinente.

A-3.4. Consommation d'énergie et mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et recours aux énergies renouvelables

Des relevés de consommation de l'ensemble des énergies sont réalisés sur chacun de nos établissements. Ces relevés sont analysés aussi bien en comparant les consommations sur les différentes années, qu'entre les établissements au moyen de ratio comme la consommation en kWh/m² ou m³/résident. Des étiquettes énergie type DPE (lettre A à G) sont réalisées pour chaque établissement. Un suivi et un système d'alerte en cas de dépassement sont mis en place.

10% des établissements sont dotés d'équipements de production d'énergie renouvelable. Les principaux équipements sont constitués des panneaux photovoltaïques, des panneaux solaires, des chaufferies bois. Sur un bâtiment, une isolation par l'extérieur diminuant les ponts thermiques et permettant une meilleure isolation globale a été mise en œuvre.

Plusieurs établissements ont mis en place un programme de remplacement des luminaires énergivores (lampes à incandescence, halogènes) par des éclairages plus performants (lampes à économies d'énergie ou LED).

Un programme d'isolation des combles a été réalisé en 2013 sur 15% du parc d'établissements. Ce programme a permis de renforcer l'isolation de manière importante et aussi d'améliorer la performance énergétique des bâtiments.

Ces programmes d'économies d'énergies mis en place dans les établissements ainsi que les programmes de sensibilisation du personnel portent leur fruit :

Consommation d'énergie en kWh / m² :

	2014	2013	Variations
Consommation d'énergie (en kWh/m ²)	168,79	182,72	-8%

Ratio établi sur la base d'une consommation d'énergie (électricité, gaz, fioul et bois) égale à 38 365 311 kWh en 2014 sur le périmètre RSE.

A-3.5. Utilisation des sols

Au regard des activités du Groupe, implantées en Europe, cette information n'a pas été jugée pertinente.

A-4 Changement climatique

A-4.1. Rejets de gaz à effet de serre

4 établissements cibles ont réalisé en 2012 des Diagnostiques de Performance Energétique (DPE) permettant d'établir un bilan énergétique détaillé ainsi qu'un bilan de rejets de gaz à effet de serre. Suite à la réalisation de ces rapports, des corrections ont été ajoutées dans les programmes de travaux prévus depuis 2013.

Sur l'exercice 2014, les émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) liées à la consommation d'énergie mentionnée précédemment sont égales à 6 369 Tonnes équivalent CO₂⁴.

⁴ Calcul effectué sur la base du périmètre retenu pour les consommations d'énergie et sur la base des facteurs d'émissions de la Base Carbone® de l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maitrise de l'Energie).

A-4.2. Adaptation aux conséquences du changement climatique

Chaque EHPAD du Groupe dispose d'une pièce rafraîchie d'une surface proportionnelle au nombre de résidents accueillis.

Chaque établissement du Groupe dispose d'un plan bleu (EHPAD) ou plan blanc (établissement sanitaire) conforme à la réglementation. Y sont décrites non seulement les actions de prévention à mettre en œuvre dans plusieurs situations mais aussi les conduites à tenir systématiquement si ces situations non désirées se produisent, l'épisode caniculaire en fait évidemment partie. A noter, que chaque établissement y a inséré son plan de continuité lui permettant d'assurer une qualité de prise en charge constante en toutes circonstances (intempéries hivernales par exemple).

De plus, chaque établissement sanitaire dispose d'un Groupe électrogène. Les EHPAD, suite à l'évaluation du risque de défaillance électrique (DARDE), ont pu être amenés à s'équiper d'un Groupe électrogène pour disposer d'une marge d'autonomie en cas de rupture d'approvisionnement en électricité.

A-4.3. Travail avec des fournisseurs sensibilisés à la lutte contre le réchauffement climatique

A partir de 2014, le Noble Age Groupe entreprend de changer le fonctionnement des établissements ayant une cuisine internalisée. En effet, l'ensemble de ces établissements vont travailler dorénavant avec un seul et unique Groupe national.

Ce Groupe est particulièrement sensible à la lutte contre le réchauffement climatique.

Chiffres clés : 9 500 000 litres c'est l'économie de gasoil réalisée grâce à leur programme de réduction du flux routier et de la pollution atmosphérique avec la rationalisation du nombre de fournisseurs et de plateformes de livraison au court de ces 4 dernières années. Une réduction de la consommation de -6% en moyenne annuelle depuis 2008.

La centralisation des commandes auprès de ce prestataire et des flux de livraison auprès d'un seul logisticien se traduira dès 2015 par une nette diminution du nombre de tournées, soit une réduction des émissions de CO₂ et des nuisances sonores pour les établissements concernés et leur environnement local.

A-5 Protection de la biodiversité

Au regard des activités du Groupe, implantées en Europe, cette information n'a pas été jugée pertinente.

PARTIE B – INFORMATIONS SOCIALES

La mission de la Direction des Ressources Humaines du Groupe est de **créer les conditions pour que l'ensemble des collaborateurs du Groupe exercent leur métier avec professionnalisme, motivation et respect des valeurs de l'entreprise.**

Pour remplir cette mission, elle s'appuie sur 4 pôles et une cellule support transversale, au service des établissements du Groupe.

Le pôle Paie et Administration du personnel

La finalité de ce pôle est de **payer les salariés conformément à la réglementation et de sécuriser administrativement la vie des salariés au sein du Groupe de leur entrée à leur sortie.**

Les collaborateurs de ce pôle sont en lien direct et quotidien avec les établissements pour mener à bien leur mission et utilisent des logiciels spécialisés pour la gestion de la paie, des plannings et des contrats de travail (SAP HR et Octime).

Le pôle Relations Sociales

La finalité de ce pôle est de **maîtriser les risques sociaux au niveau du Groupe, de contribuer à construire et déployer la politique sociale, et d'entretenir un dialogue social constructif.**

Avec l'appui des avocats conseils, les collaborateurs de ce pôle alternent entre dossiers spécifiques d'un établissement et dossiers collectifs concernant un périmètre d'établissements.

Le pôle Développement RH

La finalité de ce pôle est de **développer la politique RH du Groupe pour renforcer son attractivité (en interne et en externe), et son impact sur la performance de l'entreprise.**

Les projets menés par ce pôle doivent permettre d'améliorer année après année les compétences et la qualité de vie au travail des collaborateurs du Groupe.

Une école de formation interne est pilotée au sein de ce pôle, avec notamment l'animation de plus 50 formateurs répartis dans les établissements du Groupe ;

Le pôle RH opérationnel

La finalité de ce pôle est de **conseiller et d'agir en partenaire généraliste RH de proximité dans une dynamique de performance opérationnelle et d'amélioration continue de la politique RH.**

La proximité souhaitée passe avant tout par une présence très forte sur le terrain, aux côtés des Directeurs d'établissement et Directeurs d'exploitation, et en contact avec les salariés des différents métiers.

Les collaborateurs du pôle interviennent sur des périmètres géographiques dédiés, et l'un d'entre eux est spécialisé sur les missions de reprise d'établissement, enjeu clé pour le Groupe.

Les Directeurs d'établissements sont régulièrement associés à la réflexion sur le développement de la politique RH du Groupe, notamment via des Groupes de travail transversaux.

La cellule support transversale

Sa finalité est de manière générale de faciliter le fonctionnement de la DRH dans son ensemble et les synergies entre les différents pôles, et plus particulièrement de coordonner la fonction RH de proximité pour les 142 collaborateurs du siège social.

La cellule, directement rattachée à la Directrice des Ressources Humaines, est en capacité d'accélérer la remontée d'information et les prises de décision, toujours dans le sens de la mission globale de la DRH : **créer les conditions pour que l'ensemble des collaborateurs du Groupe exercent leur métier avec professionnalisme, motivation et respect des valeurs du Groupe.**

L'organisation du travail

Elle est mise en œuvre dans chaque établissement selon les principes de fonctionnement éprouvés au sein du Groupe et répondant aux caractéristiques suivantes :

Organisation des tâches et des missions au sein d'unités ou d'équipes constituées à une taille humaine, facilitant au quotidien les pratiques de management ;

Identification et gestion rigoureuse des responsabilités ;

Responsabilisation du personnel d'encadrement ;

Délégation et gestion en parallèle du contrôle.

Les plannings de travail sont définis en fonction de principes de prise en charge axés sur la qualité des soins et la bientraitance ; la prise en compte des besoins des patients et résidents est la priorité.

Le partage de la culture d'entreprise, des valeurs, et le développement de la cohésion des équipes sont des enjeux essentiels pour garantir la qualité du service apporté à nos résidents et patients dans la durée. Cela passe notamment par l'organisation de temps de rencontre favorisant les échanges interprofessionnels :

Des journées métiers permettent aux professionnels des établissements de se retrouver entre pairs, d'échanger sur leur pratique du métier, ses évolutions et ses enjeux. Ce sont également des moments propices à la diffusion de bonnes pratiques, et au développement d'initiatives, au travail en équipe sur les projets.

Des séminaires nationaux et régionaux rythment l'année et sont garants de la fluidité de l'information au sein du Groupe. Leur organisation, alternant réunions d'informations et ateliers de développement, permettent de

partager les enjeux et la stratégie de l'entreprise mais aussi de susciter les initiatives prometteuses, le tout dans un esprit convivial et bienveillant.

Les principes de management

La politique RH est ancrée sur cinq principes de management :

Respecter : Se montrer exemplaire, Savoir être humble, et se remettre en question, Etre ouvert aux échanges et faire preuve de transparence.

Donner du sens et servir : Dessiner une vision et la partager, Fixer un cap et des objectifs concrets et pragmatiques et les expliquer à chaque niveau, Se mettre à disposition de l'autre et servir le projet.

Jouer collectif : Travailler en équipe, localement et au sein du Groupe, Accepter des regards différents, Croiser et Partager des expériences et expertises.

Entreprendre : S'engager pour innover et améliorer la performance en continu, Agir avec enthousiasme, sincérité et courage pour tenir ses responsabilités, Trouver l'équilibre entre agilité locale et bonnes pratiques Groupe.

Manager dans la durée : Garder l'équilibre entre pérennité et agilité, Valoriser et faire progresser les équipes par un management attentif, adapté et individualisé.

Veiller à ce que l'ensemble des managers, tant au siège qu'au niveau des Directions d'établissements, partagent et transmettent une **culture managériale solide et humaniste** est l'une des volontés fortes du Groupe.

Pour développer cette culture managériale et les savoir-faire afférents, le Groupe a développé un programme de formation pour tous les managers : Directeurs comme chefs de service de proximité.

Outre la qualité des intervenants, la valeur ajoutée de ce cursus réside dans :

La complémentarité des outils proposés, permettant d'envisager les situations de management sous des angles complémentaires.

Son animation en mode pluridisciplinaire (regroupant différentes fonctions managériales, des établissements et du siège) d'apprendre, de se questionner, de progresser ensemble.

La programmation de modules séquentiels permettant une progression sur 6 à 12 mois.

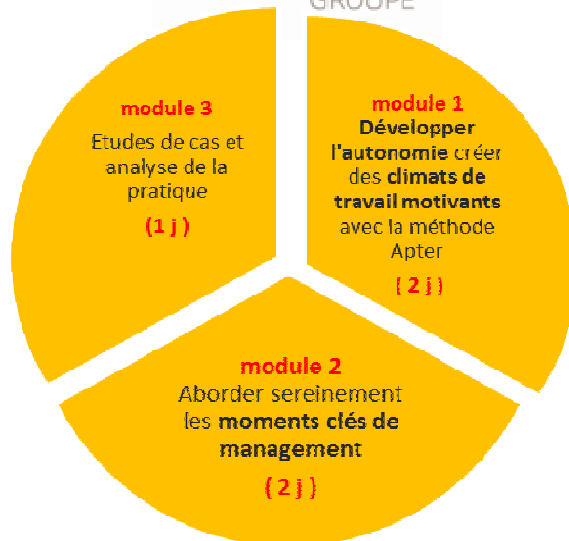
Ces parcours contribuent à créer une cohésion et un esprit d'équipe qui, malgré la distance géographique, est propice aux échanges, au soutien mutuel dans la durée et au développement dans la culture de Groupe.

Parcours de formation management « chefs de services »

Il s'agit d'un **parcours de formation pragmatique et opérationnel** destiné aux **managers de proximité** (chefs de service établissements et siège) et dans lequel les Directions peuvent inscrire les **collaborateurs** pour lesquels elles constatent un **besoin de repères structurants pour être pleinement à l'aise et performants** dans leurs fonctions.

L'intégration d'un nouveau chef de service et/ou une **entrée en fonction** étant cruciale, l'inscription systématique **des nouvelles recrues** ou **nouveaux promus** sur ce parcours est fortement encouragée.

Les 3 modules complémentaires, échelonnés sur 5 à 6 mois, permettent aux managers de premier niveau (chefs de service) de prendre du recul sur leurs attributions et leurs modes de fonctionnement en leur donnant des outils simples et opérationnels pour les aider dans leurs actions quotidiennes auprès de leurs équipes.



Parcours de formation management « Directions »

Conçu pour permettre aux Directions (d'établissements, et de services du siège) d'asseoir et de développer leur leadership, ce **parcours combine** :

Un accompagnement individualisé en démarrage du cursus, pour permettre à chaque stagiaire de prendre du recul et de préciser ses objectifs de développement.

Des formations en salle, permettant de travailler sur des outils innovants et des techniques utilisées en coaching et en relation d'aide, pour faire grandir leurs chefs de services.

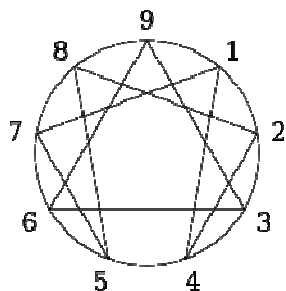
De façon optionnelle, un coaching individuel pour accélérer leur développement, surmonter des difficultés ou affiner leur stratégie.

Formations « perfectionner ses compétences managériales grâce à l'Ennéagramme » (niveau 1 et niveau 2)

Cette formation, tout à fait complémentaire des parcours « management » destinés aux chefs de Services et Directions, s'appuie sur un outil de développement personnel et permet une meilleure connaissance de soi et une ouverture sur l'autre, pour mieux communiquer et interagir ensemble.

L'ennéagramme est un outil de décryptage de ses propres modes de fonctionnement. Utilisé dans un esprit de prise de recul et d'ouverture (sans « catégoriser » ni soi-même ni les autres), il peut se révéler un outil précieux dans la communication et le management.

Proposé à l'ensemble des managers du Groupe de façon transversale, ce programme, animé par un Docteur en médecine intervenant depuis près de 20 ans en tant que formateur sur l'outil, apporte des clés de lecture propices à un climat de bienveillance et de coopération.



Les apports de l'ennéagramme :

Communiquer en ayant la certitude de comprendre et d'être compris.

Identifier ce qui peut motiver ou décourager.

Agir en conséquence avec plus de flexibilité et de créativité.

Prendre conscience des souffrances et des potentialités propres aux personnes de son entourage (professionnel). A partir de là, pouvoir apprécier leur différence.

Pouvoir les aider à développer les aspects les plus positifs de leur personnalité.

En 2014, 98 managers ont été formés sur au moins l'une de ces formations au management.

Le partage des principes de management, la diffusion d'outils communs, l'échange inter-établissement et pluridisciplinaire autour des pratiques de management est l'une des clés d'un management cohérent, s'inscrivant dans la durée sur un mode d'amélioration continue.

La gestion des recrutements

La politique de recrutement répond au mouvement de médicalisation renforcée des EHPAD - via la mise en place des conventions tripartites – et à la spécialisation des activités des soins, permettant ainsi :

Une meilleure prise en charge des résidents et des patients accueillis ;

Une spécialisation et une valorisation des fonctions pour les salariés.

Les établissements recherchent en permanence du personnel soignant qualifié, tel que des Infirmier(e)s Diplômé(e)s d'État, Aides-Soignant(e)s, Kinésithérapeutes..., et ce dans un contexte national de pénurie de personnel soignant qui induit un turn-over important de ces personnels.

Les valeurs fondatrices du Groupe, l'organisation du travail en petites unités pour servir le projet de vie et le projet de soins propres à chaque établissement, la taille du Groupe, sa réputation professionnelle et la visibilité du projet Groupe constituent des atouts importants pour conduire et réussir les actions de recrutement.

La gestion des carrières et des formations

Cf. partie B-5.1. sur les politiques mises en œuvre en matière de formation.

B-1 Emploi

Les résidences médicalisées et les établissements de santé sont de véritables acteurs économiques locaux, créateurs d'emplois stables et non délocalisables. Les besoins en accompagnement et en soins qui vont s'intensifier dans les prochaines années, du fait de l'évolution de la courbe démographique, offrent une vision à long terme et de réelles perspectives de carrières.

Effectif total et répartition des salariés par sexe, âge et zone géographique (hors Belgique)

B-1.1. Répartition des effectifs par régions

Régions	Effectifs au 31.12.2014	Effectifs au 31.12.2013
Basse Normandie	89	87
Bretagne	483	738
Pays de la Loire	566	
Centre	296	223
Ile de France	1326	1187
Languedoc Roussillon	127	81
PACA	805	848
Picardie	230	233
Rhône Alpes	172	60
Poitou Charentes	69	
Total général	4163	3457

Le Noble Age Groupe développe une politique d'emploi active sur l'ensemble de ses territoires d'implantation, sur un panel étendu de métiers. Le Groupe prône une attention particulière à l'accès à l'emploi des jeunes en proposant des parcours d'intégration adaptés, qualifiants et offrant des perspectives d'évolution motivantes.

B-1.2. Répartition des effectifs par sexe et âge

Classes d'âge	F	M	Total général
< ou = à 26 ans	14,8%	1,8%	16,7%
26 à 35 ans	22,0%	3,6%	25,7%
36 à 45 ans	21,3%	3,2%	24,5%
46 à 55 ans	18,7%	3,5%	22,2%
56 à 60 ans	6,4%	1,3%	7,7%
> 60 ans	2,3%	1,0%	3,2%
Total général	85,5%	14,5%	100,0%

L'effectif du Groupe se caractérise par une population jeune et féminine. Les femmes représentent 85.5% des effectifs au 31.12.2014 contre 85.8% au 31.12.2013. Les + de 60 ans représentent 3.2% des effectifs et les - de 26 ans représentent 16.7%.

B-1.3. Répartition des salariés par sexe et région

Régions	F	M	Total général
Basse Normandie	1,9%	0,2%	2,1%
Bretagne	9,9%	1,7%	11,6%
Pays de la Loire	11,7%	1,8%	13,6%
Centre	6,0%	1,1%	7,1%
Ile de France	26,9%	4,9%	31,9%
Languedoc Roussillon	2,7%	0,4%	3,1%
PACA	16,8%	2,5%	19,3%
Picardie	4,8%	0,8%	5,5%
Rhône Alpes	3,4%	0,8%	4,1%
Poitou Charentes	1,4%	0,3%	1,7%
Total général	85,5%	14,5%	100,0%

La part la plus importante de l'effectif du Noble Age Groupe se situe en Région Ile de France (31.9%) suivie de la région PACA (19.3%). Ils représentent à eux deux la moitié de l'effectif global.

Embauches et licenciements

B-1.4. Recrutements en CDI

	Recrutements en CDI (personnes physiques)	
	2014	2013
Filière " soignant "	655 (59%)	427 (57%)
Filière " administratif et services techniques "	112 (10%)	76 (10%)
Filière " hébergement et vie sociale "	345 (31%)	247 (33%)
TOTAL	1112 (100%)	750 (100%)

B-1.5. Fins de contrats en CDI

A l'initiative du salarié :

	Démissions	Départs à la retraite	Ruptures période d'essai
Filière " soignant "	219	11	75
Filière " administratif et services techniques "	27	7	10
Filière " hébergement et vie sociale "	67	8	38
Sous-totaux	313 (67%)	26 (6%)	123 (27%)
TOTAL	462 (100%)		

A l'initiative de l'employeur :

	Licenciements	Ruptures période d'essai	Mise à la retraite
Filière " soignant "	45	43	
Filière " administratif et services techniques "	8	12	1
Filière " hébergement et vie sociale "	50	37	
Sous-totaux	103 (53%)	92 (46,5%)	1 (0,5%)
TOTAL	196 (100%)		

Autres types de départs :

	Ruptures conventionnelles	Transferts	Autres
Filière " soignant "	43	62	1
Filière " administratif et services techniques "	19	16	
Filière " hébergement et vie sociale "	19	44	2
Sous-totaux	81 (39%)	122 (59%)	3 (2%)
TOTAL	206 (100%)		

On comptabilise 864 sorties d'effectifs sur l'exercice 2014 dont 122 transferts (mutation en interne); cela représente donc 742 sorties du Groupe.

Sur l'exercice 2013, il y a eu 697 sorties d'effectifs dont 67 transferts, soit 630 sorties du Groupe.

En outre, 103 licenciements ont été réalisés sur 2014 contre 112 en 2013.

B-1.6. Rémunérations et évolutions

Le Noble Age Groupe propose un système de rémunération incitatif valorisant les compétences dans le cadre des parcours professionnels internes qui offrent aux collaborateurs la possibilité de continuer à se former tout au long de leur carrière.

Le Groupe cherche à développer les compétences et les qualités de chaque professionnel qui exerce son métier dans un des établissements ou au siège social en :

Donnant du sens à son activité professionnelle en participant à un projet d'entreprise centré sur le résident ou le patient, et en partageant des valeurs humaines fortes, vecteur à la fois de relations sociales, de développement personnel et de bien-être au travail ;

Disposant des moyens matériels (immobiliers, outils de travail), et humains (effectifs, management de proximité, services experts mutualisés au siège) appropriés qui permettent d'exercer son métier dans de bonnes conditions ;

Développant une politique de formation ambitieuse : formation diplômante (AS, AMP, IDE), formation Bienveillance, formations au management, formations-tutorat pour chaque nouvel arrivant... ;

Offrant des possibilités d'évolution multiples (changer de métier, évoluer, devenir formateur, participer à des chantiers transversaux...).

Il est à noter que le salaire médian pour 2014 s'élève à 1 805 €- salaire identique à 2013.

B-2 Organisation du travail

B-2.1. Répartition CDI / CDD / contrats spécifiques

Contrats	Effectifs au 31.12.2014		Effectifs au 31.12.2013	
	Effectifs	Pourcentage	Effectifs	Pourcentage
CDD	580	13,9%	565	16,3%
CDI	3553	85,3%	2853	82,5%
Contrat spécifique	30	0,7%	39	1,1%
Total général	4163	100,0%	3457	100,0%

B-2.2. Répartition temps plein / temps partiel

Temps	Effectifs au 31.12.2014		Effectifs au 31.12.2013	
	Effectifs	Pourcentage	Effectifs	Pourcentage
Temps partiel	1223	29,4%	995	28,8%
Temps plein	2940	70,6%	2462	71,2%
Total général	4163	100,0%	3457	100,0%

B-2.3. Équivalent temps plein des effectifs

Contrats	ETP moyen	
	2014	2013
CDD arrivée CDI	43,5	38,5
CDD surcoût act	35,8	21,3
CDI	3 026,7	2 494,3
CIE CDI	-	0,4
CUI CDI	1,3	2,0
Total général	3 107,2	2 556,5

B-2.4. Le Taux d'encadrement

Le taux d'encadrement se calcule en réalisant le ratio Equivalent Temps Plein / nombre de lits exploités.

	2014	2013
ETP moyen	3 107	2 556
Nbr de lits exploités	4 991	3 907
Total	62%	65%

Le taux d'encadrement au sein du Noble Age Groupe est donc de 62% en 2014. Il atteste de la qualité offerte dans la prise en charge des résidents grâce à un encadrement de proximité élevé.

B-2.5. Absentéisme

Le taux d'absentéisme correspond aux heures d'absence rapportées aux heures qui auraient dû être travaillées sur une période donnée.

Le calcul est réalisé sur les effectifs en CDI.

Les absences prises en compte sont les maladies, les accidents du travail, les maladies professionnelles et les absences injustifiées.

Le taux d'absentéisme restreint au sein du Noble Age Groupe est de 11,11 % en 2014 et fait l'objet d'un suivi régulier.

Des actions préventives sont entreprises pour promouvoir la satisfaction au travail et limiter de ce fait l'absentéisme.

B-3 Relations sociales

B-3.1. Organisation du dialogue social

Le Noble Age Groupe entretient un dialogue social ouvert, constructif et respectueux des valeurs qui fondent son identité : respect, sens du service, confiance, esprit d'initiative et engagement.

FRANCE

Les instances pour les établissements du secteur médico-social (EHPAD)

Une UES (Unité Economique et Sociale) regroupe les EHPAD du Groupe.

Le Comité d'Entreprise (CE) de l'UES permet une représentation commune à tous les établissements de l'UES : celui-ci est constitué de membres élus et représentants syndicaux (RS).

Le siège du CE UES est basé à Vertou avec des réunions plénières mensuelles qui se déroulent à Vertou et occasionnellement à Paris.

Le CE a pour principale mission de débattre des problèmes généraux touchant l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise (notamment les mesures de nature à affecter le volume ou la structure des effectifs, la durée du travail, les conditions d'emploi, de travail et de formation professionnelle...)

Le CE gère les activités sociales et culturelles.

La délégation du personnel au CE est composée :

De membres élus titulaires et suppléants, élus par les salariés ;

De RS au CE UES nommés par leur organisation syndicale. Ils ont vocation à assister aux réunions durant lesquelles ils disposent d'une voix consultative. Ils peuvent donc exprimer librement leurs avis lors des réunions, mais ne disposent pas du droit de vote.

Les Délégués Syndicaux centraux au niveau de l'UES sont désignés par des syndicats représentatifs. C'est par leur intermédiaire que les syndicats font connaître à l'employeur leurs revendications ou propositions et négocient les accords collectifs au niveau de l'UES.

Les Délégués du Personnel sont propres à chaque établissement dont l'effectif est supérieur à 11 salariés ETP et ayant eu des candidats.

Les DP portent les réclamations individuelles ou collectives des salariés relatives aux salaires, à l'application du code du travail et des autres dispositions légales concernant la protection sociale, à la santé et à la sécurité, ainsi qu'aux conventions et accords applicables dans l'établissement.

Les Comités d'Hygiène Sécurité et Conditions de Travail (CHSCT) sont également propres à chaque établissement dont l'effectif est supérieur à 50 salariés ETP et ayant eu des candidats.

Le CHSCT veille à l'application des textes en matière d'hygiène, sécurité et conditions de travail.

Le CHSCT participe à l'amélioration de la protection de la santé, de la sécurité et des conditions de travail.

Les instances pour les établissements du secteur sanitaire (SSR, HAD) appartenant à la société LNA Santé

Le Comité Central d'Entreprise (CCE) est composé des représentants élus par les membres des comités d'établissement parmi leurs membres.

Le CCE a des fonctions apparentées à celles du CE. Il exerce plus particulièrement les attributions économiques qui concernent la marche générale de l'entreprise et qui excèdent les limites des pouvoirs des chefs d'établissement.

Le CCE se réunit au moins une fois tous les six mois au siège ou à Paris. Il peut tenir des réunions exceptionnelles à la demande de la majorité de ses membres.

Les Comités d'Établissement sont propres à chaque établissement.

De même, **les Délégués du Personnel et les Comités d'Hygiène Sécurité et Conditions de Travail** sont également propres à chaque établissement.

Les Représentants Syndicaux sont :

Soit désignés au niveau des établissements : Délégués syndicaux établissement, Représentants Section Syndicale.
Soit désignés au niveau de l'entreprise LNA Santé : Délégués Syndicaux Centraux, Représentant Syndical au CCE.

Les instances pour les autres sociétés

Des Comités d'Entreprise sont mis en place dans les sociétés dont l'effectif est supérieur à 50 ETP et ayant eu des candidats.

Des Délégués du Personnel sont mis en place dans les sociétés dont l'effectif est supérieur à 11 ETP et ayant eu des candidats.

Des Délégations Unique du Personnel (DUP) sont mises en place dans certaines sociétés dont l'effectif est inférieur à 200 ETP. Dans ce cas, les attributions respectives du CE et des DP sont exercées par une seule et même délégation du personnel, composée des DP élus.

Des CHSCT sont mis en place dans les sociétés dont l'effectif est supérieur à 50 ETP et ayant eu des candidats.

Les Représentants Syndicaux (délégués syndicaux, Représentants de Section Syndicale) sont désignés, le cas échéant, au niveau de chaque société.

BELGIQUE (UTE)

Depuis 2012, les 6 établissements belges ont été regroupés au sein d'une Unité Technique d'Exploitation regroupant 2 instances :

Le Conseil d'Entreprise (organe de concertation)

De manière générale, les délégués au conseil d'entreprise doivent remplir 4 types de missions :

- Prendre des décisions ;
- Contrôler le respect d'une série d'obligations légales ;
- Émettre des avis et recueillir des informations sur les évolutions (financières, économiques...) de l'entreprise ;
- Assurer une bonne information des travailleurs.

Le Comité pour la Prévention et la Protection des Travailleurs (CPPT)

Le CPPT est informé et consulté sur toutes les mesures visant à promouvoir la protection des salariés ou lutter contre les risques existant pour la santé des travailleurs.

B-3.2. Respect de la liberté d'association, du droit de la négociation collective

Cf. partie B-3.1. sur l'organisation du dialogue social

B-3.3. Bilan des accords collectifs

Au sein des établissements de l'UES et de LNA Santé, des d'accords ou des plans d'action ont été signés :

Concernant la prévention de la pénibilité

Le Noble Age Groupe a signé un accord au niveau de l'UES le 18 décembre 2012 et un plan d'action sur LNA Santé le 29 novembre 2013.

Dans l'accord Le Noble Age Groupe conclu au niveau de l'UES, différents engagements ont ainsi été pris, notamment :

Mise à disposition de fauteuils ergonomiques dans les salles de pause ;
Fourniture de chaussures antidérapantes ;
Mise en place d'un dispositif de formation à la Prévention des Risques liés à l'Activité Physique (PRAP) ;
Adaptation du poste de travail de plonge ;
Etalement des congés payés.

Dans le plan d'action LNA Santé :

Mise à disposition de mobiliers adaptés pour le personnel de nuit ;
Prévoir et/ou compléter les équipements d'appel malade des chambres ;
Achat de lève malade et/ou verticalisateur ;
Achat de centrales de dilution ;
Achat de nettoyeurs vapeur ;
Mise en place de modules de levage sur rail ou d'un système d'alarme volumétrique pour la nuit pour certains établissements... ;
Achat de chaussures antidérapantes ;
Fournir des équipements de protection pour le personnel ASH et de maintenance ;
Former 100% des salariés à la PRAP (Prévention des Risques liés à l'Activité Physique) sur 2015 et 2016.

Concernant l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

Au niveau de l'UES, un accord a été signé le 27 juin 2012. Sur LNA Santé un plan d'action a été signé le 28 avril 2014. Dans ces deux documents, différents engagements ont été pris, notamment :

Garantir l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes en matière d'embauche (augmentation de la mixité dans les postes de soignants, procédures de recrutements exemptes de discrimination) ;

Garantir l'articulation entre l'activité professionnelle et l'exercice des responsabilités familiales (diffusion des informations sur la vie de l'entreprise pendant des congés liés à la parentalité, entretiens avant et/ou après départ en congé lié à la parentalité) ;

Garantir l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes en matière d'évolution professionnelle (engagement de l'entreprise à donner aux femmes et aux hommes, à compétences égales, les mêmes possibilités de promotion et d'évolution professionnelle) ;

Garantir l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes en matière de formation (recherche d'équité en matière de départ en formation) et en matière de rémunération (cf. partie B-6 sur l'égalité de traitement).

Concernant le contrat de génération

Au niveau de l'UES un accord a été signé le 23 octobre 2013. Au niveau de LNA Santé un plan d'action a été signé le 20 décembre 2013. Différents engagements ont été pris, notamment :

En faveur de l'insertion durable des jeunes ;

En faveur de l'emploi des salariés de plus de 55 ans ;

Pour transmettre les savoirs et les compétences.

B-4 Santé et sécurité

B-4.1. Conditions de santé et sécurité au travail

Le lancement d'une démarche globale de qualité de vie au travail

Soigner et prendre soin est ce qui fédère l'ensemble des établissements du Noble Age Groupe. Prendre soin de la santé, du bien-être de ses collaborateurs qui, chaque jour, travaillent sur des métiers exigeants, nécessitant

professionnalisme et bienveillance, est une préoccupation majeure de la Direction de l'entreprise et de chacun des établissements qui la composent.

Afin de permettre à ces professionnels d'exercer leur métier tout en préservant leur santé, leur équilibre, et leur envie d'être au service de la santé des patients et résidents, le Noble Age Groupe souhaite initier une démarche « Qualité de Vie au Travail ».

Le Noble Age Groupe souhaite aborder cette thématique dans le cadre d'une démarche globale d'**amélioration de la qualité de vie au travail** avec l'objectif que l'énergie et les moyens investis le soient pour obtenir des résultats à court, moyen et long terme.

L'ambition du Groupe est, notamment, de pouvoir agir en amont, par le biais de la formation et de la prévention, avec l'objectif de réduire significativement le nombre d'accidents du travail, et de préserver la santé et l'intégrité physique et morale des salariés.

« L'entreprise se doit de restituer à la vie civile le salarié dans le même état qu'à son entrée en tenant compte des phénomènes normaux de vieillissement. »
(Déclaration du Bureau International du Travail)

Porté par un encadrement pluridisciplinaire (Direction Générale, Direction des Ressources Humaines, Direction Médicale et Qualité, Direction du Patrimoine Maintenance et Sécurité...) et en lien direct avec les instances représentatives du personnel, la démarche est une démarche globale intégrant à la fois les objectifs de qualité de prise en charge des personnes accueillies, la qualité des soins et la protection de la santé au travail du personnel.

Impulser la dynamique à chaque niveau du management

La Direction Générale est l'instigatrice de la démarche. La conviction est qu'en matière de prévention des risques, deux facteurs clés de succès sont incontournables :

L'implication des managers ;

La formation de l'ensemble du personnel.

L'acquisition de matériel adapté est également essentielle, en revanche elle ne peut être efficace que si l'ensemble des collaborateurs et du management dispose de connaissances en matière d'ergonomie et d'identification des situations à risques.

Aussi, la toute première action dans le cadre de ce projet s'est déroulée au niveau du management. L'ensemble des managers est donc sensibilisé, impliqué, voire challengé, sur cette thématique de la santé et du bien-être au travail.

Capitaliser sur les synergies et répondre aux besoins particuliers de chaque établissement

Le premier axe, prioritaire, est celui de la prévention des risques physiques et psycho-sociaux. Grâce à un dialogue constructif entre les Directions, les instances représentatives du personnel (au niveau du siège et en établissement) et les salariés (notamment dans les établissements dépourvus de représentation du personnel), les risques principaux et les actions à prioriser ont été identifiés. Ce travail de concertation se traduit par des engagements :

Pris à l'échelle de l'ensemble des EHPAD du Noble Age Groupe, et inscrits dans l'accord pénibilité.

(Cf. partie B-3.3. sur le bilan des accords collectifs).

Pris à l'échelle de chaque établissement, et formalisés dans le cadre du document unique et/ou des Procès-Verbaux de CHSCT.

Qu'il s'agisse de projets mutualisés ou isolés, chacune des actions fait l'objet d'un double suivi par la Direction Médicale et Qualité et la Direction des Ressources Humaines, afin d'évaluer, au travers d'indicateurs objectifs, les bénéfices obtenus en termes de santé et bien-être des collaborateurs : taux de gravité, de fréquence et d'absentéisme.

Nos actions se situent autant dans la volonté affirmée de respecter nos obligations d'employeur en terme de gestion des risques professionnels que dans le souhait d'aller au-delà de ces obligations, dans le cadre d'une démarche intégrée au projet d'entreprise.

Concrètement, la Gestion des Risques Professionnels se traduit de façon multiple : lancement, en 2013, d'un vaste programme de formation sur les risques liés à l'activité physique (PRAP), mise en place de référents au niveau du Groupe, mise en place d'une enquête satisfaction au travail...

L'approche du Groupe s'agissant des risques liés à l'activité physique

Du fait du secteur d'activité, les professionnels intervenants au sein de nos établissements sont particulièrement exposés aux risques liés à l'activité physique. La manutention des personnes et des charges représente plus de la moitié des accidents du travail recensés dans nos établissements.

La démarche de gestion des risques liés à l'activité physique n'est donc pas nouvelle et se structure petit à petit et de différentes façons par :

L'élaboration et la mise à jour des Documents Uniques d'Evaluation des Risques Professionnels, véritable répertoire de l'ensemble des risques professionnels auxquels sont exposés les salariés ;

La négociation d'accords ou l'élaboration de plans d'action relatifs à la prévention de la Pénibilité au travail, dans le but de réduire l'exposition des salariés aux situations de travail pénibles ;

Un dispositif de formation axée sur la Prévention des Risques liés à l'Activité Physique (PRAP), avec comme objectif de faire bénéficier tous les salariés, quel que soit la fonction qu'ils occupent au sein de l'établissement, d'une sensibilisation sur la prévention des risques liés à l'activité physique.

La désignation de référents/personnes ressources au niveau du Groupe

Dans le souci d'assurer de manière homogène la sécurité des salariés, le Groupe a choisi la désignation de deux **interlocuteurs basés au siège** pour exercer, de manière centralisée, les missions de « **référents sécurité** » (la protection et la prévention des risques professionnels).

Un **Comité de Pilotage « Prévention des Risques Professionnels »**, instance regroupant la Direction Générale, Direction RH, Direction Médicale Qualité, Direction Patrimoine Maintenance et Sécurité, Directeurs d'Exploitation et les référents sécurité, a pour missions de :

Définir les orientations du Groupe en matière de prévention des risques professionnels ;

Coordonner les chantiers transversaux en lien avec la prévention des risques professionnels ;

Alimenter les CHSCT d'établissements et analyser les sujets remontant de ces CHSCT.

Parallèlement, le dispositif de formation PRAP permettra d'identifier des **animateurs PRAP**, ressources des établissements, pour initier et développer auprès du personnel de chaque structure la démarche de prévention des risques liés à l'activité physique.

L'approche du Groupe s'agissant des risques psycho-sociaux

En matière de protection de la santé mentale des salariés, la démarche est abordée sous 3 angles différents :

Un angle organisationnel	Un angle managérial	Un angle métier
Valeurs du Groupe Culture de la fierté au travail Projet d'entreprise centré sur le résident/patient Management de proximité Taux d'encadrement élevé Locaux de haut voire de très haut niveau hôtelier	Implication des équipes dans la définition des plannings de travail (recherche d'un équilibre entre besoins résidents/patients, contraintes salariés et équilibre économique) Entretiens de management Entretiens annuels DP, CHSCT sur chaque site	Définitions de fonctions Fiches de postes Enquête satisfaction du personnel Démarche qualité structurée Désignation d'un référent qualité dans chaque établissement Dispositif de formation « maison » axé sur la bienveillance

B-4.2. Bilan des accords signés avec syndicats et IRP en matière de santé et sécurité au travail

Prévention de la pénibilité : Cf. partie B-3.3 sur le bilan des accords collectifs – Concernant l’amélioration des conditions de travail.

Suite à cet accord, Le Noble Age Groupe a décidé de déployer au sein de ses établissements la formation PRAP (Prévention des Risques liés à l’Activité Physique). Ainsi, 4 thérapeutes d’établissements du Groupe ont suivi les 12 journées de formation de « formateur Acteur PRAP » certifiée par l’INRS (Institut National de Recherche et de Sécurité).

En 2014 (année de lancement) 8 établissements du Groupe ont suivi la formation.

Cette dernière est composée de deux journées pour les non-soignants et une journée supplémentaire pour les soignants. A la suite de cette formation, les acteurs reçoivent un certificat reconnu par l’INRS.

Les objectifs de cette formation

Connaître les risques liés à son activité ou à son métier ;

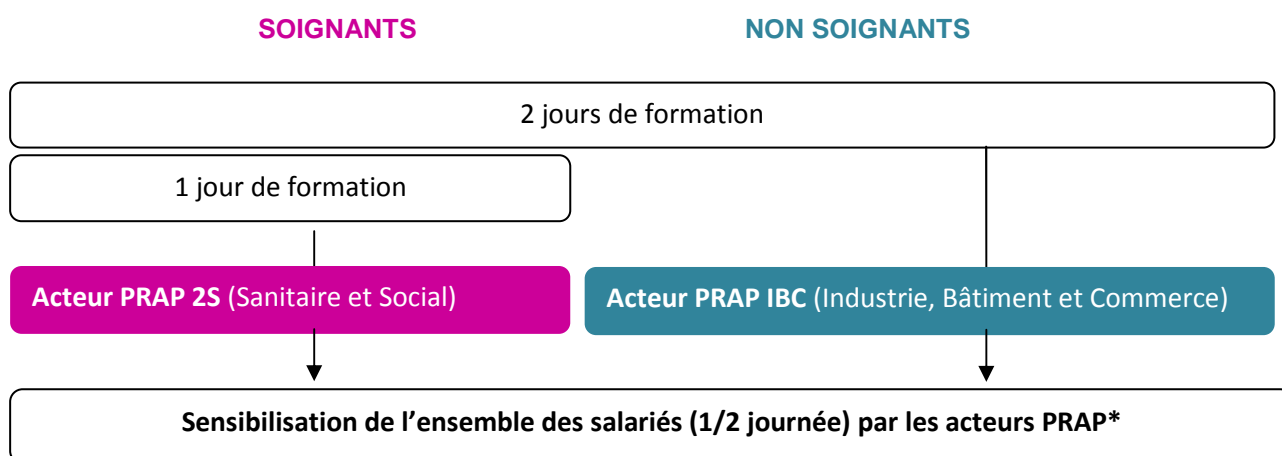
Analyser en détail sa situation de travail ;

Adopter des bonnes pratiques et des gestes appropriés à la tâche à effectuer ;

Proposer à son encadrement des améliorations techniques ou organisationnelles d’aménagement de son poste de travail ;

Mobiliser les personnes concernées par la prévention des risques dans l’entreprise.

Le déroulement de la formation



Le rôle de l’Acteur PRAP

« L’acteur PRAP doit être capable de contribuer à la **suppression ou à la réduction** des risques liés à l’activité physique auxquels il est exposé, **en proposant**, de manière concertée, **des améliorations techniques et organisationnelles.** » - Document de référence de l’INRS

*L’acteur PRAP aura également en charge de **déployer au sein de son établissement une sensibilisation d’1/2 journée à l’ensemble des salariés** et contribuera, au quotidien, à aider les autres collaborateurs à améliorer leurs pratiques en termes de prévention des risques.

B-4.3. Accidents du travail et maladies professionnelles

En 2014, en France, les accidents de travail et les maladies professionnelles ayant donné lieu à un arrêt de travail représentent 15 786 journées calendaires.

Cela représente un taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt et des maladies professionnelles de 113,96 pour un million d’heures travaillées et un taux de gravité de 2,88 jours d’arrêts pour mille heures travaillées.

B-5 Formations

B-5.1. Politiques mises en œuvre en matière de formation

La gestion des carrières et des formations vise à développer les compétences de chaque salarié, à valoriser leur expérience dans le cadre d'une organisation collective de travail, renforçant ainsi la motivation et l'engagement de chacun à servir les objectifs de l'ensemble.

Notamment, le Noble Age Groupe s'attache à permettre à ses collaborateurs les moins qualifiés, qui le souhaitent et qui en démontrent l'aptitude, d'évoluer vers des postes qualifiés, au moyen d'une politique de formation active dont les budgets s'inscrivent au-delà de l'enveloppe minimum légale. Le développement des compétences et la motivation du personnel constituent la meilleure garantie d'une prise en charge de qualité des résidents et des patients. La mobilité tant fonctionnelle que géographique fait partie intégrante des parcours professionnels et favorise l'amélioration continue des services auprès de nos résidents et patients, tout en renforçant l'employabilité des collaborateurs.

Une école de formation interne propose des parcours de formation à différents corps de métiers (IDEC, maîtresses de maison, chefs de cuisine...). Coordonnée par le pôle Développement des Ressources Humaines de la DRH, elle s'appuie sur des professionnels des établissements reconnus pour leur expertise et leur sens de la pédagogie, qui sont détachés de leur structure pour partie de leur temps pour aller former de nouveaux arrivants au sein du Groupe.

L'école interne de formation « LNA Formation » :

Créée en 2006, l'école interne LNA FORMATION est coordonnée par le pôle Développement des Ressources Humaines de la DRH et s'appuie sur un réseau de 50 formateurs diffusant leur savoir avec enthousiasme sur plus de 20 thématiques de formation.

Professionnels exerçant leur métier au sein des établissements reconnus pour leur expertise et leur sens de la pédagogie, ils transmettent leur savoir, leur technique, partagent les valeurs et la culture du prendre soin.

Sa vocation

Fédérer un réseau de professionnels

Impulser la transmission des savoir-faire

Valoriser la compétence et l'engagement

Consolider l'esprit d'équipe

Diffuser la culture d'entreprise

Sa valeur ajoutée

Construites en collaboration avec notre équipe de formateurs (à 94% salariés du Groupe), les formations proposées allient apports théoriques et pratiques en parfaite adéquation avec les besoins du poste et de son environnement, et contribuent à l'appropriation du projet et des valeurs du Noble Age Groupe

Le professionnalisme des formateurs, la diversité des thématiques proposées ainsi que la bonne adéquation avec les attentes des stagiaires et celles du Groupe, font de LNA formation un partenaire privilégié.

Les formations proposées

Les formations proposées au sein des établissements sont multiples : bientraitance, logiciel Netsoins (suivi du projet de vie du résident), acteur PRAP, snoezelen, manger main – texture modifiées, ennéagramme, management, IDEC, maître de maison soignant, psychologue, animation, responsable ASH, comptabilité, ressources humaines, etc.

Reconnaissance Développement Professionnel Continu (DPC) en cours

Enregistrée auprès de l'OGDPC depuis avril 2014, LNA FORMATION est désormais en attente de la validation de son programme témoin par les commissions scientifiques.

D'après les textes fondateurs et jusqu'à évaluation des commissions scientifiques concernées, LNA Formation est désormais habilitée à :

Déposer des programmes de DPC ;

Gérer les inscriptions des professionnels de santé ;

Délivrer des attestations aux professionnels de santé justifiant de leur participation à un de nos programmes de DPC.

La Bienveillance, une éthique partagée (EHPAD)



OBJECTIFS

- Réfléchir et définir les notions du concept de Bienveillance autour de la bienveillance
- S'approprier la notion de Bienveillance en fonction de la structure et des résidents accueillis
- Favoriser une culture commune du respect de la personne âgée
- Fédérer et fidéliser l'ensemble des équipes autour d'un thème fort
- Renforcer les exigences de qualité et impulser une dynamique positive
- Repérer les facteurs de risque qui peuvent conduire à des comportements maltraitants
- Définir les garde-fous nécessaires, savoir prévenir, alerter et corriger les risques de situations de maltraitance

PUBLIC CONCERNE

L'ensemble du personnel par groupe de 10 personnes

INTERVENANT

Un philosophe, des psychomotriciens, ergothérapeutes et psychologues formateurs exerçant en EHPAD

Quelques exemples de contenus de formations conçues et proposées par l'école interne de formation :

Formation sur les textures modifiées, manger-main et enrichissement des plats culinaires

OBJECTIFS

- Favoriser l'enrichissement naturel plutôt que les CNO
- Uniformiser la qualité gustative dans les établissements LNA
- Maîtriser les différentes textures
- Maîtriser les procédures d'hygiène spécifiques
- Mettre en œuvre des recettes savoureuses et attrayantes pour maintenir le plaisir de manger
- Mettre en œuvre des recettes adaptées afin de répondre aux besoins nutritionnels de la personne âgée

PUBLIC CONCERNE

Chefs de cuisine des résidences du Noble Age

INTERVENANT

Chef de cuisine formateur

PARCOURS METIERS MAITRE(SSE) DE MAISON

La fonction de Maître(sse) de Maison, c'est.....

- Piloter une **prise en charge de qualité** des personnes accueillies dans son unité de vie, dans le cadre du projet d'établissement.
- Organiser et coordonner le **travail d'une équipe** d'aides-soignant(e)s, d'aides médico-psychologiques et d'auxiliaires de vie intervenant dans l'unité de vie.
- Etre **l'interlocuteur** des familles et des intervenants extérieurs.

Pourquoi ce parcours métier propre aux Maître(sse)s de Maison?

- Parce qu'ils ont un **rôle central et propre** au modèle Noble Age
- Parce qu'aucun organisme de formation externe ne peut couvrir l'ensemble du champ de compétence nécessaire à cette fonction

Le parcours

Formation Métier :

4 jours de formation avec une MM* formatrice

Formation Management :

5 jours de formation avec un formateur externe regroupant plusieurs chefs de service du groupe



Formation Animation :

3 jours de formation dispensée par une coordinatrice de projet d'animation formatrice et regroupant plusieurs MM* du groupe

Regards croisés

* Maîtresse de maison

B-5.2. Nombre d'heures de formation

Le nouveau processus de reporting des données formation sera effectif l'exercice prochain.

Pour l'exercice 2014, il a été choisi de communiquer les données sur un périmètre plus limité, correspondant aux heures de formation déclarées à Actalians (OPCA) et qui se sont achevées sur l'exercice. Ne sont donc pas prises en compte les formations internes et autres formations ne faisant pas l'objet d'un financement par Actalians (notamment les formations financées par les ARS sous forme de Crédits Non Reconductibles (CNR)).

Le nombre de stagiaires partis en formation s'est établi à 1 356 en 2014 et le nombre d'heures de formation suivies est de 28 302 heures.

B-6 Égalité de traitement

B-6.1 Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes

Cf. partie B-3.3 sur le bilan des accords collectifs – concernant l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

B-6.2. Mesures prises en faveur de l'emploi et insertion des personnes handicapées

Le Noble Age Groupe compte plus d'une centaine de salariés reconnus travailleurs handicapés, sur les fonctions suivantes : agent d'accueil, agent de maintenance, ASH (Agent de Service Hospitalier), agent d'entretien, AS (Aide-Soignant), AMP (Aide Médico – Psychologique), animateur, aide cuisinier, coiffeur, commis de cuisine, comptable, cuisinier, AV (Auxiliaire de Vie), IDE (Infirmier Diplômé d'Etat), jardinier, kinésithérapeute, lingère, MEDEC (Médecin Coordinateur), MM (Maîtresse de Maison), moniteur, préparateur en pharmacie, responsable ASH, secrétaire, serveuse, etc.

Par ailleurs, **18 contrats avec des sous-traitants type Etablissements Services d'Aide** par le Travail ont été mis en place dans 17 établissements du Groupe pour un montant total d'environ **135 000€**.

Ces établissements ont fait appel à ces **ESAT** principalement pour l'entretien des espaces verts, l'achat de fournitures et l'entretien du linge (blanchisserie).

B-6.3. Politique de lutte contre les discriminations

Le Noble Age Groupe déploie une politique sociale en faveur de la discrimination dans les domaines suivants : Egalité professionnelle (emploi homme/femme), égalité à l'embauche et contrats de génération: cf. partie B-3-3. sur le bilan des accords collectifs ;

Insertion des jeunes : avec une proportion de jeunes de - de 35 ans de 42.4%.

B-7 Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT

B-7.1 Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession

Le Groupe s'attache au respect de la diversité, à l'acceptation des différences et à la valorisation des contributions individuelles au service du projet d'établissement partagé collectivement.

B-7.2 Élimination du travail forcé, abolition effective du travail des enfants

Le Noble Age Groupe, tant en France comme en Belgique, respecte les principes énoncés par les conventions fondamentales de l'OIT, et notamment en ce qui concerne l'élimination du travail forcé et l'abolition du travail des enfants

B-7.3. Ouverture du capital aux salariés Nobilise

38 cadres du Noble Age Groupe se sont associés avec l'équipe dirigeante dans la société Nobilise, véhicule d'investissement entrepreneurial disposant d'une participation directe et indirecte de 19% dans le capital du Noble Age Groupe. Cette association étroite du management du Groupe autour du projet stratégique de LNA crée un lien de cohérence entre l'implication au quotidien, les spécificités du projet Noble Age Groupe, la pérennité économique du modèle d'entreprise et la reconnaissance et la création de valeur collective.

Le Noble Age Groupe étant localisé en France et en Belgique, la thématique des autres actions engagées en faveur des droits de l'homme n'est pas applicable.

PARTIE C – INFORMATIONS SOCIETALES

C-1 Impact territorial, économique et social de l'activité

C-1.1. En matière d'emploi et de développement régional

Le Noble Age Groupe exerce un rôle important en termes d'emploi et de développement régional. En 2014, le Groupe a créé de façon directe de nombreux emplois, non délocalisables, notamment sur les métiers de soin et de service sur lesquels repose la qualité de l'accueil et de la prise en charge dans les secteurs médico-social et sanitaire. Partenaire d'organismes de formation au travers de l'accueil de stagiaires et alternants, Le Noble Age Groupe assure un rôle précieux de formation, de tutorat, et d'insertion professionnelle pour des personnes de tous âges, qu'ils soient en parcours de formation initiale ou en reconversion.

De plus, de nombreux emplois sont également créés chaque année, de façon indirecte, en particulier grâce au dynamisme impulsé par les chantiers de construction et de rénovation des établissements. La Direction du Service Immobilier et Construction du Groupe s'attache à travailler avec des partenaires et prestataires (bureaux d'études, maîtres d'œuvres, entreprises et artisans du bâtiment) locaux, créant ainsi indirectement des dizaines d'emplois pourvus par des travailleurs de la région. Sur certains projets, les cahiers des charges définis vont jusqu'à exiger la prise en compte de d'un volant d'heures d'insertion à réaliser au cours du chantier, ouvrant ainsi un accès privilégié à l'emploi pour des personnes en situation de précarité professionnelle.

C-1.2. En matière de lien avec les populations riveraines ou locales

Des partenariats sont constitués par les établissements dans leur territoire de santé. Ils concernent notamment les hôpitaux, cliniques, HAD (hospitalisation à domicile) et réseau de soins palliatifs. Par ailleurs des liens intergénérationnels peuvent se bâtir dans le cadre d'animation avec des structures scolaires de proximité autour de temps forts. Les familles sont associées par divers moyens : un accompagnement individuel si elles le souhaitent, une participation aux instances prévues par la réglementation (Conseil de la Vie Sociale, Commission des Relations avec les Usagers et de la Qualité de la Prise en Charge), en s'associant aux festivités ou à l'animation de l'établissement.

C-1.3. En matière de solutions d'accueil et d'accès aux soins pour les personnes fragilisées

Dotation soins des EHPAD du Noble Age Groupe

La dotation de soins couvre un périmètre variable selon l'option tarifaire retenue par l'EHPAD, les autres postes de soins étant remboursés aux résidents comme soins de ville ou comme soins hospitaliers. Outre les soins couverts par le tarif partiel, le tarif global inclut aussi quatre postes supplémentaires :

- les consultations d'omnipraticiens ;
- l'ensemble des soins d'auxiliaires médicaux ;
- les examens de radiologie légère ;
- les examens de biologie courante.

Le Noble Age Groupe s'est toujours engagé dans une démarche de médicalisation et de prise en charge de la grande dépendance physique et psychique au moyen notamment d'un projet de soins qui prévoit une intégration

forte des intervenants libéraux extérieurs (médecins traitants, kinésithérapeutes, laboratoire, radiologie et orthophonie). Le GMP moyen des EHPAD du Noble Age Groupe est de 730 points et le PMP moyen de 202 points. En 2013, les données nationales sont les suivantes : GMP moyen de 693 et PMP moyen de 198.

Historiquement, Le Noble Age Groupe a fait le choix du tarif global pour ses EHPAD. Cette politique volontariste de coordination et de gestion des coûts à enveloppe fermée pour le compte de l'Assurance Maladie avait été fortement encouragée par les pouvoirs publics (notamment via le rapport IGAS d'octobre 2011).

Malgré l'important nombre d'EHPAD sous tarif partiel rachetés depuis quelques années, une majorité d'établissement est toujours en tarif global.

Le nombre d'EHPAD du Noble Age Groupe sous conventionnement global s'établit à 29 au 31 décembre 2014, représentant 2 596 lits, soit 66% du total des lits exploités en EHPAD.

Les établissements du Noble Age Groupe accompagnent le Parcours de santé des personnes âgées

Avec une dépense de santé par habitant qui se situe au 3^{ème} plus haut niveau de l'OCDE, le système de protection sociale français doit évoluer et devenir plus efficient. Selon la formule du Haut Conseil pour l'Avenir de l'Assurance Maladie (HCAAM), il faut «travailler à la mobilisation optimale des ressources humaines, techniques et financières du système de soins lui-même».

Dans ce contexte, le secteur des personnes âgées, qui mobilise entre le quart et la moitié des dépenses de santé, concentrées pour l'essentiel dans les hôpitaux, doit relever des enjeux décisifs. La multiplicité des acteurs qui intervient auprès de cette population rend nécessaire une analyse innovante et intégrée. Dans un environnement tarifaire contraint, l'approche « parcours » se différencie de l'approche traditionnelle de régulation de l'offre de soins car elle ne prend pas comme point de départ un type de structure ou le traitement d'une pathologie, mais une population donnée, quels que soient les types de prise en charge auxquels elle a recours. Les objectifs finaux de l'approche « parcours » peuvent être résumés dans la phrase suivante: **faire en sorte qu'une population reçoive les bons soins, prodigués par les bons professionnels exerçant dans les bonnes structures au bon moment.** Le tout au meilleur coût pour la Collectivité et l'Assuré.

Les établissements du Noble Age Groupe s'inscrivent dans cette dynamique grâce à des équipes pluridisciplinaires expérimentées et motivées et un outil immobilier adapté (plateaux techniques, vastes espaces communs, chambres médicalisées...) et des partenariats élaborés avec les prescripteurs du territoire (hôpital et médecine de ville). La bonne organisation des services et le haut niveau de médicalisation de nos établissements répondent en ce sens aux enjeux de santé publique:

Prévenir la survenue ou l'aggravation de problèmes de santé liés aux maladies chroniques en développant dans les établissements de Soins de suite et réadaptation des ateliers thérapeutiques ;

Réduire les durées moyennes d'hospitalisation des personnes âgées ainsi que le passage aux urgences en élaborant des protocoles d'accueil avec les partenaires hospitaliers ;

Favoriser la diffusion des bonnes pratiques dans la gestion des médicaments pour éviter l'iatrogénie médicamenteuse dans le respect du juste soin à dispenser aux personnes âgées.

L'accueil séquentiel en EHPAD

Les EHPAD du Noble Age Groupe s'adaptent aux évolutions des attentes des parties prenantes en développant, notamment, de nouveaux modes d'accueil séquentiel de proximité. La mise en œuvre de projets individualisés permet de soulager les familles et de développer l'autonomie de la personne accueillie en complémentarité des actions menées à domicile. Un temps de répit ponctuel permet d'éviter une hospitalisation ou d'assurer un continuum de prise en charge en suite d'hospitalisation. L'accueil séquentiel se décompose en trois types de services : l'accueil de jour, l'accueil de nuit et l'hébergement temporaire.

Ce dernier permet d'accueillir une personne pour un séjour de quelques jours à trois mois, pour répondre à des difficultés ponctuelles (indisponibilité des aidants, besoin de répit...).

Promouvoir nos EHPAD comme acteur pivot des plateformes de services de proximité, ouverts sur la cité répond en ce sens à ces enjeux de santé et de société.

Une offre d'EHPAD alternative, à tarif modéré

Pour faire face au vieillissement inéluctable de la population, la collectivité devra relever trois défis majeurs :

- Le **défi financier de la maîtrise des dépenses publiques** consacrées à la dépendance - estimées à 22 Mds d'euros, soit environ 1% du PIB - tout en veillant à la protection des personnes âgées fragilisées ;

- Un **défi structurel et organisationnel** pour assurer une prise en charge adaptée aux souhaits des personnes âgées - à domicile ou en institution – et aux attentes des autres parties prenantes ;

- Un **défi de recrutement de professionnels qualifiés** pour prendre soin des personnes âgées vulnérables.

En France, 82% des personnes passent les dernières années de leur vie chez elles, les 18% restants, étant accueillis dans des établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD), parfois par choix, le plus souvent par nécessité. La volonté politique actuelle est de favoriser le maintien à domicile, choix plébiscité par les concitoyens. Pourtant, ce désir légitime de vieillir et vivre sa fin de vie à la maison n'est pas sans peser sur les aidants familiaux, ces derniers formant le maillon invisible, inaudible, souvent en souffrance, mais indispensable du maintien à domicile.

Dans un paysage où les maladies chroniques tiennent une place prépondérante, les caractéristiques sociales individuelles impacteront la liberté de choix. En effet, vivre et vieillir en « bonne santé », condition d'une bonne intégration sociale est elle-même facteur de prévention de la dépendance aux âges élevés influençant la nécessité d'intégrer un EHPAD : un mauvais état de santé ou une situation d'isolement se traduiront inévitablement par une pension plus forte à l'entrée en institution.

Ainsi, **faire converger les ressources humaines et les moyens financiers disponibles pour soutenir l'autonomie des personnes âgées en risque de perte d'autonomie devient l'enjeu collectif d'une société responsable.**

Dans cet esprit d'ouverture, et **en continuité de son projet d'entreprise** bâti depuis plus de vingt ans, Le Noble Age Groupe a conçu un modèle d'EHPAD à **tarif d'hébergement de 65 €TTC** reposant sur trois axes directeurs majeurs :

Promouvoir **une offre qualitative accessible à tous ;**

Intégrer les défis à venir des **financements publics ;**

Contribuer à la **fluidité du parcours de santé des personnes âgées en risque de perte d'autonomie (PAERPA).**

Fort de ces principes d'accompagnement et d'accueil, l'EHPAD à tarif modéré propose aux personnes âgées accueillies des **prestations hôtelières et sociales** de qualité mais simplifiées par rapport à l'offre classique du Noble Age Groupe, **dans une architecture "de bonne qualité" à un tarif accessible** ».

Simplification dans la construction des locaux : décoration (murs et plafonds) plus simple, salles d'activités moins nombreuses, signalétique différente, salon commun avec le hall d'accueil mais maintien des salons d'unités, 3 salles de restauration (principale, unités protégées, familles).

Optimisation de certains locaux et ratios m²/lit par la taille de l'établissement : locaux techniques, locaux de bureaux, hall d'accueil.

Simplification de l'offre de service : hôtelière (nappes, vaisselle...), restauration (repas avec moins de choix en petit-déjeuner, fromages, fruits...), animations (coûts des intervenants extérieurs), commercialisation (individualisation à partir de la préadmission).

A ce jour Le Noble Age Groupe gère 5 EHPAD de la gamme confort à un tarif de 65€ environ, pour un parc installé de 625 lits sous 2 ans dont 500 exploités fin 2014.

Le Noble Age Groupe, un projet de vie social et culturel, une ouverture à la vie de la cité

Les principes de fonctionnement de nos établissements visent à proposer une structure d'accueil où le « soin » et le « prendre soin » sont fondamentaux. Aussi, le projet d'établissement des EHPAD du Noble Age Groupe, centré sur la prise en charge des personnes fragilisées, s'appuie sur cinq valeurs intangibles (respect, confiance, sens du service, esprit d'initiative, engagement) et repose sur les compétences distinctives suivantes :

Des équipes à l'écoute des familles et des interlocuteurs locaux : Au-delà de leur expertise métier, chaque collaborateur s'engage à porter une vision holistique de la prise en charge de chaque résident au sein de l'établissement, et en dehors de l'établissement :

En interne :

L'accompagnement se fait en concertation, avec tous les intervenants concernés, afin d'envisager un projet personnalisé conforme aux aspirations et aux besoins évolutifs des résidents. L'écoute active des résidents et de leurs familles s'avère donc essentielle pour faciliter l'intégration, puis le séjour quotidien des résidents.

L'Atout : *Les maîtresses de maison coordonnent les soins au sein de chaque unité de vie et font le lien entre le personnel dédié, les résidents et les familles. Elles favorisent la connaissance et la reconnaissance de chacun et*

permettent d'instaurer une relation de confiance favorisant les repères, la compréhension et l'implication de chacun.

En externe :

Les professionnels de chaque établissement s'investissent également, sur les territoires, auprès de leurs pairs afin de prendre du recul sur leurs pratiques et de contribuer à leur évolution, de favoriser la compréhension de leurs métiers... (Participation à des Groupes de travail avec les hôpitaux, les services d'aide à domicile..., intervention dans les écoles, sensibilisation sur des salons...). Les établissements sont également mobilisés lors des débats de société sur le vieillissement de la population (Groupes de paroles, interviews, expérimentations...) et proposent également des temps de rencontres informatifs (prévention, pédagogie...) ou festif (fête des voisins, videgreniers...).

L'Atout : un coordonnateur de projets d'animation, salarié, assure la coordination et l'organisation des activités, ateliers, sorties en tenant compte des aspirations de chaque résident. Il favorise le lien entre les résidents et la cité (ouverture aux élus, aux associations...) et aide à préserver leur citoyenneté (facilitation des votes, compréhension de l'actualité...).

Un projet d'animation intégrant les dimensions culturelles et sociales : rencontres intergénérationnelles, sorties culturelles et ludiques favorisées par la mise à disposition de véhicules adaptés, séjours en bord de mer ou à l'étranger, échanges inter-résidences, goûters philosophiques animés par un philosophe, activités manuelles et artistiques, activités dédiées aux personnes désorientées (espace « Snoezelen », cuisine thérapeutique, atelier mémoire...).

Un projet de soins visant à maintenir le plus grand confort de vie des résidents et à les accompagner dans leur fin de vie. Il se décline en trois objectifs :

Un projet préventif permettant entre autre de répondre à un besoin de sécurité - prévenir les chutes, les infections, la perte d'autonomie, l'isolement...

Un projet de réadaptation - favoriser le retour à l'autonomie et lutter contre la dépendance.

Un projet d'accompagnement de fin de vie avec pour objectif de maintenir le résident dans sa dernière demeure le plus longtemps possible en préservant son bien-être.

Un projet hôtelier assurant un service de qualité avec des repas préparés sur place par des équipes salariées qui en font des moments de plaisir et de partage. Des repas pris au restaurant pour tous les résidents avec une qualité de service identique pour tous.

Un projet architectural, vecteur de soin : Le Noble Age Groupe crée ou rénove ses établissements selon un cahier des charges interne visant à améliorer le confort des résidents et du personnel : unités de vie d'une vingtaine de lits favorisant la convivialité et permettant la mise en place de projets de vie individualisés, chambres individuelles avec salles d'eau privatives et adaptées, lieux de vie spacieux favorisant les échanges, bureaux facilitant la coordination, cuisine internalisée, restaurant résidents et invités pour conserver le lien avec les familles.

Tout ceci concourt à la mise en place du projet de vie permettant de faire de l'entrée en résidence une nouvelle expérience de vie.

Ces orientations générales visent à insérer l'établissement dans la vie de la cité, au-delà des simples accords ou conventions avec des structures sanitaires et médico-sociales. Elles visent à concilier la pratique soignante avec les aspirations de chaque personne accueillie, pour lui offrir un état de bien-être physique, psychologique et social. Elles visent enfin à mettre en œuvre un travail en équipes pluridisciplinaires autour de réunions hebdomadaires pour partager, discuter, argumenter, décider et diffuser les objectifs et conditions de la prise en charge individualisée la plus adaptée à la personne âgée.

De nombreuses initiatives sont développées en lien avec la ville, et les services de maintien à domicile, pour ouvrir nos résidences médicalisée à la vie de la cité: tables ouvertes à Nantes, formations/ateliers d'aide aux aidants, café des aidants, initiatives partenariales avec l'association SIEL Bleu (ateliers de gymnastique....)

Les actualités présentées sur le site internet et les éditions retracent les initiatives du Groupe et de ses établissements.

Conditions de dialogue avec les résidents, les patients et les familles

Le dialogue est assuré dans chaque établissement via différentes instances : CRUQPEC (Commission des Relations avec les Usagers et de la Qualité pour la Prise En Charge) pour le sanitaire et CVS (Conseil de Vie Sociale) pour le médico-social. La satisfaction est évaluée en continu dans les établissements sanitaire et annuellement dans les EHPAD. Les résultats sont analysés par chaque établissement. L'instance a ensuite la charge de communiquer aux salariés et aux usagers les résultats ainsi que les actions qui en découlent. En 2014, l'enquête menée dans les EHPAD du Groupe montrait que 65% des résidents recommandaient la résidence à leurs proches. Le taux de recommandation des familles s'élevait à 70%.

Optimiser le parcours de santé

Les séjours en établissements de santé visent le rétablissement de patients atteints de pathologies complexes, aiguës ou chroniques (affections neurologiques, respiratoires, cardio-vasculaires, psychiatriques, ...), ainsi que leur réinsertion sociale et professionnelle. Les établissements sont conçus dans une dynamique de réseau, et interagissent avec l'ensemble des acteurs de santé, afin de faciliter le parcours de santé des patients (coordination des professionnels, lieux de soins pertinents, éducation et suivi thérapeutique...). Le retour et la vie à domicile se font ainsi dans une approche pluridisciplinaire, pour couvrir l'ensemble des besoins d'accompagnement du patient.

En ce qui concerne les personnes âgées, force est de constater que le parcours de soins des personnes dépendantes présente de multiples faiblesses structurelles :

Segmentation des interventions et manque de coordination des prises en charge entre professionnels de santé ;

Liaisons insuffisantes entre les professionnels des soins et ceux du maintien à domicile,

Recours abusif aux services hospitaliers d'urgence ;

Durée moyenne de séjour excessive en établissements de santé de court séjour,

Pluralité des financements sans réelle fongibilité des enveloppes ;

Coût certain pour l'Assurance Maladie (confère priorité donnée à l'amélioration du parcours de santé des personnes âgées).

L'enjeu de la politique de santé est double, à savoir :

Renforcer la coordination médicale avec en pivot le rôle du médecin traitant ;

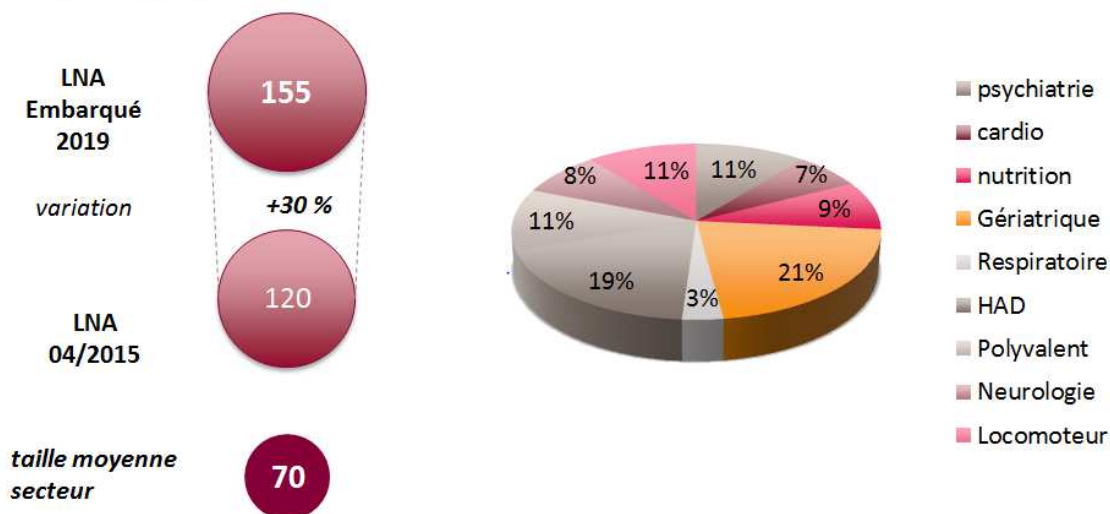
Renforcer la coopération entre la prise en charge sanitaire et l'accompagnement social dans ou en dehors du domicile (relier les soins et les services).

Le besoin de coordination des parcours de soins et de services de la personne fait naturellement écho à la volonté d'une maîtrise accrue des dépenses médicales.

La spécialisation des établissements de santé du Noble Age Groupe et leur insertion dans les filières de soin

Le Noble Age Groupe a fait le choix de la spécialisation de l'ensemble de ses cliniques et de leur insertion dans les filières de soins. En effet, près de 90% des capacités d'accueil de nos cliniques sont spécialisées (neurologie, cardiologie, respiratoire, gériatrie). Les parcours de soins se construisent au cœur des territoires d'implantation dans un souci de continuité des prises en charge sanitaires et médico-sociales (Pôle de santé – SSR + EHPAD).

Évolution de la taille moyenne LNA



Au cœur du dispositif LNA, les patients bénéficient d'un programme personnalisé adapté à leur pathologie. Ils sont pris en charge, en hospitalisation complète ou ambulatoire, par des médecins spécialistes (cardiologues, pneumologues, gériatres, neurologues, psychiatres, médecins de physique et réadaptation...) et par des professionnels médicaux (kinésithérapeutes, ergothérapeutes, psychomotriciens, diététiciens, psychologues, assistantes sociales, orthophonistes...).

Le développement de l'offre de soins ambulatoire

Le Noble Age Groupe développe les offres de soins ambulatoires. Ce type de prise en charge apporte des réponses médicales à forte valeur ajoutée et permet au patient de retrouver rapidement le confort de son domicile (entrer le matin au sein de la clinique pour en ressortir le soir) et de préserver ses habitudes de vie. Il s'agit d'une véritable alternative à l'hospitalisation complète traditionnelle. Les patients passent moins de 12 heures au sein de la clinique et bénéficient d'une prise en charge et de traitements aussi efficaces qu'en hospitalisation classique.

Le Noble Age Groupe propose des hôpitaux de jour sur l'ensemble des spécialités présentes (à l'exception de la pneumologie).

Spécialités	Places 2015	Places 2019	Part de chaque spécialité en 2019/capacité totale de la spécialité
Neurologique	15	30	19,1%
Gériatrique	25	50	12,2%
Cardiologique	15	15	11,8%
Nutrition	15	30	13,5%
Locomoteur	60	60	28,6%
Polyvalent	15	15	6,6%
Psychiatrie	25	27	12,8%
TOTAL	170	227	

C-1.4. Actions de partenariat ou de mécénat

Le Noble Age Groupe, partenaire de la fondation pour la recherche sur Alzheimer

La maladie d'Alzheimer est devenue un enjeu médical et scientifique majeur des sociétés modernes. Toute recherche doit partir du patient lui-même. C'est l'étude directe du retentissement de la maladie sur sa vie psychique, intellectuelle et comportementale, associée au suivi des paramètres biologiques et cérébraux, qui permettra de comprendre l'enchaînement implacable des dommages induits. Pour être complète, cette étude doit également être couplée à celle des facteurs de risque génétiques et environnementaux. Pour répondre à ces exigences, la Fondation pour la Recherche sur ALZHEIMER a créé le premier réseau de centres de recherche clinique français dans des spécialités différentes. Toutes les informations recueillies auprès des patients sont incluses dans une base de données nationale. Ce registre d'information et de prélèvement sera à la disposition de tous les chercheurs dont les projets auront été avalisés par le Comité Scientifique de la Fondation.

Le Noble Age Groupe, acteur reconnu de longue date dans la prise en charge de cette pathologie souhaite contribuer à l'avancée de la recherche et apporter son soutien à une équipe de chercheurs renommés. Son partenariat avec la fondation pour la Recherche sur Alzheimer s'inscrit dans cet esprit. Chaque année Le Noble Age Groupe participe au financement des «Entretiens de la Fondation » : les échanges/débats qui s'ensuivent apportent des réponses fiables aux questions des patients et de leur entourage et leur donnent une occasion exceptionnelle de rencontrer d'éminents spécialistes. Connaître la maladie, ses symptômes, son évolution, permet de mieux appréhender la pathologie et d'adapter l'accompagnement requis. Attentifs aux besoins d'information des familles, les professionnels du Noble Age Groupe recommandent cet événement et se tiennent à disposition des patients et de leurs familles, tout au long de l'année, au sein des établissements, pour échanger sur le projet d'accompagnement.

Le Noble Age Groupe, partenaire du Gérontopôle de Nantes

Acteur engagé et expérimenté en matière de prise en charge de la maladie d'Alzheimer, aux côtés des partenaires, et soucieux de contribuer activement aux évolutions sociétales, technologiques et médicales en la matière, Le Noble Age Groupe s'applique à explorer toutes les pistes d'innovation propices au bien-être de ses patients et résidents.

Partenaires du Gérontopôle de Nantes depuis sa création, les établissements du Noble Age Groupe, situés en Pays de Loire servent de terrain d'expérimentation pour la mise en œuvre de technologies d'avenir (ex. consultations de télémédecine en lien avec les services hospitaliers et le GCS e-santé).

Le Noble Age Groupe, un des membres fondateur de la Fondation Audencia et contributeur actif aux initiatives de Partenariats Public-Privé (PPPs)

Dans le cadre des activités liées à la responsabilité globale, la Fondation Audencia a créé un cercle de réflexion multidisciplinaire afin de mieux définir les conditions d'implémentation, et le fonctionnement, de partenariats entre la sphère publique et les acteurs privés. En effet, les PPPs sont des constructions juridiques et financières qui englobent différents dispositifs (délégations de services publics, contrats de partenariat, bail emphytéotique..) et concernent de multiples champs opérationnels. La mise en œuvre de tels dispositifs est complexe et évolutive et demande la rencontre de nombreuses compétences. Ainsi le déploiement de PPPs demande le traitement de problématiques techniques mais aussi la capacité à conduire un projet complexe. Rares sont les personnes qui ont une vision complète de l'ensemble du déroulement d'un contrat et une perspective suffisante pour les intégrer dans une construction d'ensemble. A l'écoute des nombreux acteurs agissant autour de la question des PPPs, il apparaît que toutes ces problématiques qui conditionnent leur mise en œuvre demandent à être explorées de manière plus systématique afin de tirer les enseignements de la réussite des initiatives menées sur le terrain.

Objectifs

Permettre l'échange entre des acteurs expérimentés dans le domaine des PPPs œuvrant dans différents secteurs d'activité (collectivités, Directeur d'établissements de santé, entreprise, élus, avocat, juriste...);

Animer la réflexion pour faire ressortir des thématiques structurantes et transversales, et conduire des études pour approfondir ces problématiques;

Se positionner à l'interface entre recherche et réalité par la rencontre entre chercheurs et praticiens issus des champs concernés;

Identifier les problématiques qui apparaissent structurantes et les points d'actualités.

Les contributions du Noble Age Groupe

Dès sa création, le Noble Age Groupe a considéré que les modèles doivent être imaginés en additionnant, et en conciliant les exigences, et non en cherchant à les opposer. Plaçant la reconnaissance de l'individu (patient ou résident) et de ses besoins à la source même de son action, et de ses valeurs, le Noble Age Groupe a donc imaginé des modèles de prise en charge (champ médico-social, social et sanitaire) dont l'objectif est de répondre au plus près de chacune de ces exigences sans jamais en sacrifier aucune :

Les attentes et besoins de l'individu et de sa pathologie propre (tant dans le domaine du bien être psychologique, médical que matériel) ;

Les attentes des patients/résidents et de leurs familles ;

Les attentes des autorités publiques en charge du pilotage de la politique de santé ;

Les attentes territoriales exprimées par les collectivités et leurs citoyens ;

Les attentes des professionnels de santé ;

Les attentes des agents économiques inhérentes à un modèle pérenne.

« Au regard des enjeux de santé et de société, seule la mobilisation de tous les acteurs de santé sans exclusive (publics et privés) peut contribuer aux besoins évolutifs de nos clients, patients ou résidents, dans une démarche de qualité et d'amélioration permanente. Ainsi, au travers de son implication au sein de la Fondation Audencia, le Noble Age Groupe inscrit résolument son action dans le cadre d'une mission d'intérêt collectif et ce, dans la continuité des partenariats actifs déjà engagés avec les hôpitaux et les collectivités locales et territoriales. » Jean-Paul SIRET, Président-Directeur Général du Noble Age Groupe.

Des offres plurielles au sein des plateformes de services

L'objectif est de mettre en œuvre une palette de prestations d'accompagnement coordonnée avec l'ensemble des acteurs du territoire visant à :

Faciliter l'adaptation des réponses aux besoins évolutifs de la personne ;

Favoriser un suivi individuel et un accompagnement personnalisé (dossier unique) ;

Favoriser la souplesse et la réactivité de la réponse ;

Assurer la continuité des parcours en garantissant une meilleure coordination entre les acteurs ;

Assurer une meilleure lisibilité au niveau local ;

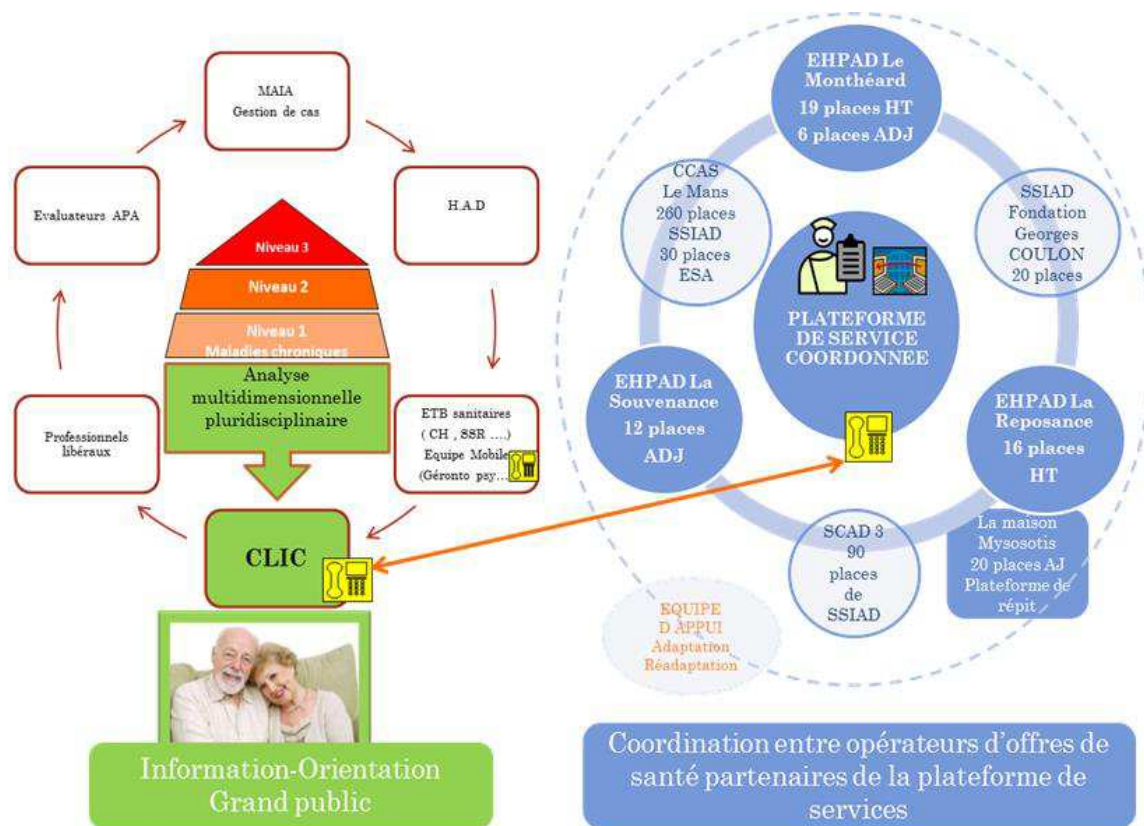
Participer au déroulement fluide du parcours ;

Prévenir les hospitalisations inutiles, éviter les ré-hospitalisations et favoriser les retours rapides au domicile ;

Participer à l'accompagnement et au soutien des aidants.

Tout l'enjeu d'une telle plateforme est donc de pouvoir évaluer l'ensemble des besoins dans les différents domaines de la santé, du handicap et de l'environnement social de façon à permettre une planification fluide de l'offre des services des soins. L'évaluation primaire, permettant l'entrée dans la plateforme, est mise en œuvre au niveau des structures qui interviennent habituellement et qui doivent être les portes d'entrée et à la future plateforme, évaluations réalisées par le conseil général dans le cadre des APA, et de façon plus générale le CLIC déjà implanté dont le rôle primordial d'orientation est indispensable à la bonne organisation de l'entrée de la sortie sur la plateforme.

Exemple de fonctionnement de la plateforme du Monthéard :



4 EHPAD du Noble Age Groupe ont été labellisés plateforme de services par l'agence régionale de santé Pays de Loire.

C-2 Sous-traitance et fournisseurs

C-2.1. Les conditions du dialogue avec les parties prenantes

Les appels d'offres concernant les prestataires qui interviennent dans le cadre de la gestion des risques en lien avec les consommateurs font l'objet d'une procédure interne. Un cahier des charges est rédigé conjointement par les experts métiers et le service achats. Il comporte un paragraphe inhérent au plan de continuité d'activité et un autre au développement durable. Les prestataires répondent sur la base des points attendus. Les offres sont analysées selon cette grille avec un regard critique. Celui ou ceux qui répondent le plus favorablement aux critères sont retenus.

C-2.2. Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux

Le Noble Age Groupe fait partie de la commission achats durables à l'intérieur du projet Démarche RSE Pays de la Loire. L'objectif de ce comité est de déterminer des critères et des processus d'achat responsable afin de les intégrer dans nos futurs appels d'offres.

Déménagement du siège social du Noble Age Groupe

En 2014, le Noble Age Groupe a construit un nouveau siège social à 44-Vertou afin d'accueillir ses collaborateurs dans des conditions de travail adaptées aux nombreux métiers et spécificités du Groupe, tout en permettant une modularité et une évolution des effectifs sur de longues années.

A cette occasion, l'ensemble des équipements et mobiliers a été complètement remis à neuf. Cela a conduit à étudier la récupération du mobilier de l'ancien siège social. La cession du mobilier s'est avérée rapidement utopique étant donné la valeur unitaire, les coûts de démontage, le stockage et le transport.

Un inventaire complet et précis a donc été réalisé, soit 1 050 meubles identifiés, listés et photographiés.

Suite à cet inventaire, une étude d'affectation a permis de reclasser :

250 meubles sur quatre établissements et deux crèches en construction ainsi que sur trois établissements existants.

620 meubles récupérés gratuitement par 70 salariés du siège à qui ils avaient été proposés.

150 meubles gracieusement donnés à des associations locales.

30 meubles seulement (les plus anciens et abimés) ont été évacués en déchetterie.

Cette opération a donc permis de reclasser la quasi-totalité du mobilier de l'ancien siège social.

Visio - conférence

Le nouveau siège social de Le Noble Age Groupe a été équipé pour plusieurs de ses salles de réunion, d'écrans de visio-conférence qui vont permettre de réaliser des économies substantielles en évitant de nombreux déplacements de personnels des établissements ou du siège que nécessitent les formations, groupe de projets, situations comptables, etc...). Une dizaine d'établissements du Noble Age Groupe sont également équipés de ces installations.

Photocopieurs

Tous les investissements de photocopieurs multifonctions (imprimante, photocopie, scanner, fax) sont centralisés sur le siège social afin de rationaliser les équipements, s'assurer de leur compatibilité avec les réseaux informatiques et de leur adéquation avec les réels besoins du terrain.

Cette centralisation permet de sensibiliser les utilisateurs aux consignes de bon usage de ces outils, et de freiner les velléités d'impressions couleurs très coûteuses.

L'installation de ces matériels étant réalisée sous le contrôle du service informatique, tous les photocopieurs multifonctions sont systématiquement paramétrés en impression noire et recto-verso.

Le changement de ces paramètres de base ne peut être fait que ponctuellement et ne peut être mémorisé.

C-2.3. Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et sous-traitants de leur politique RSE

Plusieurs appels d'offres ont déjà été réalisés en intégrant des critères de développement durable, responsabilité sociétale (maintenance des bâtiments, espaces verts, tenues de travail, gestion des DASRI, contrôles bactériologiques, etc...).

La politique Responsabilité Sociétale en matière d'achats s'articule à travers les deux flux d'opérations que sont celles :

Supportées et initiées par la centrale de référencement ;

Supportées et initiées en interne par les négociations directes du Groupe.

La démarche

La démarche d'achats responsable est au cœur de la politique Responsabilité Sociétale du sous-traitant. Dès 2009, le Groupe de sous-traitance a introduit dans les protocoles d'accord avec ses fournisseurs, des articles spécifiques d'engagement au développement durable.

En 2012, le Développement Durable devient un critère d'arbitrage à part entière, au même titre que le prix, le produit et le service.

Un questionnaire est joint aux appels d'offres pour évaluer l'engagement responsable de chaque fournisseur. Les questionnaires sont divers :

Une prise en compte de la démarche environnementale, sociétale et économique de l'industriel ;

Des questions demeurent communes à tous les marchés. Elles concernent par exemple la certification, l'économie sociale... ;

Un chapitre concerne plus particulièrement le produit. Il s'agit alors de s'intéresser à la présence de phtalates, au recyclage des DEEE, à la gamme bio, etc...

La volonté de cette démarche est de formaliser des exigences Développement Durable à l'égard des fournisseurs pour être en mesure de répondre aux questions légitimes des adhérents à ce sujet.

Il est à noter qu'en 2014 la sous-traitance représente 3.6% du chiffre d'affaires. Les principales activités sous-traitées sont l'entretien des espaces verts, le nettoyage des vitres, le pressing ou encore le transport lié à l'accueil de jour. Ces activités ne sont pas sous-traitées de façon systématique, cela dépend de la taille et de la structure des établissements. De plus, certains établissements, notamment dans le secteur sanitaire, sous-traitent l'alimentaire (réalisation et service des repas). Le Noble Age Groupe ne sous-traite pas d'activité relative à son cœur de métier.

Les achats directs du Noble Age Groupe

A partir de 2014, le Noble Age Groupe entreprend de changer le fonctionnement des établissements ayant une cuisine internalisée. Le projet d'intégration sera finalisé sur 2015. En effet, l'ensemble de ces établissements vont travailler dorénavant avec un seul et unique Groupe national.

Ce Groupe détient une véritable démarche de développement durable avec des approvisionnements responsables. L'objectif est d'entretenir une attitude de consommation responsable. Les éléments fondateurs de la politique RSE du prestataire de gestion alimentaire sont les suivants :

Respecter la saisonnalité des produits : fruits, légumes et poissons frais français.

Favoriser l'approvisionnement local et de proximité pour répondre à la politique de réduction des kilomètres parcourus et promouvoir la production de proximité : objectif de transparence des approvisionnements.

Favoriser le développement de l'agriculture raisonnée en soutenant les agriculteurs adhérant à ces programmes. 80% des approvisionnements en fruits et légumes proviennent de producteurs respectant une agriculture raisonnée. Pour cela, ils justifient d'une certification spécifique exigée lors de leur référencement : Eurep Gap ou AgriConfiance.

Proposer des produits AOC (fromage, beurre, volaille). Trouver des produits de qualité au cœur des régions de France.

Positionnement sur l'huile de palme : l'huile de palme est l'huile la plus consommée au monde. L'accroissement de cette démarche est à l'origine de la déforestation massive en Indonésie et en Malaisie. Fort de ces constats, le Groupe a fait le choix de supprimer l'utilisation d'huile de palme de son huile de friture depuis le 1^{er} février 2011. Cet engagement a permis de réduire la consommation d'huile de palme de 300 000 litres par an.

Optimiser la logistique (regroupement de filières à travers une logistique bi-température optimisée et localisation régionale des plateformes) : diminution du nombre de km parcourus.

S'impliquer quant à la préservation des ressources : suppression des mercuriales des espèces menacées ou avec des craintes sanitaires (Perche du Nil par exemple), approvisionnement orienté sur les poissons d'élevage qui s'inscrit dans la démarche qualité de la charte de transparence.

C-3 Loyauté des pratiques

C-3.1. Actions engagées pour lutter contre la corruption

La corruption peut être définie comme « la perversion ou le détournement d'un processus ou d'une interaction avec une ou plusieurs personnes dans le dessein, pour le corrupteur, d'obtenir des avantages ou des prérogatives particulières ou, pour le corrompu, d'obtenir une rétribution en échange de sa bienveillance ».

Concernant le risque de corruption active (on paie pour avoir un avantage), ce risque paraît limité car :

Il peut difficilement y avoir de corruption active avec des dirigeants intègres (dit autrement la corruption active nécessite une vraie volonté d'un dirigeant ou d'une personne de pouvoir dans l'entreprise) ;

pour décaisser des fonds, il faut d'abord une facture à enregistrer en comptabilité puis 2 signatures avec des plafonds à respecter et l'exécution des virements est assurée par des personnes distinctes en charge des activités de trésoreries.

Les services où le risque est le plus important sont les services « demandeurs » : Développement (cible), SUMO (PC), SRAP (autorisation, dotation).

Concernant le risque de corruption passive (on se fait payer pour concéder un avantage), ce risque est plus important car moins facilement détectable (l'avantage est pour le salarié corrompu, pas pour l'entreprise) et il peut se situer à de nombreux niveaux (choix d'un fournisseur, recrutement d'une personne...). Les services où le risque est le plus important sont tous ceux qui décident des achats importants : Immobilier Construction, Engagements – Achats, DSI.

En matière de sécurisation des moyens de paiement, le Groupe (périmètre France) a renforcé son système de contrôle en centralisant l'ensemble de ses virements (soit la quasi-totalité des règlements) sur un seul outil de communication bancaire avec un nombre très restreint d'utilisateur (3) et en mettant en place des vérifications de tous les changements de coordonnées bancaires dans son ERP. Ces éléments additionnés à une double validation des règlements assurent un niveau de sécurité élevé des moyens de paiement.

C-3.2. Mesures prises en faveur de la santé et sécurité des consommateurs

Le Noble Age Groupe affiche une politique Qualité et Gestion des Risques volontariste. Le fonctionnement de ses établissements est centré autour de ses clients. Entre des plannings adaptés aux besoins des résidents et des patients, un partage de l'information efficace via des réunions d'équipe régulières, une traçabilité à tous les niveaux de l'entreprise et dans tous les domaines, des pratiques formalisées, connues et appliquées par tous, des actions de formation et des évaluations régulières, tout est mis en œuvre pour maîtriser chaque risque identifié.

Concernant la prévention des risques sanitaires, différentes mesures barrières sont en place. Cela comprend, entre autres pour les EHPAD du Groupe, l'utilisation d'un livret thérapeutique Groupe pour prévenir l'iatrogénie, une organisation sécurisée du circuit du médicament, une évaluation annuelle du risque infectieux, une formation annuelle en hygiène, une surveillance permanente de l'eau chaude sanitaire. La gestion des repas est très encadrée. La production des repas respecte en tout point la réglementation. Soit celle-ci est confiée à un prestataire extérieur qui dispose de son Plan de Maîtrise Sanitaire (PMS). Soit elle est réalisée par une équipe cuisine salariée de l'établissement qui respecte alors le PMS Groupe. Dans tous les cas, le PMS induit un plan alimentaire respectant les exigences du GEMRCN, des analyses, prélèvements et audits réalisés par un laboratoire d'analyse extérieur, accrédité par le COFRAC, à fréquences définies. Par ailleurs, un programme de maintenance préventive des équipements, de la sécurité incendie et des utilités garantit le maintien des établissements en parfait état fonctionnel.

De plus, pour prévenir les risques à forte conséquence pour les usagers et promouvoir les bonnes pratiques, plusieurs réseaux d'experts métier assurent un appui en établissement : les réseaux MEDEC, hygiène, chefs référents, référents maintenance et référents Qualité. Une pharmacienne référente Groupe est l'interlocuteur privilégié de la thématique médicaments. Afin d'assurer une cohérence systémique, ces différents réseaux sont pilotés par le siège.

Enfin, un programme de formation à la bientraitance ambitieux, comptant plusieurs modules et concernant l'ensemble des salariés des établissements participe non seulement à la prévention de la maltraitance mais concourt aussi à la prévention des risques psycho-sociaux.

Démarche bientraitance

La bientraitance est au cœur du projet d'entreprise du Noble Age Groupe depuis sa création. La Direction du Groupe impulse depuis 20 ans cette exigence pluridimensionnelle au service des personnes fragilisées accueillies en EHPAD ou en établissement sanitaire.

Concrètement, ce projet se met en œuvre au quotidien de multiples manières : le professionnalisme des équipes pluridisciplinaires, l'organisation en unités de vie, la qualité immobilière et hôtelière, la démarche qualité.

L'ambition du Groupe est de servir au mieux la personne accueillie, en s'appuyant sur les valeurs fondamentales du Groupe : le respect, le sens du service, la confiance, l'esprit d'initiative et l'engagement.

Une démarche structurée pour développer et partager cette culture de bientraitance.

Une vision de la bientraitance partagée au niveau du management de l'entreprise

C'est l'affaire de tous...

... soignants et non soignants, quels que soient le métier, les entités de travail, l'échelon hiérarchique.

Ce n'est jamais gagné.

Aller-retour permanent entre penser et agir.

On est d'autant plus « bien traitant » que l'on est « bien traité ».

Respect dans les relations de travail.

Une démarche qualité comme socle structurant et condition de pérennité

La bientraitance est indissociable d'une organisation formalisée, partagée et apprenante de ses erreurs. Cette capacité à intégrer la logique d'amélioration continue est garante de la pérennité. Elle est le terreau fertile à l'épanouissement des éléments comportementaux apportés par les formations sur la bientraitance.

La démarche qualité rend possible et permet de pérenniser la culture de bientraitance au sein des établissements.

En 2014, la démarche a atteint un bon niveau de maturité au niveau du Groupe après la formation de tous les Directeurs, et de près de 1500 professionnels (dans 19 établissements) pour proposer un cadre commun à tous les établissements tout en laissant la marge de manœuvre nécessaire sur site pour une vraie appropriation et dynamique locale. Ce cadre commun s'appuie sur 3 piliers, en établissement, veillant à la vie de la démarche :

Un comité bientraitance ;

2 « ambassadeurs » bientraitance ;

Un dispositif d'évaluation de la bientraitance.

Un dispositif de formation « maison »

La formation Bientraitance du Noble Age Groupe s'est construite au fil des années grâce aux expériences et talents d'équipes des établissements et du siège, et au regard attentif et passionné d'intervenants philosophes.

D'une durée de 3 jours, ce programme **s'adresse à TOUS les salariés** d'un établissement, soignants ET non soignants. Il se veut **une étape structurante dans le parcours professionnel** d'un salarié, un point repère, **dédié à la prise de conscience** de son propre rôle en matière de bientraitance. La démarche collective permet de **décloisonner** les différents métiers et de **dédramatiser** le travail sur la bientraitance.

L'approche par le débat philosophique entraîne et permet la prise de conscience, **le questionnement sur les pratiques**, la prise de recul, nécessaires à la compréhension et à l'acquisition des principes et pratiques de bientraitance.

Le programme est orienté vers la **responsabilisation de chaque professionnel** vers la recherche et l'apprentissage de pratiques de **bientraitance**. Il a été conçu, à partir des expériences complémentaires de professionnels en EHPAD, de spécialistes de la formation et de la démarche qualité en EHPAD, pour **dépasser les formations existantes trop orientées « solutions toutes faites »** et/ou gestion de la maltraitance.

Les ateliers de mise en situation sont des moments forts **inoubliables pour les salariés**, qui permettent de pratiquer ou observer la pratique en temps réel, et facilitent une acquisition sur le **long terme**.

Le programme prévoit une **journée dédiée à l'encadrement**, la mise en place d'un **Comité Bientraitance**, et l'organisation de sessions pour les nouveaux embauchés, **leviers nécessaires à la pérennisation de la démarche d'acquisition et de développement des compétences**.

A l'issue de la formation, les échanges ont libéré la parole sur ce travail difficile, sur des non-dits et collectivement **les salariés s'autorisent à devenir des régulateurs des postures de l'équipe**, à intervenir sur les attitudes de chacun. Cela rend lisible et accessible les mécanismes de la bientraitance / maltraitance ; et cela lutte contre le réflexe de silence, de passivité et de tabou par rapport à ces questions.

L'ensemble du programme s'appuie sur l'intelligence et l'humanité de chaque professionnel. En effet, Le Noble Age Groupe a la conviction que **c'est d'abord par la considération et la reconnaissance de chaque salarié que l'on rend possible le fait d'être un acteur de bientraitance**.

NOTE METHODOLOGIQUE - Rapport RSE du 01/01/2014 au 31/12/2014

Thème	Informations	Indicateurs	Périmètre (exclusion du Long Séjour Belgique)		Sources	Données
			Long séjour France	Moyen Séjour France		
Environnement	Consommation d'eau	Consommation d'eau par résident et par an	X	X	Relevés de compteurs et factures reçues	Quantité d'eau consommée sur un an par les établissements.
	Consommation d'énergie	Consommation de gaz / électricité / fuel & bois par m ² et par an	X	X		Energie finale consommée par les établissements. Données renseignées en PCI (Pouvoir Calorique Inférieur).
Social	Effectif total et répartition des salariés / sexe / âge / zone	Répartition des salariés par région	X	X	SAP HR	Effectifs physiques au 31/12 de l'exercice, incluant : - CDI, CDD et contrats spécifiques (alternance, contrats de professionnalisation, Contrats Uniques d'Insertion), hors intérimaires et hors stagiaires ; - temps partiel et temps plein.
		Répartition des salariés par sexe et par âge	X	X	SAP HR	Objectif : redéfinition des régions pour plus de pertinence Rapport RSE 2013 : 8 régions (Basse Normandie, Bretagne/Pays de la Loire, Centre, Ile de France, Languedoc Roussillon, PACA, Picardie, Rhône Alpes) Rapport RSE 2014 : - Régions Pays de la Loire et Bretagne séparées car se dont des régions où il y a beaucoup d'établissements. - Ajout de la région Poitou-Charentes car Le Noble Age Groupe s'est implanté récemment sur cette région.
		Répartition des salariés par sexe et Région	X	X	SAP HR	
	Rémunérations	Salaires médians	X	X	SAP HR	Les données communiquées correspondent au salaire médian mensuel de base des CDI, incluant l'ancienneté et les éléments fixes, les éventuelles primes et indemnités.
	Embauches et licenciements	Recrutements en CDI effectués durant l'exercice	X	X	SAP HR	Dans le cas d'acquisition de nouveaux établissements, les personnes entrant à l'effectif ne sont pas comptabilisées comme des embauches. Un CDD transformé en CDI compte pour une embauche.
		Fins de contrats en CDI au cours de l'exercice	X	X	SAP HR	Départs des CDI uniquement. Le nombre de licenciements est disponible de façon directe et est non agrégé avec les autres types de départs. Un transfert au sein des établissements du Groupe correspond à un départ et une embauche.
	Organisation du temps de travail	Répartition CDD / CDI / contrats spécifiques	X	X	SAP HR	Contrats spécifiques : contrats d'apprentissage, CIE CDD, CIE CDI, CP CDD I à V, CP CDD VI base, CPI IV Bac Pro, CPI V CAP-BEP, CUI CDI.
		Répartition Temps Plein / Temps Partiel	X	X	SAP HR	Temps plein : durée hebdomadaire de 35h. Temps partiel : temps de travail contractuels inférieurs à la durée légale du temps de travail.
		Equivalent temps plein des effectifs	X	X	SAP HR	Contrats : CDI, CDD arrivée en CDI, CDD surcroît d'activité, CIE CDI et CUI CDI. ETP des effectifs : ETP moyen. Les ETP sont communiqués hors CDD de remplacement.
		Taux d'encadrement théorique	X	X	SAP HR	Rapport entre le nombre d'ETP et le nombre de lits exploités au 31.12.14.
	Absentéisme	Taux d'absentéisme	X	X	SAP HR	Seuls les CDI sont considérés pour cet indicateur. Taux d'absentéisme restreint : prend en compte les maladies, les accidents du travail, les maladies professionnelles et les absences injustifiées. Les congés maternité ne sont pas inclus dans les absences. Ils représentent près de 20% des absences communiquées. Le calcul du taux d'absentéisme correspond aux heures d'absence rapportées aux heures réelles travaillées.
	Accidents du travail et maladies professionnelles	Nombre d'AT/MP avec arrêt	X	X	SAP HR	Les CDI et CDD et les contrats spécifiques sont considérés pour ces indicateurs. Les taux calculés sont rapportés aux heures réelles travaillées. Accident du travail et maladies professionnelles ayant donné lieu à un arrêt de travail. Sont pris en compte les AT/MP déclarés auprès de la CPAM.
			Nombre de journées de travail perdues suite à un AT/MP	X	X	SAP HR
		Taux de fréquence des AT/MP	X	X	SAP HR	AT/MP déclarés auprès de la CRAM.
		Taux de gravité des AT/MP	X	X		Journées de travail perdues pour l'ensemble des contrats.
Nombre d'heures de formation	Nombre d'heures de formation	X	X	Données issues du reporting d'Actalians (OPCA)	Objectif : procédure plus juste et plus cohérente avec l'ensemble des indicateurs du rapport. Rapport RSE 2013 : - nombre de stagiaires rapporté à l'effectif global ; - stagiaires du siège retirés de l'analyse. Rapport RSE 2014 : - formations déclarées à Actalians (OPCA) ; - formations ayant une date de début et de fin sur 2014 ; - stagiaires du siège retirés de l'analyse.	
	Nombre de stagiaires formés	X	X			

23.2

Annexe 2 : Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées

Exercice clos le 31 décembre 2014

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant de la société Le Noble Age, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049⁵, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2014, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du code de commerce, préparées conformément au référentiel utilisé par la société (ci-après le « Référentiel »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponible sur demande au siège de la société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes professionnelles et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de cinq personnes entre décembre 2014 et avril 2015 pour une durée d'environ trois semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

⁵ Dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes professionnelles applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000⁶.

1. Attestation de présence des Informations RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée au paragraphe VI du rapport de gestion.

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené quatre entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, leur fiabilité, sa neutralité, son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes⁷ :

⁶ ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information

⁷ Indicateurs sociaux : Effectif total et répartition des salariés par contrat, région et sexe ; Nombre d'embauches ; Nombre de licenciements ; Nombre de salariés à temps partiel ; Nombre total d'heures de formation ; Taux d'absentéisme.

Indicateurs environnementaux : Consommation d'eau ; Consommation d'énergie.

Informations qualitatives : Les politiques mises en œuvre en matière de formation ; L'organisation du dialogue social notamment les procédures d'information, de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci ; Le bilan des accords collectifs ; Les conditions de santé et de sécurité au travail ; La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales ; La consommation d'énergie et les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables ; Les rejets de gaz à effet de serre ; La prise en compte dans la politique d'achat de la société des enjeux sociaux et environnementaux ; L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale ; Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs.

- au niveau de l'entité consolidante et des établissements, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et pour identifier d'éventuelles omissions et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. Les informations étant disponibles au siège, nos tests ont porté sur 100% des effectifs et 100% des informations quantitatives environnementales.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques professionnelles.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Paris-La Défense, le 20 avril 2015

KPMG S.A.



Anne Garans

Associée



Vincent Broyé

Associé

*Département Changement
Climatique & Développement
Durable*

23.3

Annexe 3 : Rapport sur le contrôle interne

RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (Article L. 225-37 du Code de commerce)

Chers actionnaires,

Le présent rapport porte sur l'exercice clos au 31 décembre 2014 et a été établi conformément aux dispositions de l'article L.225-37 du code de commerce et aux recommandations du code AFEP-MEDEF et de son guide d'application mis à jour le 24 décembre 2014.

La rédaction du présent rapport s'appuie sur le guide de mise en œuvre du « cadre de référence du contrôle interne », spécifiquement adapté aux petites et moyennes valeurs, dans la continuité des recommandations de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et sur le contrôle interne publiées le 22 juillet 2010.

Ce rapport répond également aux préconisations de la recommandation AMF DOC 2015-01.

Il constitue une annexe au rapport de gestion établi par le conseil d'administration de la Société et rend compte :

- 1/** de la composition du conseil d'administration et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein,
- 2/** des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration et des comités spécialisés,
- 3/** des principes et des règles arrêtés par le conseil d'administration pour déterminer la rémunération et les avantages de toutes natures perçus par les mandataires sociaux,
- 4/** des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société et ses filiales,
- 5/** des procédures de contrôle interne particulières à l'élaboration et au traitement des informations comptables et financières destinées aux actionnaires,
- 6/** des limitations apportées par le conseil d'administration aux pouvoirs du directeur général,
- 7/** des modalités particulières relatives à la participation des actionnaires aux assemblées générales,
- 8/** des informations relatives à la structure du capital susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique,
- 9/** des quelques recommandations du code AFEP-MEDEF non retenues et des raisons pour lesquelles ces dispositions ont été écartées.

Par ailleurs, le présent rapport fait mention :

- du lieu où le code AFEP-MEDEF peut être consulté,
- de la publication des informations prévues par l'article L.225-100-3 du code de commerce.

Le présent rapport a été élaboré en s'appuyant sur les documents qui régissent le fonctionnement du conseil et de ses comités (règlement intérieur, agenda des comités), les conclusions de l'évaluation portant sur les travaux et les

débats du conseil, les contributions des acteurs clés du contrôle interne et enfin les différents rapports et recommandations traitant des questions de la gouvernance d'entreprise.

Les ressources et services de la Société et du groupe Le Noble Age affectés au contrôle interne et à la gestion des risques sont la direction générale, la direction financière, la direction juridique corporate, mais également la direction informatique, les directions d'exploitation, la direction médicale et qualité, la direction des ressources humaines et la direction juridique opérationnelle.

En termes de reporting, la direction financière, la direction informatique et la direction juridique corporate reportent à la direction générale déléguée aux finances alors que les directions d'exploitation, la direction médicale et qualité, la direction des ressources humaines et la direction juridique opérationnelle reportent, quant à elles, à la direction générale déléguée aux opérations.

Le champ du contrôle interne ne se limite pas uniquement aux procédures permettant de fiabiliser les informations comptables et financières mais couvre plus largement le contrôle de la composition et du fonctionnement du conseil d'administration et des autres organes de gouvernance, des rémunérations et avantages versés aux administrateurs et autres dirigeants de la Société, des procédures et processus mis en place en matière de contrôle des risques, des chaînes de délégations et limitations de pouvoirs et de responsabilité mis en place au sein de la Société et du groupe Le Noble Age, de la structure du capital social.

Le rapport donne également des explications relatives au choix de la Société de ne pas respecter certaines recommandations du code AFEP-MEDEF.

En application des dispositions de l'article L.225-37 du code de commerce, le conseil d'administration de la Société a approuvé le présent rapport dans sa séance du 7 avril 2015.

DECLARATIONS SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

A titre préliminaire, précisons qu'en matière de gouvernement d'entreprise, la Société a choisi de se référer au code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées établi par l'AFEP et le MEDEF (dernière version à jour du 16 juin 2013).

Nous vous indiquons également que, conformément à la recommandation de l'AMF du 10 octobre 2013 aux termes de laquelle il est recommandé aux sociétés ayant adhéré au code AFEP-MEDEF de mettre en place puis de mettre à jour un tableau récapitulatif des changements intervenus dans la composition du conseil (départs, nominations, renouvellements en indiquant notamment les modifications impliquant une diversification en terme de féminisation, de nationalité ou d'expérience internationale) :

- le conseil d'administration, dans sa séance du 19 mars 2014, a adopté le tableau proposé par le comité de rémunération et de nomination et a chargé ce dernier de sa mise à jour régulière,
- le conseil d'administration a validé, lors de sa réunion du 25 février 2015, la mise à jour du tableau proposée par le comité de rémunération et de nomination.

Le code AFEP-MEDEF peut être consulté sur le site www.code-afep-medef.com.

La Société se réfère également :

- aux recommandations de l'AMF n° 2011-17 et n° 2012-02 traitant des questions relatives au gouvernement d'entreprise et à la rémunération des dirigeants,

- à la recommandation n° 2008-12 traitant des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil,
- et à la recommandation DOC 2015-01 qui concerne l'adaptation du présent rapport aux émetteurs de valeurs moyennes, notamment ceux dont les titres sont admis sur les compartiments B et C d'Euronext, ce qui est le cas de notre Société.

Enfin, nous vous précisons que, conformément à la recommandation du code AFEP-MEDEF, le règlement intérieur du conseil d'administration de la Société est publié sur le site de la Société depuis février 2014.

1/ COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET APPLICATION DU PRINCIPE DE REPRESENTATION EQUILIBREE DES FEMMES ET DES HOMMES EN SON SEIN

1.1 - Composition du conseil

* Administrateurs

Au 31 décembre 2014, le conseil d'administration comptait les huit administrateurs suivants :

Administrateur	Nationalité	Age	Fonction exercée dans la Société	Date de début de mandat	Date d'expiration du mandat
Jean-Paul SIRET	F	63	Président directeur général	24 juin 2009	Assemblée générale appelée à statuer en 2015 sur les comptes 2014
Willy SIRET	F	40	Directeur général délégué aux opérations	22 juin 2011	Assemblée générale appelée à statuer en 2017 sur les comptes 2016
Damien BILLARD	F	41	Directeur général délégué aux finances	24 juin 2009	Assemblée générale appelée à statuer en 2015 sur les comptes 2014
Patrick CONNAN	F	71	Néant	20 juin 2012	Assemblée générale appelée à statuer en 2018 sur les comptes 2017
Robert DARDANNE	F	59	Néant	24 juin 2009	Assemblée générale appelée à statuer en 2015 sur les comptes 2014
Marie-Antoinette DAIN	F	61	Néant	22 juin 2011	Assemblée générale appelée à statuer en 2017 sur les comptes 2016
Daniel BRAUD	F	63	Néant	22 juin 2011	Assemblée générale appelée à statuer en 2017 sur les comptes 2016
Patricia ROSIOD	F	56	Néant	18 juin 2014	Assemblée générale

					appelée à statuer en 2020 sur les comptes 2019
NOBILISE (représentée par Alain GIRAUDEAU)	F	61	Directeur des achats	20 juin 2012	Assemblée générale appelée à statuer en 2018 sur les comptes 2017

La durée statutaire des fonctions d'administrateur est de six années, conformément aux dispositions légales.

Conformément à la recommandation AMF n°2013-15 du 10 octobre 2013, un tableau de suivi de la composition du conseil a été mis en place.

1.1.2 Représentants du comité d'entreprise au conseil d'administration

Au 31 décembre 2014, le conseil d'administration comptait deux représentants du comité d'entreprise délégués au conseil d'administration, en la personne de :

- Madame Anne BERTIN-MAGHIT, membre élue du comité de l'U.E.S., salariée de l'établissement SA le Noble Age,
- Madame Gwenola DENIEL, membre élue du comité de l'U.E.S., salariée de l'établissement SA le Noble Age.

En tant que représentants élus du personnel et après avoir été désignés au conseil, les membres du comité peuvent assister, avec voix consultative, aux séances du conseil.

1.1.3 Censeurs

L'assemblée générale extraordinaire du 28 septembre 2002 a institué un collège de censeurs ayant voix consultative et non délibérative au conseil d'administration.

L'article 15 des statuts de la Société fixe la durée de mandat d'un censeur à quatre ans.

Le nombre de censeurs ne peut être supérieur à six.

Les modalités de désignation des censeurs, leurs missions et prérogatives sont précisées à l'article 15 des statuts de la Société.

Au 31 décembre 2014, le conseil d'administration comptait cinq censeurs :

Censeur	Nationalité	Fonction exercée dans la Société	Date de début de mandat	Date d'expiration du mandat
Michel BALLEREAU	F	Conseiller du président	19 janvier 2011	Assemblée générale appelée à statuer en 2015 sur les comptes 2014
SIGEFI, représentée par Alexandre TREMBLIN	F	Néant	16 novembre 2011	Assemblée générale appelée à statuer en 2015 sur les comptes 2014
UNEXO, représentée par Antony	F	Néant	23 janvier 2013	Assemblée générale appelée à statuer en

LEMARCHAND				2017 sur les comptes 2016
SODERO GESTION, représentée par Stéphane LEFEVRE SAULI	F	Néant	16 novembre 2011	Assemblée générale appelée à statuer en 2015 sur les comptes 2014
CAISSE REGIONALE de CREDIT AGRICOLE ATLANTIQUE VENDEE, représentée par Simon TERNYNCK	F	Néant	16 novembre 2011	Assemblée générale appelée à statuer en 2015 sur les comptes 2014

1.2 - Respect de la parité au sein du conseil d'administration

Conformément aux dispositions de l'article L.225-37 du code de commerce et suite à l'adoption de la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011, nous faisons état de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil d'administration.

Au 31 décembre 2014, le conseil d'administration comptait deux administrateurs femme, Madame Marie-Antoinette DAIN, nommée par l'assemblée générale du 22 juin 2011, ainsi que Madame Patricia ROSIOD, nommée par l'assemblée générale du 18 juin 2014 et sept administrateurs hommes.

Nous vous rappelons les dispositions légales aux termes desquelles les pourcentages de diversité doivent être les suivants :

- 20 % au plus tard à l'issue de l'assemblée générale annuelle de la Société devant se tenir en 2014 pour statuer sur les comptes 2013,
- 40 % au plus tard à l'issue de l'assemblée générale annuelle de la Société devant se tenir en 2017 pour statuer sur les comptes 2016.

Ainsi, la nomination de Madame Patricia ROSIOD en qualité de nouvel administrateur de la Société a permis la conformité de la gouvernance de la Société avec les dispositions légales en vigueur et la recommandation du code AFEP-MEDEF.

Dans sa séance du 25 février 2015, le conseil a constaté que sa composition était, au regard de la parité, conforme aux dispositions légales, à la date de la réunion.

Le conseil d'administration s'efforcera de répondre aux exigences légales, ce qui impliquerait, à composition constante, de procéder à la nomination en qualité d'administrateur de deux femmes supplémentaires au plus tard le 30 juin 2017.

Le conseil reste attentif à maintenir une composition équilibrée des hommes et des femmes en son sein et veillera au cours des prochains exercices à développer ce principe de mixité dans le respect des bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise.

2/ CONDITIONS DE PREPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES COMITES

2.1 - Fréquence des réunions et synthèse de l'activité

L'article 12 des statuts de la Société prévoit que le conseil se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige.

Afin de permettre une bonne implication de ses membres, le calendrier du conseil et de ses comités spécialisés est arrêté en fin d'exercice pour l'exercice suivant.

Le tableau ci-dessous reprend à titre comparatif la fréquence des réunions du conseil.

Gouvernance Noble Age	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Nb de séances du conseil	18	13	14	13	13	15	12	12	12
Nb de réunions du Comité Stratégique	N/A	7	12	10	11	11	11	11	11
Nb de réunions du Comité d'Audit	N/A	6	8	11	11	13	11	11	11
Nb de réunions du Comité de Rémunération et nomination	N/A	N/A	N/A	2	4	4	3	3	7

Ainsi, au cours de l'exercice écoulé, notre conseil d'administration s'est réuni 12 fois, le rythme de tenue des conseils étant en règle générale mensuel.

Le conseil examine les dossiers de sa compétence et, de manière générale, les sujets suivants :

- le plan de développement et les orientations stratégiques,
- la revue des tests de valeur des actifs consolidés du groupe,
- l'arrêté des états financiers consolidés annuels complets et semestriels résumés,
- l'approbation du budget consolidé prévisionnel du groupe,
- la revue des opérations d'acquisition (et éventuellement de cession),
- le suivi des investissements de travaux (restructurations et/ou agrandissements),
- la mise en place des financements et la structuration de la dette du groupe,
- l'examen de l'utilisation des délégations qui lui sont accordées par l'assemblée générale,
- le plan de rachat d'actions et le contrat de liquidité,
- le suivi des indicateurs-clés d'activité et de rentabilité du groupe,
- les éléments de gestion portant sur la situation de trésorerie, l'évolution des loyers immobiliers, le suivi des principaux facteurs de risques,
- les opérations de restructuration interne du groupe,
- les garanties et les conventions à autoriser,
- les rémunérations des dirigeants, les jetons de présences des administrateurs,
- les propositions de nomination ou de renouvellement des mandats des administrateurs et censeurs,
- les nominations et renouvellements des mandats des membres des différents comités,
- l'évaluation des travaux et du fonctionnement du conseil d'administration,
- l'autorisation d'apporter un soutien financier aux filiales en difficultés.

o Le conseil d'administration s'est prononcé au cours de l'exercice 2014 sur toutes les délibérations et décisions mises à l'ordre du jour de ses travaux en application des lois et règlements en vigueur. Le conseil, dans ses principaux domaines d'intervention, a débattu des orientations stratégiques du groupe.

o Le conseil d'administration a arrêté les comptes consolidés du groupe et les comptes sociaux de la Société pour l'exercice 2014.

o Le conseil d'administration a examiné et adopté le rapport du président du conseil d'administration sur les procédures de contrôle interne.

2.2 - Convocations des administrateurs et des commissaires aux comptes

Conformément à l'article 12 des statuts de la Société, les administrateurs ont été convoqués aux réunions du conseil par le président du conseil d'administration qui a établi l'ordre du jour.

Les commissaires aux comptes ainsi que les représentants du comité d'entreprise ont également été systématiquement convoqués aux réunions du conseil d'administration.

2.3 - Assiduité des administrateurs, censeurs et commissaires aux comptes

En règle générale, une large majorité des administrateurs sont présents aux réunions du conseil d'administration. Un registre de présence au conseil est signé.

Les commissaires aux comptes assistent aux réunions quand ils exercent une mission de contrôle dans la Société. Ils sont notamment présents lors de prises de décisions importantes et lors de l'arrêt des comptes semestriels et annuels afin de présenter la synthèse de leur revue des comptes, leur appréciation du respect des procédures internes ainsi que de l'efficacité de l'environnement de contrôle mis en place au sein du groupe.

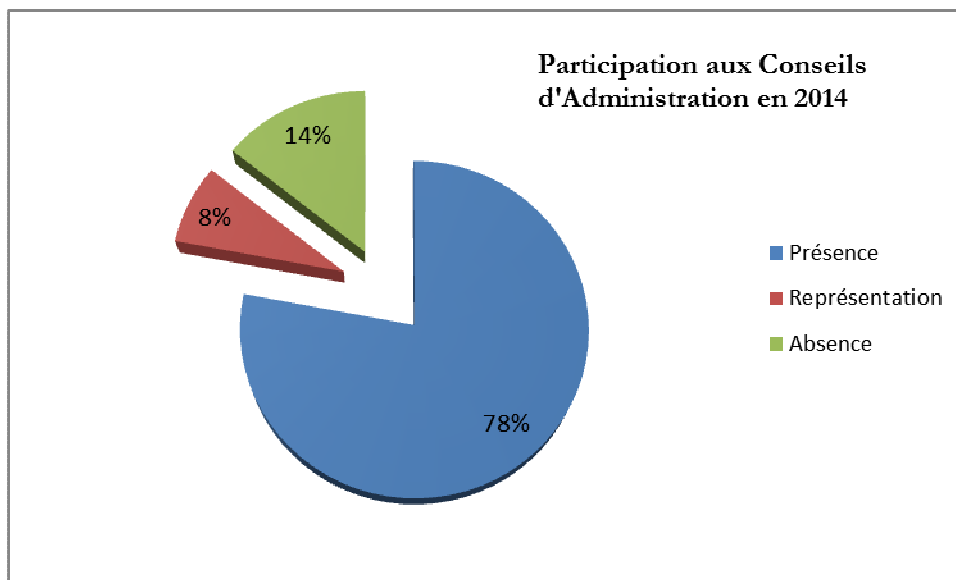
L'assiduité aux réunions du conseil est favorisée par :

- la fréquence des réunions permettant une analyse approfondie des points étudiés en conseil et un suivi continu des dossiers stratégiques,
- les travaux préparatoires des comités spécialisés, en support des réunions du conseil d'administration, conduits par des membres aux compétences complémentaires et adéquates,
- la qualité des débats et des analyses sur chacun des sujets inscrits à l'ordre du jour des réunions du conseil,
- l'attribution de jetons de présence aux administrateurs et aux censeurs en rémunération de leur implication professionnelle et en fonction de leur assiduité.

Nous rappelons toutefois que le président directeur général, les directeurs généraux délégués, la société NOBILISE ainsi que les cinq censeurs (Monsieur Michel BALLEREAU, les sociétés SIGEFI, SODERO GESTION, CAISSE REGIONALE de CREDIT AGRICOLE ATLANTIQUE VENDEE et UNEXO) ont renoncé à percevoir les jetons de présence.

Le taux de présence des membres du conseil d'administration aux 12 réunions du conseil s'est établi à 78 % en 2014 contre 70 % au cours de l'exercice 2013, l'analyse de la participation s'établissant comme suit :

Année 2014



Sur les douze réunions du conseil d'administration ayant eu lieu en 2014, 5 l'ont été en présence d'au moins un représentant du comité d'entreprise, soit 42 %.

Le nombre d'administrateurs et de censeurs présents aux séances du conseil s'est établi en moyenne à respectivement 6,93 (sur 9 administrateurs au total) et à 3,36 censeurs (sur 5 concernés au total) durant l'année 2014 contre 7,64 (sur 8 administrateurs au total) et 3,45 (sur 4 censeurs au total) lors de l'exercice précédent.

2.4 - Information des membres du conseil d'administration

Le président fait en sorte que les documents et informations nécessaires à la mission des administrateurs et aux censeurs leur soient communiqués utilement avant chaque réunion.

2.5 - Tenue des réunions

Toutes les réunions du conseil d'administration se sont déroulées au siège social en 2014. Occasionnellement, les réunions peuvent se tenir sur d'autres sites, en fonction de l'ordre du jour préalablement établi et des contraintes existantes.

2.6 - Comités spécialisés

Dans le cadre du renforcement des pratiques de gouvernance, les trois comités spécialisés ont pleinement joué leur rôle. Ils ont participé à l'accroissement de l'efficacité du fonctionnement du conseil d'administration en 2014.

2.6.1 Le comité stratégique

Le comité stratégique était composé en 2014 de dix membres : Robert DARDANNE (président), Jean-Paul SIRET, Willy SIRET, Damien BILLARD, Michel BALLEREAU, Jérôme FOURNIER, Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel Atlantique Vendée représentée par Simon TERNYNCK, SIGEFI représentée par Alexandre TREMBLIN, UNEXO représentée par Antony LEMARCHAND et SODERO GESTION représentée par Jean-Philippe DUPONT jusqu'au

comité de juin 2014 et par Stéphane LEFEUVRE-SAULI à compter du comité de juillet 2014.

Il est chargé de l'analyse prospective et de la revue des opérations de développement en projet ou en cours d'exécution.

Il est consulté sur les projets liés au développement du groupe, le suivi de l'évolution des partenariats et les projets d'accords stratégiques. Il fait rapport et formule sur chacun des projets des recommandations au conseil d'administration.

Comme l'an dernier, le comité stratégique s'est réuni onze fois au cours de l'exercice. Au 31 décembre 2014, il était constitué de dix membres, dont cinq sont salariés (ou assimilés) du groupe, qui interviennent activement dans les opérations de développement.

Il a été amené à traiter les grandes problématiques suivantes au cours de l'exercice 2014 :

- examen de l'ensemble des opérations de développement du groupe,
- présentation des orientations stratégiques métier,
- examen des projets de reprises, analyse des critères économiques, structure de l'offre et des garanties données,
- examen de l'ensemble des programmes immobiliers de restructuration et de construction,
- examen des différents projets de financements des opérations de développement,
- examen des garanties et les conventions à autoriser,
- examen des délégations soumises à l'assemblée générale en vue de donner compétence au conseil d'administration pour augmenter le capital de la Société,
- veille concurrentielle et analyses sectorielles,
- examen et étude des recommandations AFEP MEDEF.

2.6.2 Le comité d'audit

Le comité d'audit était composé en 2014 de cinq membres : Daniel BRAUD (président), Patrick CONNAN, Robert DARDANNE, SAS NOBILISE représentée par Alain GIRAudeau et Patricia ROSIOD (à compter du comité de septembre 2014).

Il est en charge de l'étude des comptes et des prévisions et de l'évaluation du système de contrôle interne. Les travaux sont réalisés dans le cadre d'un agenda établi en début d'année pour permettre de suivre les échéances et les informations périodiques qui y sont attachées.

Il s'assure du respect des principes comptables en vigueur, étudie l'évolution des référentiels normatifs et veille à la fiabilité des systèmes et procédures pour l'établissement des comptes sociaux et consolidés. Il vérifie que les procédures internes de collecte, de traitement et de contrôle des informations sont bien appliquées. Il veille à la qualité et la pertinence de l'information communiquée aux actionnaires. Il assure le suivi de l'efficacité des systèmes de gestion des risques.

Il examine enfin l'ensemble des projets de comptes sociaux et consolidés ainsi que ceux établis pour les besoins d'opérations spécifiques, les projets de rapports de gestion et les tableaux de résultat.

La Société se réfère au rapport de l'AMF du 22 juillet 2010 sur le comité d'audit.

Le comité d'audit s'est réuni onze fois au cours de l'exercice 2014 comme en 2013.

Au 31 décembre 2014, le comité d'audit était constitué de cinq membres.

Conformément aux prescriptions de l'article L.823-19 du code de commerce, les membres du comité d'audit sont des membres du conseil non dirigeants, et le comité compte au moins un membre présentant des compétences approfondies en matière financière et comptable, savoir Monsieur Daniel BRAUD du fait de son expérience

professionnelle acquise dans ses fonctions de directeur financier au sein d'un groupe d'assurances de premier plan. Celui-ci a été renouvelé dans ses fonctions de président dudit comité.

Au cours de l'exercice 2014, le comité d'audit a été amené à traiter les principaux dossiers suivants :

- revue des comptes sociaux (comptes statutaires, comptes prévisionnels) et des comptes consolidés,
- revue périodique de la trésorerie et de l'endettement du groupe,
- revue des taux d'occupation des établissements du groupe,
- étude des principes d'évaluation des actifs repris ou créés et de leurs incidences,
- examen des tests de valeur des actifs du groupe,
- étude de l'application comptable des méthodes et règles comptables IFRS,
- efficacité des systèmes de contrôle interne,
- information sur les projets d'investissement du groupe dans un système d'information et sur son financement,
- suivi de l'indépendance des commissaires aux comptes,
- revue périodique du chiffre d'affaires,
- suivi du programme de rachat d'action,
- suivi du commissariat aux comptes de la Société et ses filiales,
- suivi des projets de système d'informations,
- point sur les contentieux.

2.6.3 Le comité de rémunération et de nomination

Le comité de rémunération et de nomination (« CRN ») était composé en 2014 de cinq membres : Daniel BRAUD (président jusqu'au comité de novembre 2014), Patrick CONNAN, Robert DARDANNE, la CAISSE REGIONALE DU CREDIT AGRICOLE MUTUEL ATLANTIQUE VENDEE, représentée par Monsieur Simon TERNYNCK et Patricia ROSIOD (présidente à compter du comité de décembre 2014).

Il est chargé d'assister le conseil d'administration notamment dans la préparation de ses missions s'agissant en particulier de la détermination de la rémunération des mandataires sociaux et de la mise en place des plans de rémunération en actions s'il y a lieu.

Le CRN s'est réuni sept fois en 2014. Au 31 décembre 2014, il était constitué de cinq membres. Aucun de ses membres n'est salarié du groupe.

Au cours de l'exercice 2014, il a été amené à émettre des recommandations sur la rémunération variable attribuée aux mandataires sociaux au titre de l'exercice 2014 et sur la rémunération fixe attribuée aux dirigeants pour l'année 2015.

Il a également lancé une étude concernant une éventuelle attribution d'actions gratuites à certains salariés de la Société à titre de rémunération complémentaire.

2.7 - Synthèse des travaux et du fonctionnement du conseil d'administration

Conformément aux préconisations de l'AMF et du code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF, l'évaluation formalisée des travaux, de l'organisation et du fonctionnement du conseil d'administration ayant été réalisée au cours de l'année 2014, il a été proposé aux membres du conseil d'administration de consacrer un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement lors de la séance du conseil d'administration du 25 février 2015, dont les principales conclusions sont reprises comme suit par grand thème :

2.7.1 La mise à disposition de l'information

Il résulte des délibérations que l'information mise à disposition des administrateurs est claire et son format très satisfaisant.

Il a été proposé d'élaborer un index des documents relatifs à l'information financière et dont la revue est planifiée dans l'agenda du conseil et comités.

2.7.2 L'organisation des réunions

L'organisation des réunions, tant dans leur fréquence que sur l'agenda et le contenu des ordres du jour, est considérée comme bien gérée.

2.7.3 Thématiques, outils et débats

La qualité des débats et les présentations des délibérations ainsi que la formalisation des procès-verbaux sont jugées satisfaisantes. Compte tenu des informations données aux membres du conseil, les questions importantes concernant la Société et le groupe Le Noble Age sont convenablement préparées et débattues.

2.7.4 Connaissance des enjeux et des risques

Le suivi de la dette bancaire et les points précis relatifs aux risques financiers de la Société sont jugés satisfaisants.

2.7.5 Amélioration de la gouvernance

Il n'y a pas d'autres points proposés pour améliorer la gouvernance de la Société.

2.7.6 Durée des mandats

Interrogé sur l'opportunité de raccourcir la durée du mandat des administrateurs, le conseil d'administration a décidé de maintenir la durée du mandat d'administrateur à six années, cette durée permettant notamment d'assurer une continuité dans les fonctions d'administrateur et un suivi dans la durée des projets du groupe, notamment en matière de développement et d'immobilier.

En synthèse, les travaux effectués en 2014 par le conseil sont des travaux dont la qualité a été permise et favorisée par les compétences des membres qui le composent et par l'information et les moyens qui ont été mis à leur disposition.

2.8 - Procès-verbaux des réunions

En vertu de l'article L.823-19 du code de commerce :

- le comité d'audit ne peut comprendre que des membres de l'organe chargé de l'administration ou de la surveillance en fonctions dans la société, à l'exclusion de ceux exerçant des fonctions de direction ;
- au moins un de ses membres doit avoir des compétences en matière financière ou comptable ou être indépendant.

Les membres du comité d'audit sont des membres du conseil non dirigeants et Monsieur Daniel BRAUD, qui possède des compétences financières et comptables pour avoir été directeur financier dans un important groupe d'assurances, a été renouvelé dans ses fonctions de président de ce comité.

En conséquence, la composition du comité d'audit est conforme aux dispositions légales. En 2014, les travaux du comité d'audit ont été menés conformément à sa mission.

2.9.1 Examen de l'équilibre de la composition du conseil d'administration et du respect de la parité

Au 31 décembre 2014, le conseil d'administration comptait deux administrateurs femme, Madame Marie-Antoinette DAIN, nommée par l'assemblée générale du 22 juin 2011, et Madame Patricia ROSIOD, nommée par l'assemblée générale du 18 juin 2014 et sept administrateurs hommes.

Dans sa séance du 25 février 2015, le conseil a constaté que sa composition était, au regard de la parité, conforme aux dispositions légales, à la date de la réunion.

Néanmoins, il a constaté également qu'avant le 19 avril 2016, il devra être procédé à la nomination d'au moins deux femmes en qualité d'administrateur de la Société, à l'effet de se conformer aux recommandations du code AFEP-MEDEF.

Il est cependant rappelé que les dispositions légales imposent que le pourcentage de diversité au sein du conseil soit de 40 % au plus tard à l'issue de l'assemblée générale annuelle de la Société devant se tenir en 2017 pour statuer sur les comptes 2016. En conséquence, la nomination de deux femmes supplémentaires en tant qu'administrateur (à composition constante) devra intervenir au plus tard avant le 30 juin 2017 pour que la Société se conforme aux dispositions légales.

La Société est sensibilisée à la représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein du conseil d'administration.

2.9.2 Compétence des membres du conseil d'administration

En vertu du code AFEP-MEDEF, les compétences des membres du conseil doivent être suffisamment larges et diversifiées.

Le comité de rémunération et de nomination dans sa séance du 25 février 2015, a examiné la diversité des compétences des membres du conseil d'administration qui peut au cas présent s'apprécier au regard de la diversité des entreprises dont sont issus les administrateurs, tant dans leur taille : grandes entreprises, PME, que dans les secteurs d'activité : bâtiments, industrie, assurance, services etc.

Cette diversité permet d'enrichir les débats du conseil d'administration.

Le conseil d'administration ayant pris acte de l'avis du comité de rémunération et de nomination, a considéré que la diversité et l'expertise professionnelle des membres du conseil était satisfaisante.

En conclusion, la composition des instances a été considérée comme satisfaisante. L'implication et l'apport d'expertise des membres constituent des facteurs clés de bon fonctionnement des comités et conseils.

2.9.3 Indépendance des administrateurs

En vertu du code AFEP-MEDEF, dans les sociétés contrôlées, la part des membres du conseil indépendants doit être d'au moins un tiers. L'indépendance est appréciée au regard des critères édictés par le paragraphe 9.4. du code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF.

Le conseil d'administration comptant neuf administrateurs, il est recommandé qu'il y ait au moins trois administrateurs indépendants selon les critères du code AFEP-MEDEF.

Au cours de la séance du 25 février 2015, le président a demandé au conseil d'administration de se prononcer sur l'indépendance des administrateurs.

Le conseil d'administration, après examen de la situation de chacun des administrateurs, et après en avoir délibéré, a considéré qu'au regard des critères fixés par le code AFEP-MEDEF, le nombre d'administrateurs

qualifiés d'indépendants, n'entretenant pas de relation d'affaires avec la Société, peut s'établir à quatre. Il s'agit de Mesdames Marie-Antoinette DAIN et Patricia ROSIOD et de Messieurs Patrick CONNAN et Daniel BRAUD. Cette position est identique à celle retenue par le comité de rémunération et de nomination dans sa séance du même jour.

2.10 - Procès-verbaux des réunions du conseil et des comités

Les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration sont établis à l'issue de chaque réunion et adressés à titre de projet à chaque membre du conseil d'administration.

Les dirigeants portent une attention particulière à la qualité des informations consignées dans les procès-verbaux. Le procès-verbal de chaque conseil fait donc l'objet d'une relecture systématique lors de la tenue du conseil suivant, en début de séance.

Une fois validé par le conseil, le procès-verbal est signé et communiqué sans délai à tous les administrateurs et aux commissaires aux comptes.

La même règle s'applique à la consignation des débats des comités spécialisés.

2.11 – Règlement intérieur

Conformément à l'information faite dans le rapport 2006, le conseil a adopté et a mis en œuvre un règlement intérieur suite aux décisions du conseil d'administration du 24 janvier 2007, destiné à préciser les devoirs des administrateurs dans l'exercice de leurs fonctions mais aussi leurs droits.

Le règlement intérieur s'attache à décrire l'organisation, le fonctionnement, les pouvoirs et les missions du conseil, ainsi que les droits et les obligations des administrateurs.

Il est précisé que le règlement intérieur intègre également les attributions et modalités de fonctionnement des différents comités.

Le règlement intérieur a fait l'objet de modifications à l'effet d'assurer une meilleure cohérence dans l'organisation et le fonctionnement du conseil et des comités, adoptées en conseil lors de sa séance du 12 février 2014.

A l'effet de se conformer à la recommandation du code AFEP-MEDEF, le conseil d'administration du 12 février 2014 a décidé la publication de son règlement intérieur sur le site de la Société.

Le règlement intérieur du conseil d'administration est publié sur le site de la Société depuis le 13 février 2014.

2.12 – Mandats sociaux

La liste des mandats sociaux exercés par chacun des mandataires sociaux dans d'autres sociétés figure dans le rapport de gestion, conformément aux dispositions de l'article L.225-102-1, al 4 du code de commerce.

3/ REMUNERATION ET AVANTAGES

En ce qui concerne spécifiquement les dispositions sur la rémunération des administrateurs, applicables aux mandats confiés après la date de publication du 6 octobre 2008, nous rappelons que durant l'exercice clos le 31 décembre 2014, un seul des mandataires sociaux du groupe Noble Age a perçu une rémunération au titre de son mandat social, les deux autres mandataires sociaux (directeurs généraux délégués) percevant une rémunération principalement au titre de leur contrat de travail, selon une échelle comparative d'émetteurs côtés de taille équivalente et des référentiels disponibles.

Nous rappelons que dans sa séance du 26 novembre 2008, le conseil d'administration a pris connaissance des recommandations AFEP-MEDEF du 6 octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés dont les titres sont admis sur un marché réglementé.

Ayant considéré que ces recommandations s'inscrivent dans la démarche de gouvernement d'entreprise de la Société, le conseil d'administration a déclaré que le code AFEP –MEDEF sur la rémunération des mandataires sociaux ainsi modifié est celui auquel se réfère la Société pour l'élaboration du rapport prévu à l'article L 225-37 du code de commerce à compter de l'exercice en cours (communiqué de la Société du 5 décembre 2008).

Le code AFEP MEDEF révisé en juin 2013 formule une nouvelle recommandation concernant l'information en assemblée générale annuelle et le vote consultatif lors de cette assemblée sur les rémunérations individuelles des dirigeants mandataires sociaux aux termes de laquelle :

- le conseil doit présenter à l'assemblée générale ordinaire annuelle la rémunération individuelle de chaque dirigeant mandataire social due ou attribuée au titre de l'exercice clos et pouvant comprendre :
 - la rémunération fixe,
 - la rémunération variable annuelle avec les objectifs contribuant à la détermination de cette part variable,
 - les rémunérations exceptionnelles,
 - les stocks options, actions gratuites et tout autre élément de rémunération long terme,
 - les indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions, le régime de retraite complémentaire,
 - les avantages de toute nature,
- cette présentation est suivie d'un vote consultatif des actionnaires, étant précisé que le code AFEP-MEDEF recommande de présenter deux résolutions distinctes, une pour le président directeur général et une autre pour le ou les directeurs généraux délégués.

En cas de vote négatif, c'est-à-dire si la majorité des voix des actionnaires présents à l'assemblée n'est pas obtenue, le conseil, sur avis du comité de rémunération et de nomination, devra délibérer sur ce sujet et publier immédiatement sur le site de la Société un communiqué mentionnant les suites qu'il donnera à ce vote négatif.

Conformément à cette recommandation, le conseil d'administration soumettra au vote consultatif des actionnaires lors de l'assemblée générale des actionnaires du 24 juin 2015, d'une part la rémunération du président directeur général et d'autre part celle des directeurs généraux délégués telle que celles-ci ont été déterminées lors des réunions du conseil en date du 18 décembre 2013 et 17 décembre 2014.

Ce point figure à l'ordre du jour du conseil d'administration du 7 avril 2015.

3.1. - Rémunération brute des dirigeants

Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux intègrent une part fixe et une part variable et les avantages en nature précisés comme suit :

- La prime de développement est due dans la mesure où les conditions suivantes sont remplies cumulativement :

Pour une création d'établissement:

- signature d'un compromis portant sur un terrain,
- obtention des autorisations administratives d'exploiter conjointes,
- obtention des permis de construire.

Pour un rachat d'établissement :

- signature de l'acte définitif d'acquisition.
 - La prime annuelle brute de résultat est due selon les modalités suivantes : 10 euros pour 1 000 euros d'augmentation du résultat net consolidé de l'exercice clos par rapport au résultat net consolidé de l'exercice précédent (hors effets non récurrents de l'ORNANE).

Compte tenu d'une augmentation du résultat net consolidé de 2 011 K€ constatée sur l'exercice clos au 31 décembre 2013, une prime annuelle brute de résultat d'un montant de 20 112 € a été octroyé en 2014 aux dirigeants au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2013.

La fixation de la prime annuelle brute de résultat due au titre de l'exercice 2014 figure à l'ordre du jour du conseil d'administration du 7 avril 2015.

Aucun avantage spécifique en matière de rémunérations différées, indemnités de départ et engagements de retraite complémentaire n'a été mis en place au bénéfice des mandataires sociaux.

La rémunération fixe est révisée chaque année.

La rémunération 2014 des dirigeants mandataires sociaux peut être synthétisée ainsi qu'il suit :

Mandataire	Fonction	Part fixe	Evolution par rapport à 2013	Part variable	Critère du variable	Avantages en nature
Jean-Paul SIRET	Président directeur général	170 921 €	2,89 %	44 512 €	Nb de lits nouveaux exploités	Téléphone portable Véhicule de fonction : 5 837 €
Willy SIRET	Administrateur Directeur général délégué aux opérations	124 945 €	4,12 %	44 512 €	Nb de lits nouveaux exploités	Téléphone portable Véhicule de fonction : 2 435 €
Damien BILLARD	Administrateur Directeur général délégué aux finances	126 000 €	5,1 %	44 512 €	Nb de lits nouveaux exploités	Téléphone portable Véhicule de fonction : 2 340 €

Il n'existe pas de système d'attribution de stocks options.

3.2 - Jetons de présence

Nous rappelons que le président directeur général, les deux directeurs généraux délégués, Monsieur Michel BALLEREAU, de même que les sociétés NOBILISE, SIGEFI, SODERO GESTION, la CAISSE REGIONALE de CREDIT AGRICOLE ATLANTIQUE VENDEE et UNEXO ont renoncé à percevoir les jetons de présence.

Les jetons de présence sont attribués en fonction de la participation effective des membres aux séances du conseil d'administration, et le cas échéant des comités dont ils sont membres, à hauteur de 400 euros par séance pour les censeurs et 800 euros par séance pour les administrateurs.

Au titre de l'exercice 2014, des jetons de présence ont été attribués aux administrateurs et aux censeurs suivant leur assiduité aux séances du conseil d'administration, à savoir :

Administrateurs et censeurs	Jetons versés en 2013	Jetons versés en 2014
Robert Dardanne	7 200	6 400
Patrick Connan	8 800	9 600
Daniel Braud	8 800	8 800
SALVEPAR	1 200	Démission
Xavier Desjardins	6 400	Démission
Patricia ROSIOD	-	4 800
TOTAL	32 400€	29 600€

4/ PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTROLE INTERNE DE LA SOCIETE

4.1 - Définition et objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne est un ensemble dynamique de politiques, de procédures, de comportements et d'actions mis en œuvre et contrôlés visant à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la réalisation et l'optimisation des opérations,
- la fiabilité et la sincérité des informations financières,
- la conformité aux lois et règlements en vigueur, ainsi qu'à l'éthique, aux valeurs et règles internes à l'entreprise,
- l'application des instructions et la mise en œuvre des orientations fixées par la direction générale,
- le bon fonctionnement des processus internes de la Société, notamment ceux concourant à garantir la traçabilité et la sécurité des transactions, et la sauvegarde de la valeur des actifs et la réputation de l'entreprise,
- la prévention et la maîtrise des risques résultant de l'activité de l'entreprise,
- la prévention et la détection des risques de fraudes ou d'erreurs.

Un système de contrôle interne, aussi perfectionné soit-il, ne peut fournir qu'une assurance raisonnable, et non pas une garantie absolue, quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise tant par les limites inhérentes à la mise en œuvre et au contrôle des procédures que par les contraintes de ressources.

La politique d'assurance s'inscrit dans le cadre de la volonté d'identification et de couverture des risques jugés sensibles pour l'ensemble des sociétés intégrées dans le périmètre de consolidation.

Dans les cas d'intégration de nouvelles entités au périmètre, celles-ci font l'objet d'un déploiement des procédures de contrôle interne et d'une attention prioritaire.

4.2 - Environnement de contrôle

L'environnement de contrôle détermine le niveau de sensibilisation de l'ensemble du personnel au besoin de contrôle et constitue le fondement de tous les autres éléments du contrôle interne en imposant rigueur et organisation.

Le groupe a fait le choix d'une intégration forte de son organisation afin de faciliter l'élaboration et l'application des procédures administratives et opérationnelles unifiées et partagées.

L'existence de référentiels métier permet de renforcer l'environnement de contrôle avec une forte centralisation de la supervision en contrepartie de la délégation accordée aux opérationnels. Le groupe Le Noble Age exerce son activité de « gestion d'établissements » à partir de chacun des sites, qui disposent d'une autonomie de gestion, d'un périmètre de responsabilité et de décision étendu et encadré par la mise en place d'une chaîne de délégation

de pouvoirs et de responsabilité sous le contrôle d'une direction d'exploitation groupe en charge spécifiquement du pilotage des établissements.

L'harmonisation s'établit à travers différents outils ou actions, que sont :

- le parcours d'intégration des directions d'établissement et des cadres du siège balisé avec la présentation des procédures et référentiels internes et la sensibilisation aux facteurs de risque dans l'exercice de leurs fonctions,
- le référentiel interne permettant d'appréhender les valeurs du groupe, les outils et les méthodes en place ainsi que les procédures existantes,
- la formation dispensée aux chefs de services à l'embauche et tout au long de la vie professionnelle par des salariés d'autres établissements, dits « formateurs » ou « référents » lorsqu'il s'agit dans ce dernier cas de missions de renfort ou de remplacement,
- le déploiement d'un système d'information intégré et unifié,
- le programme qualité : initié en 2004, il vient remplacer le tutorat des nouvelles directions. C'est un programme d'accompagnement des directions d'établissements par une équipe expérimentée, dans la mise en œuvre de l'organisation et des outils du groupe Le Noble Age.

4.3 - Les acteurs

L'organisation du contrôle interne repose sur la bonne distribution des rôles entre le siège et les établissements suivant un principe de délégation et de subsidiarité. La centralisation au siège de nombreuses activités de support aux métiers doit assurer aux acteurs opérationnels de se consacrer prioritairement à la prise en charge des résidents et patients et à la mise en œuvre du projet de vie et du projet de soins dans l'établissement.

A cet effet, le processus de contrôle interne s'appuie sur un système constitué de délégations de pouvoirs et de signatures, d'organigrammes fonctionnels, de définitions de poste et des contrats de travail.

Les procédures de contrôle interne et de gestion des risques sont ainsi mises en œuvre sous la responsabilité directe des directions opérationnelles et fonctionnelles et plus généralement sont l'affaire de tous les collaborateurs sensibilisés aux risques de fraudes, d'erreurs ou de défauts.

4.3.1 Les organes de gouvernance

Le conseil d'administration dispose de pouvoirs étendus de convocation, audition, décision et de vérification, et s'appuie sur les avis et recommandations du comité d'audit pour s'assurer que l'environnement du contrôle interne du groupe est propice à la maîtrise des activités de la Société et à l'encadrement des risques auxquels elle se trouve exposée.

4.3.2 La direction générale

Le président directeur général, ainsi que les deux directeurs généraux délégués, désignés par le conseil d'administration sur proposition du président-directeur général approuvée par l'assemblée générale de la Société, représentent la Société dans ses rapports avec les tiers et sont investis des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances en son nom.

Le président directeur général est en charge des orientations stratégiques du groupe et de la politique de développement, et est accompagné par deux directeurs généraux délégués, chargés respectivement du pilotage des fonctions opérationnelles du groupe et de la supervision des fonctions administratives et financières du groupe.

La direction générale définit la politique du contrôle interne et s'assure de la mise en œuvre effective des principes et procédures de contrôle interne en veillant au suivi des plans d'amélioration ou de correction en cas d'identification d'anomalies significatives.

4.3.3 Le comité exécutif

Pour l'exercice de ses responsabilités, le président-directeur général a constitué un comité exécutif regroupant l'ensemble des métiers opérationnels et les fonctions support. En 2014, il était composé des membres suivants :

- le directeur général délégué aux opérations,
- le directeur général délégué aux finances, en charge également des systèmes d'information groupe,
- le directeur des opérations sanitaires
- le directeur des ressources humaines,
- le directeur médical et qualité,
- le conseiller du président.

4.3.4 La direction déléguée aux opérations

Elle veille à la mise en œuvre de la politique métier du groupe au sein des structures opérationnelles en exerçant trois principales missions :

- **l'animation du réseau des établissements** : les six directeurs d'exploitation (DEX) se trouvent en relation permanente avec les directeurs d'établissement qui leur sont hiérarchiquement rattachés et assurent plusieurs objectifs, notamment le respect des budgets des filiales et des objectifs qualitatifs et quantitatifs fixés, le suivi de l'organisation opérationnelle des ressources humaines, administratives et exécutives des établissements ; la liaison entre les établissements et les différentes directions du siège afin d'anticiper, analyser et apporter des solutions aux différents enjeux et problématiques liés au fonctionnement des établissements.
- **la gestion des relations avec les autorités de tarification** : cette relation s'effectue en étroite coordination avec les directeurs d'établissement.
- **la mise en place et le suivi du système qualité** : dans un souci d'amélioration continue, le groupe a mis en place la formation qualité. Elle a pour objectif la généralisation au sein de tous les établissements des meilleures pratiques identifiées dans chaque domaine d'activité (soins, restauration...) pour assurer la mise en œuvre du projet de vie et de soins de l'établissement dans l'intégralité de ses composantes.

La direction déléguée aux opérations prévoit les diligences et met en œuvre toutes les actions préventives ou correctives nécessaires à la maîtrise des risques d'ordre opérationnel, en s'appuyant sur l'encadrement d'exploitation, savoir :

- **les directions d'exploitation,**
- **la direction médicale et qualité** en charge de la mise en place, du suivi et du contrôle de la politique médicale du groupe ainsi que du suivi de la politique qualité du groupe,
- **la direction des ressources humaines** en charge de l'impulsion de la politique RH au sein des établissements et de la coordination de l'ensemble des composantes de cette politique en matière de recrutement, rémunération, gestion des compétences et des formations, gestion des instances représentatives du personnel, gestion des contrats et des contentieux,
- **et les directions d'établissement.**

4.3.5 La direction déléguée aux finances

Elle produit l'ensemble des données de gestion, et garantit la qualité de l'information financière, la fiabilité des opérations de clôture et le respect des calendriers.

Elle veille à la mise en œuvre de la politique financière définie par le groupe et notamment à la diffusion auprès des directions de services, opérationnels et établissements des normes et référentiels retenus dans le cadre de l'élaboration des états financiers consolidés.

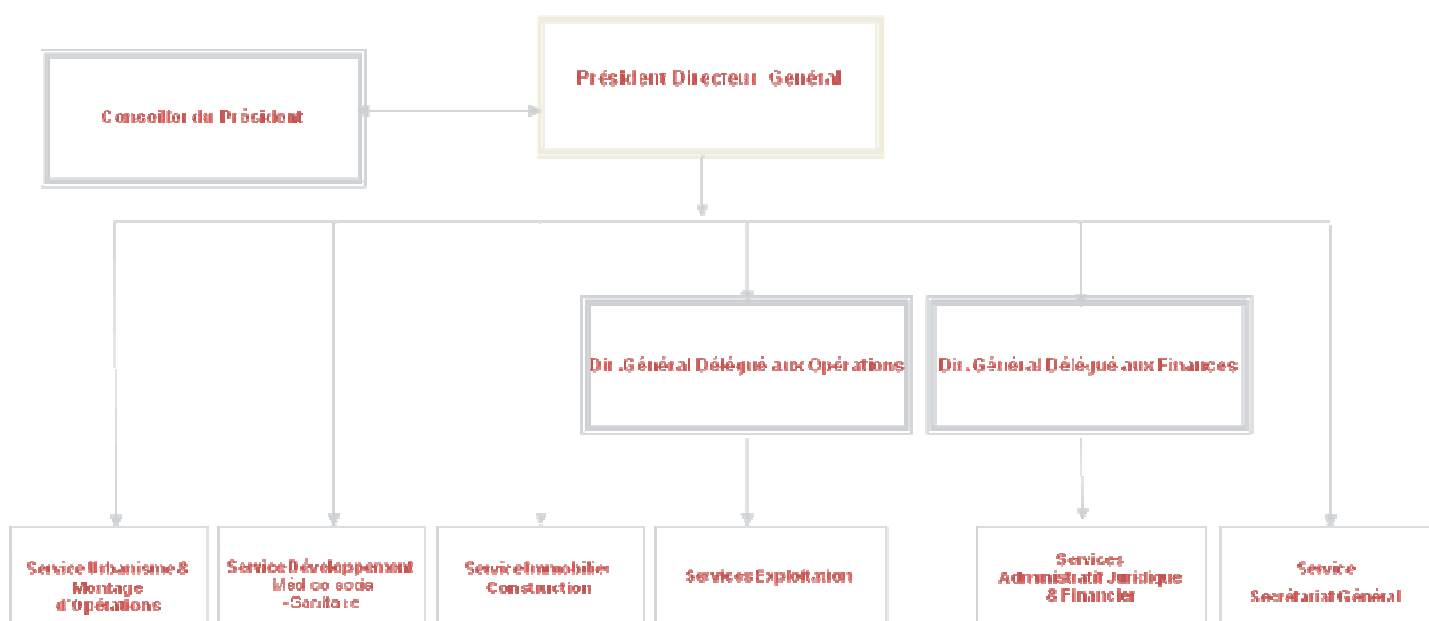
Elle regroupe les principales fonctions suivantes : affaires juridiques groupe, comptabilité générale, comptabilité tiers, contrôle de gestion, trésorerie, ingénierie financière, consolidation, système d'information, achats et engagements.

Les enjeux de la politique administrative et financière concernent principalement :

- l'établissement des comptes consolidés statutaires et prévisionnels du groupe,
- le respect des déclarations légales et la tenue des obligations réglementées,
- l'organisation, la simplification et l'optimisation du cadre juridique et fiscal,
- l'élaboration des budgets et l'aide au pilotage opérationnel,
- l'évolution du système d'information en ce qui concerne principalement l'architecture technique le maintien en condition opérationnelle (MCO) du système, l'assistance aux utilisateurs et la couverture applicative fonctionnelle gestion et métier,
- la gestion des financements et des placements,
- le contrôle interne et la sécurisation des transactions,
- la valorisation des actifs et la politique d'évaluation de sociétés,
- l'animation du réseau administratif en relation avec la direction des ressources humaines.

La direction déléguée aux finances prévoit les diligences et met en œuvre toutes les actions nécessaires à la maîtrise des risques d'ordre juridique et financier, en s'appuyant sur l'encadrement des services administratifs sous sa responsabilité et sur les relais des directions opérationnelles.

Elle prend en compte les résultats des contrôles menés par les différents acteurs internes et les conclusions des interventions des commissaires aux comptes à l'issue de leur campagne d'audit annuel sur le contrôle interne. Lorsque des insuffisances ou des anomalies sont identifiées et que les faiblesses observées présentent des éléments de risques susceptibles d'influer de manière sensible sur l'activité ou la situation de l'entité contrôlée, des actions correctives sont immédiatement mises en place afin de rétablir le fonctionnement et parallèlement, des mesures d'accompagnement sont définies pour garantir le respect des règles de gestion et maîtriser les risques. La direction juridique est plus spécifiquement responsable du respect de l'ensemble des obligations légales et réglementaires ainsi que de la conformité des contrats et conventions conclues avec le dispositif législatif et réglementaire en vigueur.



4.4 - Evaluation des risques

La direction générale pilote les activités du groupe sur un horizon pluri-annuel.

Un exercice de prévision annuelle fixe à chaque établissement les objectifs à atteindre pour la période concernée. Le budget annuel fait l'objet d'un suivi mensuel sous la forme d'une revue des principaux postes de produits et de charges et est révisé à chaque trimestre, potentiellement à tout instant lorsque les circonstances le nécessitent. Les objectifs ainsi définis tant qualitatifs que quantitatifs servent de feuille de route à chaque direction fonctionnelle et opérationnelle.

Toute entreprise est confrontée à un ensemble de risques internes et externes susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs, dont elle doit assurer la maîtrise. Les principaux risques auxquels la Société doit faire face sont les suivants :

- **Risques liés à l'évolution des réglementations** : l'activité de long séjour des EHPAD (Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes) et celle du secteur sanitaire des SSR (Soins de Suite et de Réadaptation), des antennes d'hospitalisation à domicile et des cliniques psychiatriques sont soumises à diverses autorisations et réglementations dont les principales concernent les autorisations d'exploitation, l'hygiène alimentaire, la sécurité sanitaire, la sécurité médicale, la sécurité des bâtiments : incendie, légionnelle (risques suivis et maîtrisés par la direction d'exploitation groupe, la direction médicale et qualité et la direction immobilière).

- **Risques financiers** : le financement des opérations est réalisé avec un ensemble de partenariats bancaires qui ont une connaissance fine du secteur et du groupe et recherché aux meilleures conditions du marché en limitant l'exposition du groupe au risque de taux au moyen d'une politique de couverture adaptée (risques suivis et maîtrisés par la direction financière).

Risques sociaux individuels : le groupe procède à des changements d'organisation lors des reprises d'établissements, concernant principalement les postes d'encadrement. Cette démarche peut affecter ponctuellement les relations du groupe avec ses salariés sur un site déterminé et se traduire par des tensions inhérentes à la conduite du changement (risques maîtrisés par les directeurs d'exploitation en relation avec la direction des ressources humaines).

Risques de réputation : le groupe est amené à reprendre des établissements ayant une réputation médiocre dans le territoire de santé, auprès des familles, des prescripteurs et des autorités de tarification. L'intégration de l'établissement peut alors s'avérer longue et complexe. Le risque est maîtrisé au moyen des actions d'organisation et de restructuration et des mesures d'évolution des compétences par le recrutement et la formation (risques maîtrisés par la direction d'exploitation concernée assistée de l'équipe QUALIPERF dédiée).

Risques liés à la croissance : le marché sur lequel le groupe intervient est ouvert à la concurrence et les dépenses en matière d'investissement d'exploitation et de travaux immobiliers sont élevées pour exercer les activités dans le respect des standards réglementaires et du cahier des charges du groupe. C'est pourquoi, le groupe est attaché à un développement équilibré sous la forme de reprises, regroupement et restructuration de sites d'une part et d'extensions et de créations d'autre part (portefeuille de développement diversifié).

Risques opérationnels : afin d'en assurer la maîtrise, cela suppose de limiter la dépendance à l'égard de certains fournisseurs ou prestataires, de savoir fidéliser des collaborateurs et de favoriser l'implication des hommes clés.

Risques de fraudes : Ils recouvrent les actes malhonnêtes ou frauduleux tels que le vol, le recel, l'escroquerie, l'abus de confiance, l'atteinte au système d'information, le faux et l'usage de faux. Le groupe a mis en place un système préventif et une politique de contrôles permanents afin d'encadrer les risques de fraude au moyen notamment des mesures suivantes :

- stricte séparation des fonctions opérationnelles (engagement) et des fonctions administratives (enregistrement et paiement),

- procédures internes tenues à jour précisant les rôles et les responsabilités des acteurs,
- circuit d'engagement et de signature formalisé et obligatoire,
- délégations de pouvoirs et de responsabilités établies dans le cadre d'une chaîne à tous les niveaux de l'organisation,
- limitation des pouvoirs bancaires, le plafond d'émission des chèques par les directions d'établissement étant fixé à 5 000 euros et aucune autorisation de virement n'étant attribuée localement, ce mode de paiement fonctionnant en gestion centralisée,
- transmission systématique des justificatifs de dépenses engagées par les services opérationnels,
- création et administration de référentiels uniques (comptes fournisseurs),
- informatisation des engagements de dépenses de biens et services ou d'immobilisations,
- existence d'états de contrôle simples et efficaces et de rituels de contrôle,
- réalisation de plan de tests et de vérifications dans le cadre de la préparation de la revue des comptes annuels en lien avec les commissaires aux comptes.

4.5 - Activités de contrôle

Le renforcement du service contrôle de gestion vise à développer davantage les fonctions de pilotage, de gestion budgétaire et de reporting, au service de l'exploitation et de la direction financière.

4.5.1 Le processus d'information prévisionnelle

Les exercices de prévisions sont réalisés pour l'ensemble des sociétés du groupe Le Noble Age :

Les filiales d'exploitation :

Des situations trimestrielles sont réalisées à fin mars, fin juin et fin septembre.

A fin juin, la prévision initiale est actualisée en fonction des réalisations du premier semestre (situation) et une nouvelle tendance annuelle est déterminée.

Au cours du quatrième trimestre de l'exercice, l'analyse de la situation s'accompagne de l'élaboration de la prévision de fin d'année et la construction pour chaque entité d'un budget de salaires et d'un budget général pour l'année suivante.

Participent trois fois par an au processus d'élaboration de l'information prévisionnelle, le directeur d'exploitation, la direction de l'établissement, l'assistant(e) administrative du site et les correspondants au siège en charge du dossier (responsable comptable et contrôleur de gestion). Les services de la direction financière préparent et vérifient les données de gestion et les directeurs d'exploitation revoient et analysent les budgets avec l'appui du contrôle de gestion. La direction financière consolide l'ensemble de l'information prévisionnelle. La direction générale assure une revue analytique, rend les arbitrages, ajouts et valide les budgets opérationnels.

Les filiales immobilières :

Un budget initial est établi au cours de la phase d'étude et de montage du programme immobilier de rénovation - extension d'un établissement existant ou création d'un établissement soit ex nihilo soit par regroupement d'activités. Le budget est ensuite révisé à l'issue de la phase de consultation des entreprises qui se conclut avec la signature des marchés de travaux et l'émission des ordres de services (direction immobilière) et détermine la grille de prix de vente du programme immobilier (direction financière). Les budgets sont suivis périodiquement et sont mis à jour par la direction générale et la direction immobilière. Une revue administrative immobilière trimestrielle (mensuelle à compter de 2015) est consacrée au suivi de la commercialisation, à l'avancement des chantiers et à la revue des clés techniques, des marges, , au suivi de gestion des programmes.

4.5.2 Le suivi des activités

Le processus de reporting répond aux objectifs de suivi, de contrôle et de pilotage des opérations par la direction du groupe. Il s'appuie sur un ensemble d'outils :

1/ Des comités de suivi mensuels sont organisés périodiquement, où les acteurs opérationnels présentent l'avancement des plans d'action, mesurent les effets des actions entreprises, informent des difficultés rencontrées et proposent des pistes d'amélioration/correction et déterminent les nouveaux projets à conduire.

Les principales instances de décision du groupe sont constituées de :

- direction générale (réunion hebdomadaire), elle fixe la politique générale de l'entreprise sur les domaines de l'Exploitation, des Finances, de l'Immobilier et du Développement, (direction générale),
- comité exécutif (comex hebdomadaire), il met en œuvre les orientations stratégiques fixées par la direction générale en définissant les plans d'actions prioritaires pour l'année et en assurant la revue des projets qui en découlent. (direction générale, directions d'opérations, direction médical & qualité, direction RH),
- comité de liaisons (mensuel), il s'assure de la bonne coordination des actions des services du siège et de l'avancement des actions concourant à son efficience. Il réalise des retours sur expérience afin d'améliorer en continu la performance au service des établissements., (membres du comex et directions juridique, informatique, financière, communication, immobilière, développement, engagements),
- comité exploitation des métiers (médico-social et sanitaire) (mensuel), il assure un suivi des plans d'actions critiques. Il pilote la performance commerciale, l'avancement des budgets, le respect des processus qualité, la sécurité des installations, le climat social et le déroulement du plan de formations. (direction générale, directions d'opérations, directions d'exploitation, direction médicale & qualité, direction RH, direction communication et services contrôle de gestion),
- comité des travaux (mensuel), il recense les besoins de l'exploitation en travaux, arbitre les priorités et rend les décisions d'investissement. Il suit l'avancement des chantiers et le plan d'actions afférents. (direction générale, service montage d'opérations, direction immobilière, directions des programmes, direction technique, direction de la maintenance et du patrimoine, ingénierie financière),
- comité de développement (mensuel), il pilote l'avancement des opérations de développement décidées en conseil d'administration au moyen de plan d'actions détaillés. (direction générale, direction du développement, direction immobilière, service montage d'opérations, service relations autorités publiques, direction juridique, ingénierie financement).

Les comités traitent de toutes les affaires relatives au fonctionnement du groupe dans leur domaine de compétences et des conditions de préparation, d'organisation et de mise en œuvre des plans d'actions, qu'il s'agisse d'actions de transformation ou d'optimisation. Ils veillent à la bonne adéquation entre les actions définies et les objectifs du groupe, et mesurent les impacts des décisions prises sur chacun des sites. Ces réunions font l'objet d'un compte-rendu mensuel rédigé par les services généraux. Ils permettent de sérier les questions, de qualifier les problèmes et de traiter préventivement les facteurs principaux de risque.

2/ Un tableau hebdomadaire des taux d'occupation et des flux de l'établissement, transmis par la responsable marketing à la direction générale et aux directeurs d'exploitation.

3/ Un reporting mensuel par secteur d'activité (EHPAD France, SSR, HAD et psychiatrie France et long séjour Belgique) permettant l'analyse d'activité sur la base du nombre de journées facturées dans le mois et l'analyse

des charges de personnel (salaires + intérim) du mois : ces informations sont fournies par la direction financière à la direction d'exploitation groupe.

4/ Un tableau mensuel de justification des dépenses soins : ces informations sont fournies par la direction financière à la direction d'exploitation groupe pour le suivi d'activité du long séjour France.

5/ Des tableaux de suivi clients préparés par les services comptabilité tiers et contrôle de gestion sous la forme de balances âgées, d'indicateurs clés de suivi d'activité, d'analyse de la facturation, d'encaissement – recouvrement.

6/ Un tableau de suivi de la trésorerie et de la dette groupe présenté périodiquement au comité d'audit fourni par la direction financière.

7/ Un tableau de suivi des contentieux comprenant le stade d'avancement du dossier, les sommes demandées et les provisions enregistrées dans les comptes (direction des ressources humaines et direction financière).

8/ Un tableau de suivi des contentieux fiscaux et immobiliers, comprenant le stade d'avancement du dossier, les sommes demandées et les provisions enregistrées dans les comptes, suivi par la direction juridique corporate et opérationnelle.

4.5.3 Un référentiel et des méthodes comptables unifiés au sein du groupe

La centralisation des fonctions comptables sous-tend l'harmonisation des procédures et l'homogénéisation des pratiques comptables et une fluidité dans la circulation de l'information.

Le plan comptable et les méthodes de comptabilisation sont uniformes par type d'activité (exploitation et immobilier) et par zone géographique.

Le manuel de tenue de comptabilité définit par catégorie d'information l'approbation et l'autorisation, la vérification et le rapprochement des opérations, la sécurité d'enregistrement des actifs ou la séparation des fonctions. Il continuera de s'enrichir en fonction de l'évolution du système d'information.

Les outils de reporting et d'élaboration des budgets et plans sont normalisés et concernent tous les établissements.

Un calendrier annuel est diffusé aux interlocuteurs concernés précisant les dates de règlement des fournisseurs, de clôture de paie, de clôture de facturation, de fermeture de période comptable, les dates de situation et les dates d'arrêté des comptes. Il est également consultable en accès partagé. Cela permet à chaque site opérationnel de s'y référer afin d'organiser dans les meilleures conditions les tâches administratives internes.

4.6 - Pilotage

Concernant le circuit administratif, toute difficulté d'un site est immédiatement portée à la connaissance du service compétent au siège, qui assure le correctif seul ou en collaboration avec la direction d'exploitation concernée selon le degré de criticité. Si besoin est, une action de formation est programmée et mise en œuvre.

La direction financière assure des points de liaison réguliers avec les services administratifs (juridique, comptabilité, gestion holding, consolidation, financement, trésorerie, contrôle de gestion, système d'information) et organise des revues générales de services.

Dans le cadre de leurs diligences, les commissaires aux comptes évaluent par ailleurs les procédures de contrôle interne et remettent au comité d'audit leurs conclusions qui font état des faiblesses ou des défaillances éventuelles constatées.

Concernant la prise en charge en établissement, tout incident ou manquement aux protocoles internes fait l'objet d'une information détaillée et circonstanciée à la direction d'établissement. Celle-ci en personne ou par l'intermédiaire de l'équipe de direction en place apporte une réponse corrective immédiate. En fonction de la criticité de l'évènement, elle en informe directement sa direction d'exploitation et les services concernés internes et externes, afin de traiter le risque dans sa globalité.

Une revue des risques animée par la direction d'exploitation du groupe est effectuée au cours de la réunion qui se tient mensuellement entre les directeurs d'opérations, les directeurs d'exploitation et les autres services opérationnels.

Le comité d'exploitation, et en cas de besoin un comité des risques se tiennent, étudient et apportent les corrections nécessaires au traitement des événements dans l'établissement (amélioration des processus et des contrôles) dans le cadre d'une politique groupe de prévention des risques, déclinée en plan et procédure de prévention. Des actions de formation et d'évaluation sont programmées et mises en œuvre pour prévenir des difficultés et renforcer la capacité à anticiper et traiter des principaux risques.

4.7 - Réalisations 2014 et perspectives 2015

Le groupe a mis en place une organisation des travaux de gestion reposant sur la collaboration des services au sein du pôle de la direction financière. Les différents services mobilisés concernent:

4.7.1 Comptabilité

- La comptabilité tiers a pour missions d'accompagner les établissements dans la relation quotidienne avec les fournisseurs et les clients, sécuriser les transactions, réduire les temps de transmission et d'enregistrement, répondre aux besoins d'information, faciliter la reprise et l'intégration des dossiers des nouveaux établissements
- La comptabilité générale a pour missions de garantir la parfaite tenue comptable des dossiers (de la révision des comptes à la revue analytique jusqu'à l'établissement de la liasse fiscale), normaliser les pratiques comptables et mettre en place une documentation unique, faciliter l'intégration des dossiers de reprise d'établissement (audit comptable de reprise, mise en œuvre des processus administratifs, accompagnement des sites et audit de fonctionnement)

Le dossier de révision comptable informatisé constitue un outil de travail commun aux deux services. Il répond aux principaux enjeux suivants :

- présentation signalétique de l'activité et des caractéristiques du dossier,
- présentation des opérations de clôture sur l'ensemble des cycles révisés,
- justification et documentation des opérations enregistrées à destination des réviseurs internes et externes (commissaires aux comptes),
- validation des contrôles de conformité et de cohérence des comptes,
- respect de pratiques homogènes d'arrêté et de présentation des comptes,
- suivi de l'avancement des travaux de clôture.

Le dossier de révision fait l'objet d'améliorations continues. Il bénéficie d'une interface automatique avec le système d'information comptable pour faciliter la mise à jour et le rapprochement des données.

4.7.2 La trésorerie

Un suivi de l'endettement est réalisé périodiquement en comité d'audit, permettant d'apprécier les ressources financières disponibles jusqu'au 31 décembre de l'année en cours. Il permet de constater les évolutions de la structure financière en fonction des besoins de l'exploitation et de l'immobilier et d'en mesurer l'impact en terme de covenants.

De plus, un état de la structure financière et du panorama bancaire est présenté semestriellement au comité d'audit détaillant la dette par nature (exploitation/immobilier), par type (amortissable, Ornane, ligne de crédit...), par nature de taux (convert, non couvert) et indiquant les conditions de taux et de maturité. Cet état permet aussi de vérifier l'adéquation par banque entre flux confiés et financements obtenus.

4.7.3 Contrôle de gestion

La gestion des situations comptables et la revue analytique des budgets ont fait l'objet d'améliorations en vue de renforcer l'aide à la décision.

A titre d'exemple, le suivi des frais de personnel a été automatisé et interfacé avec l'outil de paie, pour optimiser les tableaux d'analyse et de contrôle des écarts. Les dépenses de soins des EHPAD, notamment, sont suivies chaque mois compte tenu de l'importance du périmètre de l'activité de soins dans le cadre des conventions au tarif global.

La refonte du système analytique a été mise en place pour améliorer les reportings et les analyses induites.

4.7.4 Système d'information

Les évolutions du système d'information se sont poursuivies en 2014 afin de faciliter les suivis et les contrôles, donner un cadre à la normalisation des processus opérationnels et administratifs et garantir l'unicité des référentiels.

Parmi les principales réalisations figurent l'avancement des modules applicatifs suivants :

- la finalisation du déploiement de la dématérialisation des envois de factures fournisseurs entre les établissements et le siège au moyen de la numérisation des documents, la reconnaissance visuelle des pièces, l'indexation des factures, la fourniture d'un visa technique et l'imputation comptable électronique, un circuit de validation des engagements (workflow avec traces d'audit et commentaires),
- l'enrichissement fonctionnel des modules administratifs immobiliers (référentiel architectural, gestion des investisseurs, contractualisation des bailleurs, gestion des indices et des loyers),
- l'évolution applicative du dossier de soins EHPAD et la finalisation des déploiements,
- la démarche de sélection d'une solution de production médicale et de soins en secteur sanitaire.

Au cours de l'année 2015, la couverture applicative s'étendra avec le déploiement d'une solution externe de gestion des cuisines d'EHPAD et la mise en production du système d'information de santé (SIS) sur les sites SSR + Psychiatrie. Ces évolutions s'appuient sur une architecture technique intégrée, assurant un accès distant à l'ensemble des applications hébergées via l'application Citrix, en lien soit avec les plateformes hébergées chez SFR soit avec un cloud médical chez Sigma. Le datacenter et le parc informatique sont de plus sécurisés par une mise à niveau des matériels et logiciels.

Sur le plan technique, afin de répondre au besoin d'agilité et de croissance de son système d'information, le groupe Le Noble Age prévoit d'étendre l'hébergement de ses infrastructures dans une logique de sécurisation des données, de continuité de services, d'optimisation du coût des ressources matérielles et logicielles.

La définition du schéma directeur du système d'information et le renforcement des compétences de la direction des systèmes d'informations, visent une amélioration continue dans la qualité du fonctionnement des systèmes d'information et dans la sécurité des opérations réalisées.

La mise en place à terme d'une plate-forme intranet pour diffuser l'information relative aux pratiques et protocoles internes (partage de procédures, création d'un espace qualité) devrait contribuer à mieux intégrer le référentiel de contrôle interne et à uniformiser les processus au sein du groupe.

4.7.5 Prévention des risques de fraudes

Le groupe a subi un préjudice dans le cadre de l'acquisition au 1^{er} septembre 2013 d'une clinique SSR du fait des agissements frauduleux de sa directrice intervenus au cours des exercices 2011, 2012 et 2013, avant l'entrée de la société dans le périmètre consolidé du groupe.

Les détournements de fonds perpétrés au détriment de la clinique alors que le cédant en assurait la gestion et le contrôle et dont a résulté une créance frauduleuse figurant dans les comptes de la société à la date d'acquisition par le cessionnaire Le Noble Age ont fait l'objet d'un dépôt de plainte auprès du service régional de police judiciaire.

A la lumière de cet évènement, le groupe a procédé à un examen de son propre système de contrôle interne qui n'a pas révélé de faiblesses susceptibles d'exposer le groupe à des risques de cette nature et de cette ampleur. Il entend désormais faire valoir auprès des différentes parties prenantes impliquées dans l'affaire la réalité du préjudice subi et dont l'origine est antérieure à l'acquisition et obtenir réparation en appuyant sa demande d'indemnisation sur la base des conclusions issues de ses travaux d'analyse. Une assignation a été réalisée à l'encontre du cédant au motif d'une demande de correction du prix des titres acquis et valorisés en dehors des dispositions contractuelles.

5/ PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE PARTICULIERES A L'ELABORATION ET AU TRAITEMENT DES INFORMATIONS COMPTABLES ET FINANCIERES DESTINEES AUX ACTIONNAIRES

5.1 - Organisation générale

Par le choix d'une organisation financière centralisée au siège et la mise en place de processus de gestion normalisés, le groupe s'assure la mise à disposition d'une information comptable et financière homogène et de qualité, répondant à l'ensemble des spécifications législatives et réglementaires. La qualité de l'information produite dans la documentation financière et dans le respect des calendriers arrêtés par la direction financière permet un suivi précis des performances du groupe et une mesure fiable, sincère et régulière de la valeur patrimoniale de chacune des entités. Cette organisation efficace s'appuie sur des outils, procédures et actions maîtrisées, à laquelle contribuent la recherche des objectifs suivants :

- l'uniformisation du traitement des pièces comptables reçues au siège,
- la convergence des pratiques et méthodes de travail du personnel comptable,
- l'utilisation d'un outil informatique d'une grande richesse fonctionnelle garantissant une piste d'audit détaillée,
- la circulation fluide des divers documents,
- la définition de fonctions précises et l'organisation des liaisons et des interfaces,
- la gestion de flux trésorerie centralisée.

5.2 - Outils et moyens

Afin de s'assurer de la performance de ces processus, le groupe dispose des outils adaptés :

- personnel et encadrement qualifié et expérimenté,
- calendrier interne détaillé des informations comptables et financières,
- procédure semestrielle / annuelle d'arrêtés des comptes sociaux et consolidés,
- organisation matricielle des missions/fonctions,

- outils de suivi d'élaboration de l'information consolidée périodique.

Enfin, le groupe a recours à des conseils spécialisés sur des points réglementaires précis, dans les domaines notamment de la comptabilité, de la fiscalité, du droit des affaires, du droit immobilier et du droit du travail.

5.3 - Adaptations de l'organisation

La direction financière recherche en permanence le perfectionnement de l'organisation comptable et s'appuie sur les apports du système d'information pour renforcer l'intégration des processus comptables et financiers :

- amélioration du dossier de révision,
- constitution de référentiels SI uniques et partagés,
- dématérialisation des flux comptables,
- aide à la revue analytique par l'automatisation des reportings,
- automatisation des rapprochements et des réconciliations,
- simplification et fiabilisation des principes et des méthodes de césure comptable,
- mise en place de systèmes décisionnels facilitant l'accès, les calculs et l'analyse des données.

5.4 - Sécurité des informations

Le groupe a pris un certain nombre de mesures pour répondre aux demandes des tiers sur l'archivage, la documentation et la mise à disposition des données susceptibles d'être contrôlées, en reconstituant dans un ordre chronologique les opérations.

L'équipe informatique a pour mission première de garantir la sécurité, l'intégrité et l'accès aux données informatiques.

Le groupe utilise actuellement des applications informatiques uniformes, qui s'appuient sur une architecture technique intégrée. Dès leur reprise, les sites sont reliés en réseau avec le siège. Le groupe poursuit de manière continue l'enrichissement de ses bases fonctionnelles et l'extension de sa couverture applicative.

Le groupe conduit une politique d'optimisation des flux, de sécurisation des accès et de contrôle des données au moyen principalement des mesures suivantes :

- la mise en place des soutiens de surveillance et d'alerte,
- la sécurisation physique renforcée du data center,
- des procédures de sauvegarde des données du réseau (applications, mails, fichiers, systèmes),
- la généralisation des logiciels antivirus, anti-intrusion et contrôle des accès internet,
- l'externalisation d'un PCA/PRA à l'endroit notamment des données à caractère médical.

Dans le cadre du Plan de Reprise d'Activité et du Plan de Continuité d'Activité, un ensemble de mesures ont été initiées dans les principaux domaines suivants :

- mise en place d'une solution de sauvegarde externe (hébergement sous-coffre d'une banque des bandes de sauvegardes mensuelles et utilisation des sites de secours avec réplication de données en temps réel),
- mise en place d'une sauvegarde périodique du paramétrage du logiciel SAP,
- politique de sauvegarde des données personnelles,
- mise en place d'un contrôle systématique des accès au système d'information,
- mise en place d'une procédure d'accès à distance,

- mise en place d'un logiciel de suivi des connexions aux applications.

Cette démarche se poursuivra sur l'année 2015, en lien avec les solutions d'hébergement externe des données et des applications principalement médicales.

5.5 - Qualité et format des données

Les comptes consolidés ont été établis à partir des données enregistrées dans les comptes individuels suivant les principes comptables adéquats de réalité, d'exhaustivité, de mesure, de séparation des exercices et de classification des charges et produits.

Ils s'attachent à donner à la date d'arrêté des comptes l'image la plus fidèle et la plus précise possible de la réalité de l'activité économique du groupe, de sa situation financière, de la valeur des actifs nets des passifs, de ses engagements, des droits et des obligations qui en découlent, des principaux facteurs de risques, et ce au moyen des états financiers détaillés et des notes complémentaires figurant dans les annexes.

5.6 - Conclusions

Les comptes ont été établis dans le respect de l'ensemble des règles et des méthodes ci-décrites, avec les diligences internes mises en œuvre. Ces procédures tendent à limiter les risques de fraudes, d'erreurs et d'irrégularités qui pourraient entacher la production de ces comptes annuels.

Les comptes sociaux semestriels et annuels 2014 ont été révisés par le personnel d'encadrement comptable. Le groupe a établi les comptes consolidés 2014 selon les normes IFRS (International Financial Reporting Standards) et ce conformément aux obligations de publication des groupes admis au marché réglementé.

Les comptes ont été audités par les commissaires aux comptes dans le cadre de leur mission permanente. Les conclusions de leurs travaux vous sont remises pour prise en considération.

6/ DIRECTION GENERALE ET LIMITATIONS DES POUVOIRS

Le conseil d'administration a décidé de ne pas dissocier les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général. Aucune limitation n'a été apportée aux pouvoirs de Monsieur Jean-Paul SIRET en sa qualité de directeur général de la Société.

Durant l'exercice 2014, le président du conseil d'administration et directeur général a été assisté de deux directeurs généraux délégués, Messieurs Willy SIRET et Damien BILLARD.

En séance du 15 octobre 2014, le conseil d'administration a approuvé les dispositions relatives à la mise en place d'une chaîne de délégations de pouvoirs et de responsabilités renforcée en encadrant les risques attachés aux activités sous la responsabilité des directeurs généraux délégués.

7/ PARTICIPATION AUX ASSEMBLEES GENERALES

Les modalités de participation des actionnaires aux assemblées générales et les conditions d'attribution d'un droit de vote double aux actions détenues sous la forme nominative, sont définies aux articles 12 et 19 des statuts de notre Société et fixées par les conditions légales et réglementaires.

Les statuts de la Société sont disponibles sur simple demande au siège social de la Société.

8/ INFORMATIONS RELATIVES A LA STRUCTURE DU CAPITAL

Conformément aux dispositions de l'article L.225-37, al 9 du code de commerce, nous vous informons que les informations prévues par l'article L.225-100-3 du code de commerce, notamment relatives à la structure du capital de la société et les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique, sont contenues dans le rapport de gestion prévu à l'article L.225-100 du code de commerce.

9/ RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF NON RETENUES ET JUSTIFICATIONS

Recommandation du code AFEP-MEDEF	Justification
La durée statutaire des mandats des administrateurs doit être de quatre ans (point 14 du code)	La question du raccourcissement du mandat des administrateurs a été soumise au conseil d'administration. Dans sa séance du 25 février 2015, le conseil d'administration a décidé de ne pas soumettre à l'assemblée générale le raccourcissement du délai du mandat d'administrateur, la durée de six années permettant d'assurer une continuité dans les fonctions d'administrateur et un suivi dans la durée des projets du groupe, notamment en matière de développement et d'immobilier.
Deux-tiers des membres du comité d'audit doivent être des administrateurs indépendants (point 16.1 du code)	La moitié des membres du comité d'audit sont des administrateurs indépendants. Compte tenu de la composition du conseil en 2014, le seuil des deux-tiers n'a pu être atteint. Il le sera dès que la composition du conseil le permettra.
Les délais d'examen des comptes par le comité d'audit doivent être de deux jours au moins avant l'examen par le conseil (point 16.2.1 du code)	Pour des raisons d'organisation interne, les réunions du comité d'audit et du conseil ont lieu le même jour. Néanmoins, le comité dispose avec une grande régularité des informations et documents utiles pour l'accomplissement de sa mission de contrôle.
Il est conseillé qu'un membre du comité de rémunération et de nomination soit un administrateur salarié (point 18.1 du code)	Compte tenu de la composition du conseil en 2014, seul l'un des directeur généraux délégués aurait pu siéger au sein du comité en tant qu'administrateur salarié, ce qui n'est pas apparu au conseil comme étant un facteur de bonne gouvernance.
Il doit être mis fin au contrat de travail du salarié qui devient dirigeant mandataire social de la Société (point 22 du code)	Les directeurs généraux délégués administrateurs exercent au sein de la société des fonctions opérationnelles indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise qui justifient le maintien de leur contrat de travail.
Il est recommandé d'adopter la présentation standardisée des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux figurant en annexe du code (point 24.2 du code)	La présentation standardisée des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux n'a pas été retenue compte tenu de la simplicité des modes de rémunération des dirigeants mandataires sociaux.



Il est recommandé que les statuts ou le règlement intérieur fixent un nombre minimum d'actions de la Société que doit détenir personnellement chaque administrateur (point 14 du code)

La Société ne souhaite pas imposer à ses administrateurs indépendants une détention minimale de ses actions.

Fait à Vertou, le 7 avril 2015

Le président du conseil d'administration
Monsieur Jean-Paul SIRET

23.4

Annexe 4 : Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du Président

LE NOBLE AGE
Société Anonyme
6 rue des Saumonières
44 300 – NANTES
RCS NANTES : 388 359 531

**Rapport des commissaires aux comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce,
sur le rapport du président du conseil d'administration de la société LE NOBLE AGE**

Exercice clos le 31 décembre 2014

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société LE NOBLE AGE et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du président du conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Bordeaux et Nantes, le 27 Avril 2015

Les Commissaires aux Comptes

G.B. AUDIT CONSEIL



Frédéric BERNARDIN

IN EXTENSO AUDIT



Françoise GRIMAUD PORCHER

23.5

Annexe 5 : Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements règlementés

RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES
SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES

Assemblée générale d'approbation des comptes
de l'exercice clos le 31 décembre 2014

Expertise Audit Advisory
30 Rue Chabrely
33100 BORDEAUX

IN EXTENSO AUDIT
81 Boulevard Stalingrad
BP 1284
69608 VILLEURBANNE CEDEX

LE NOBLE AGE
Société Anonyme au capital de 17.084.282 €
7 boulevard Auguste Priou
CS 52420
44124 VERTOUCHE CEDEX
(RCS : 388 359 531)

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements règlementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L225-40 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

1 - 01 - SA LE NOBLE AGE :

Prime annuelle brute de résultat au titre de l'année 2013 (conseil d'administration du 08.04.2014)

Le conseil d'administration dans ses séances des 16 décembre 2009 et 12 octobre 2011 a fixé les modalités de calcul de la prime annuelle brute de résultat qui constitue un élément de la rémunération variable des dirigeants de la manière suivante :

- Prime annuelle brute de résultat : 10 euros pour 1 000 euros d'augmentation du résultat net consolidé de l'exercice N+1 par rapport au résultat net consolidé de l'exercice N (hors effet de l'ORNANE).

Pour l'exercice clos au 31 décembre 2013, les primes annuelles brutes de résultats ont été arrêtées par le conseil d'administration du 8 avril 2014 à la somme de 20 112 euros pour chacun des dirigeants.

Rémunération fixe des dirigeants pour l'année 2014 (conseil d'administration du 18.12.2013)

Le conseil d'administration du 18 décembre 2013 a fixé la rémunération annuelle brute du président directeur général, du directeur général délégué aux opérations et du directeur général délégué aux finances comme suit :

. Rémunération fixe de Monsieur Jean-Paul SIRET (au titre de son mandat social)

Monsieur Jean-Paul SIRET,

Une rémunération annuelle brute de : 135 240 euros

. Rémunération fixe de Messieurs Willy SIRET et Damien BILLARD (au titre de leur contrat de travail)

Monsieur Willy SIRET,

Une rémunération annuelle brute de : 126 000 euros

Monsieur Damien BILLARD,

Une rémunération annuelle brute de : 126 000 euros

Prime de développement des dirigeants pour l'année 2014 (conseil d'administration du 17.12.2014)

Le conseil d'administration dans sa séance du 16 décembre 2009 a fixé les modalités de calcul de la prime de développement qui constitue un élément de la rémunération variable des dirigeants de la manière suivante :

La rémunération variable des dirigeants est fixée selon les modalités suivantes :

- Prime annuelle brute de développement (lit racheté): 40 euros par lit racheté

- Prime annuelle brute de développement (lit créé): 40 euros par lit créé

- Prime annuelle brute de résultat : 10 euros pour 1 000 euros d'augmentation du résultat net consolidé de l'exercice N+1 par rapport au résultat net consolidé de l'exercice N (hors effet de l'ORNANE).

La prime de développement est due dans la mesure où les conditions suivantes sont remplies (hors délai de purge) :

1. Création :

- signature d'un compromis portant sur un terrain
- obtention des autorisations administratives d'exploiter (Conseil Général et DDASS)
- obtention des permis de construire

2. Rachat :

- signature de l'acte définitif

Pour l'exercice clos au 31 décembre 2014, les primes de développement (lit racheté + lit créé) ont été arrêtées par le conseil d'administration du 17 décembre 2014 à la somme de 24 400 euros pour chacun des dirigeants, correspondant à l'acquisition de 610 lits au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2014.

La prime annuelle brute de résultat 2014 sera fixée au cours de l'exercice 2015, sur la base des comptes arrêtés au 31 décembre 2014.

Administrateurs concernés : Monsieur Jean-Paul SIRET, Monsieur Willy SIRET et Monsieur Damien BILLARD.

1 – 02 – SAS FIDEXI

MF Villenave 33 - Mandat de vente exclusive avec la société Fidexi (conseil d'administration du 22.01.2014)

Le conseil d'administration du 22 janvier 2014 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente exclusive pour l'externalisation de 108 lots à usage de chambre, d'un immobilier à construire à Villenave d'Ornon entre la société MF Villenave 33 et la société Fidexi, pour une durée de 18 mois renouvelable par tacite reconduction pour au maximum deux périodes successives de 6 mois, moyennant une rémunération globale au profit de la société Fidexi d'un montant maximum de 1 529 000 € HT.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

- Contrat d'assistance technique avec la société Fidexi (conseil d'administration du 22.01.2014)

Le conseil d'administration du 22 janvier 2014 a autorisé la conclusion d'un contrat d'assistance technique entre la société MF Villenave 33 et la société Fidexi pour une durée de 3 ans, renouvelable par tacite reconduction pour au maximum deux périodes successives de 6 mois, prévoyant au profit de la société Fidexi une rémunération forfaitaire de 500 000 € HT à la charge de la société MF Villenave 33.

Au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2014, la société Fidexi a facturé à la société MF Villenave 33 un montant de 425 000 € HT.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie durant l'exercice

En application de l'article R225-30 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

2 - 01 - SARL LA CHEZALIERE :

- Signature d'un pacte d'associés (CA 28.03.2007)

Le CA du 28 mars 2007 a autorisé la signature d'un pacte d'associés visant à préciser les modalités de contrôle de la SA LE NOBLE AGE sur la SARL LA CHEZALIERE. Le CA du 19 décembre 2012 a autorisé le renouvellement dudit pacte d'associé pour une nouvelle durée de six années.

Administrateur concerné : Monsieur Jean-Paul SIRET

2 - 02 - SARL RESIDENCE AIGUE MARINE :

- Conclusion d'un prêt rémunéré avec la SA LE NOBLE AGE (CA 25.11.2009)

Le CA du 25 novembre 2009 a autorisé la conclusion d'un prêt rémunéré au taux de 4,50 % entre la société RESIDENCE AIGUE MARINE (emprunteur) et la SA LE NOBLE AGE (prêteur) prenant effet à compter du 1^{er} janvier 2010 pour une durée de 10 ans et pour un montant de 400.000 €.

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014, la SA LE NOBLE AGE a perçu des intérêts pour un montant de 18.001,00 €.

Administrateur concerné : Monsieur Jean-Paul SIRET

2 - 03 - SARL RESIDENCE HARMONIE :

- Conclusion d'un prêt rémunéré avec la SA LE NOBLE AGE (CA 25.11.2009)

Le CA du 25 novembre 2009 a autorisé la conclusion d'un prêt rémunéré au taux de 4,50 % entre la société RESIDENCE HARMONIE (emprunteur) et la SA LE NOBLE AGE (prêteur) prenant effet à compter du 1^{er} janvier 2010 pour une durée de 10 ans et pour un montant de 640.000 €.

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014, la SA LE NOBLE AGE a perçu des intérêts pour un montant de 28.800,00 €.

Administrateur concerné : Monsieur Jean-Paul SIRET

2 - 04 - SPRL LE PARC DE LA CENSE :

- Conclusion d'un prêt rémunéré avec la SA LE NOBLE AGE (CA 25.11.2009)

Le CA du 25 novembre 2009 a autorisé la conclusion d'un prêt rémunéré au taux de 4,50 % entre la société LE PARC DE LA CENSE (emprunteur) et la SA LE NOBLE AGE (prêteur) prenant effet à compter du 1^{er} janvier 2010 pour une durée de 10 ans et pour un montant de 790.000 €.

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014, la SA LE NOBLE AGE a facturé à la SPRL LE PARC DE LA CENSE un montant de 35.550,00 € HT.

Administrateur concerné : Monsieur Jean-Paul SIRET

2 - 05 - SNC MEDICA Foncière 06

- Contrat d'assistance technique avec la société FIDEXI (CA 16.05.2012)

Le Conseil d'administration du 16 mai 2012 a autorisé la conclusion d'un contrat d'assistance technique entre la société MEDICA Foncière 06 et la société FIDEXI pour une durée de 3 ans, renouvelable par tacite reconduction pour au maximum deux périodes successives de six mois, prévoyant au profit de la société FIDEXI une rémunération forfaitaire de 700 000 € HT à la charge de la société MEDICA Foncière 06.

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014, la société FIDEXI n'a facturé aucune somme à la société MEDICA Foncière 06.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

- Mandat de vente exclusive avec la société FIDEXI (CA 16.05.2012)

Le Conseil d'administration du 16 mai 2012 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente exclusive pour l'externalisation de 121 lots à usage de chambre, d'un immobilier à construire à Cagnes-sur-Mer entre la société MEDICA Foncière 06 et la société FIDEXI, pour une durée de dix-huit mois renouvelable par tacite reconduction pour au maximum deux périodes successives de six mois, moyennant une rémunération globale au profit de la société FIDEXI d'un montant maximum de 2.600.000 € HT.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

- Avenant au mandat de vente exclusive avec la société FIDEXI (CA 12.09.2012)

Le Conseil d'administration du 12 septembre 2012 a autorisé la conclusion d'un avenant au mandat de vente exclusive conclu avec la société FIDEXI pour la commercialisation des 121 lots à usage de chambre de l'immobilier à construire à Cagnes-sur-Mer et a fixé la rémunération maximum de la société FIDEXI au titre du mandat de vente exclusif à un montant maximum d'environ 2 183 358 € HT (au lieu d'un montant maximum de 2 600 000 € HT).

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

2 - 06 - SARL MEDICA FONCIERE GARCHES 92

- Mandat de vente exclusive entre la société Fidexi et la société Médica Foncière Garches 92 (CA 20.02.2013)

Le conseil d'administration du 20 février 2013 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente exclusive pour l'externalisation de 7 lots à usage de chambre de l'immobilier de Garches entre la société SARL Médica Foncière Garches 92 et la société Fidexi, pour une durée de 18 mois renouvelable par tacite reconduction pour au maximum deux périodes successives de 6 mois, moyennant une rémunération globale au profit de la société Fidexi d'un montant maximum de 275 000 € HT.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

2 - 07 - SNC MF St Rogatien 17 :

- Contrat d'assistance technique avec la société FIDEXI (CA 20.06.2012)

Le Conseil d'administration du 20 juin 2012 a autorisé la conclusion d'un contrat d'assistance technique entre la société MF St Rogatien 17 et la société FIDEXI pour une durée de 3 ans, renouvelable par tacite reconduction pour au maximum deux périodes successives de six mois, prévoyant au profit de la société FIDEXI une rémunération forfaitaire de 500 000 € HT à la charge de la société MF St Rogatien 17.

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014, la société FIDEXI n'a facturé aucune somme à la société MF St Rogatien 17.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

- Mandat de vente exclusive avec la société FIDEXI (CA 20.06.2012)

Le Conseil d'administration du 20 juin 2012 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente exclusive concernant l'externalisation de 120 lots à usage de chambre, d'un immobilier à construire à Saint Rogatien entre la société MF St Rogatien 17 et la société FIDEXI, pour une durée de dix-huit mois renouvelable par tacite reconduction pour au maximum deux périodes successives de six mois, moyennant une rémunération globale au profit de la société FIDEXI d'un montant maximum de 2 347 000 € HT.

La rémunération au titre du mandat de vente exclusive conclut entre la société FIDEXI et la société MF St Rogatien 17 est facturée directement à la société MF St Rogatien 17. En conséquence, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014, la société FIDEXI a facturé à la société MF St Rogatien 17 un montant de 36.905,74 € HT.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

2 - 08 - SNC MF Montlouis 37 :

- Contrat d'assistance technique avec la société FIDEXI (CA 17.10.2012)

Le Conseil d'administration du 17 octobre 2012 a autorisé la conclusion d'un contrat d'assistance technique entre la société MF Montlouis 37 et la société FIDEXI pour une durée de 3 ans, renouvelable par tacite reconduction pour au maximum deux périodes successives de six mois, prévoyant au profit de la société FIDEXI une rémunération forfaitaire de 550 000 € HT à la charge de la société MF Montlouis 37.

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014, la société FIDEXI n'a facturé aucune somme à la société MF Montlouis 37.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

- Mandat de vente exclusive avec la société FIDEXI (CA 17.10.2012)

Le Conseil d'administration du 17 octobre 2012 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente exclusive concernant l'externalisation de 120 lots à usage de chambre, d'un immobilier à construire à Montlouis-sur-Loire entre la société MF Montlouis 37 et la société FIDEXI, pour une durée de dix-huit mois renouvelable par tacite reconduction pour au maximum deux périodes successives de six mois, moyennant une rémunération globale au profit de la société FIDEXI d'un montant maximum de 1 870 000 € HT.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

2 - 09 - SNC MF Belz 56 :

- Contrat d'assistance technique avec la société FIDEXI (CA 20.06.2012)

Le Conseil d'administration du 20 juin 2012 a autorisé la conclusion d'un contrat d'assistance technique entre la société MF Belz 56 et la société FIDEXI pour une durée de 3 ans, renouvelable par tacite reconduction pour au maximum deux périodes successives de six mois, prévoyant au profit de la société FIDEXI une rémunération forfaitaire de 500 000 € HT à la charge de la société MF Belz 56.

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014, la société FIDEXI n'a facturé aucune somme à la société MF Belz 56.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

- Mandat de vente exclusive avec la société FIDEXI (CA 20.06.2012)

Le Conseil d'administration du 20 juin 2012 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente exclusive concernant l'externalisation de 117 lots à usage de chambre, d'un immobilier à construire à Belz entre la société MF Belz 56 et la société FIDEXI, pour une durée de dix-huit mois renouvelable par tacite reconduction pour au maximum deux périodes successives de six mois, moyennant une rémunération globale au profit de la société FIDEXI d'un montant maximum de 2.217.000,00 € HT.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

2 - 10 - SNC MF FALICONNIERE 061

- Contrat d'assistance technique entre la société Fidexi et la société MF Faliconnière 061 (CA 20.02.2013)

Le conseil d'administration du 20 février 2013 a autorisé, dans le cadre de la conception du montage immobilier sur le site Falicon (06), la conclusion d'un contrat d'assistance technique entre la société MF Faliconnière 061 et la société Fidexi pour une durée de 3 ans, renouvelable par tacite reconduction pour au maximum deux périodes successives de 6 mois, moyennant au profit de la société Fidexi une rémunération forfaitaire de 800 000 € HT à la charge de la société MF Faliconnière 061.

Au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2014, la société Fidexi a facturé à la société MF Faliconnière 061 un montant de 300 000 € HT.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

- Mandat de vente exclusive entre la société Fidexi et la société MF Faliconnière 061 (CA 20.02.2013)

Le conseil d'administration du 22 février 2013 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente exclusive pour l'externalisation de 112 lots à usage de chambre de l'immobilier en cours de construction à Falicon (06), entre la société MF Faliconnière 061 et la société Fidexi, pour une durée de 18 mois renouvelable par tacite reconduction pour au maximum deux périodes successives de 6 mois, moyennant une rémunération globale au profit de la société FIDEXI d'un montant maximum de 2 257 000 € HT.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

2 - 11 - SNC MF 77 La Ferté :

- Contrat d'assistance technique avec la société FIDEXI (CA 17.10.2012)

Le Conseil d'administration du 17 octobre 2012 a autorisé la conclusion d'un contrat d'assistance technique entre la société MF 77 La Ferté et la société FIDEXI pour une durée de 3 ans, renouvelable par tacite reconduction pour au maximum deux périodes successives de six mois, prévoyant au profit de la société FIDEXI une rémunération forfaitaire de 500 000 € HT à la charge de la société MF 77 La Ferté.

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013, la société FIDEXI a facturé à la société MF 77 La Ferté un montant de 269.650,00 €.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

- Mandat de vente exclusive avec la société FIDEXI (CA 17.10.2012)

Le Conseil d'administration du 17 octobre 2012 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente exclusive pour l'externalisation de 119 lots à usage de chambre, d'un immobilier à construire à La Ferté-sous-Jouarre entre la

société MF 77 La Ferté et la société FIDEXI, pour une durée de dix-huit mois renouvelable par tacite reconduction pour au maximum deux périodes successives de six mois, moyennant une rémunération globale au profit de la société FIDEXI d'un montant maximum de 1 701 000 € HT.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

- Avenant au mandat de vente exclusive entre la société Fidexi et la société MF 77 La Ferté (CA 23.01.2013)

Le conseil d'administration du 23 janvier 2013 a autorisé la conclusion d'un avenant au mandat de vente exclusive conclu en date du 17 octobre 2012 entre la société MF 77 La Ferté et la société Fidexi pour la commercialisation des 119 lots à usage de chambre d'un immobilier à construire à La Ferté-sous-Jouarre portant la rémunération maximum de la société Fidexi au titre du mandat de vente relatif aux 119 lots du futur immobilier à un montant maximum de 1 739 000 € HT (au lieu de 1 701 000 € HT).

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

- Avenant au contrat d'assistance technique entre la société Fidexi et la société MF 77 La Ferté (CA 23.01.2013)

Le conseil d'administration du 23 janvier 2013 a autorisé la conclusion d'un avenant au contrat d'assistance technique conclu en date du 17 octobre 2012 entre la société MF 77 La Ferté et la société Fidexi portant la rémunération forfaitaire maximum de Fidexi à 540 000 HT (au lieu de 500 000 € HT) à la charge de la société MF 77 La Ferté.

Au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2014, la société Fidexi n'a facturé aucune somme à la société MF 77 La Ferté.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

2 – 12 Médica Foncière d'Epinay

- **Mandat de vente exclusive avec la société Fidexi (CA 16.10.2013)**

Le conseil d'administration du 16 octobre 2013 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente exclusive pour l'externalisation de 145 lots à usage de chambre de l'établissement Maison de Santé d'Epinay sur Seine entre la société Medica Foncière d'Epinay et la société Fidexi, pour une durée de 18 mois renouvelable par tacite reconduction pour au maximum deux périodes successives de 6 mois, moyennant une rémunération globale au profit de la société Fidexi d'un montant maximum de 4 407 000 € HT.

La rémunération au titre du mandat de vente exclusive conclu entre la société Fidexi et la société Medica Foncière d'Epinay est facturée directement à la société Medica Foncière d'Epinay. En conséquence, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014, la société Fidexi a facturé à la société Medica Foncière d'Epinay un montant de 228 460,52 € HT.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

- **Contrat d'assistance technique avec la société Fidexi (CA 16.10.2013)**

Le conseil d'administration du 16 octobre 2013 a autorisé la conclusion d'un contrat d'assistance technique entre la société Medica Foncière d'Epinay et la société Fidexi pour une durée de 3 ans, renouvelable par tacite reconduction pour au maximum deux périodes successives de 6 mois, prévoyant au profit de la société Fidexi une rémunération forfaitaire de 1 038 000 € HT à la charge de la société Medica Foncière d'Epinay.

Au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2014, la société Fidexi a facturé à la société Medica Foncière d'Epinay un montant de 484 000,00 € HT.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

2 - 13 - SARL LNA SERVICES :

- Contrat de sous location

Le CA du 29 septembre 2004 a autorisé la conclusion d'un contrat de sous location avec effet au 1^{er} janvier 2005 entre la SA LE NOBLE AGE (locataire principal) et la société LNA SERVICES (sous-locataire) portant sur une pièce meublée d'environ 31 m² à usage de bureau sis 6 rue des Saumonières – 44300 NANTES.

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2014, la société LNA SERVICES a versé un loyer à la société LE NOBLE AGE de 825,76 € HT ainsi que 818,00 € HT au titre des charges locatives.

Administrateur concerné : Monsieur Jean-Paul SIRET.

2 - 14 - SAS FIDEXI :

- Conclusion d'une convention d'assistance administrative FILNA (CA 20.12.2000)

Le CA du 27 décembre 2000 a autorisé les Sociétés LE NOBLE AGE et FIDEXI à conclure à compter du 1^{er} janvier 2001, une convention d'assistance administrative ayant fait l'objet de plusieurs avenants, aux termes de laquelle la société FIDEXI fournit à la SA LE NOBLE AGE, des prestations ponctuelles, notamment des conseils de nature immobilière.

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014, le montant facturé s'élève à 10.000,00 € HT.

Administrateurs concernés : Monsieur Jean-Paul SIRET et Monsieur Robert DARDANNE.

- Mandat de vente exclusive avec la société FIDEXI (CA 25.05.2011)

Le Conseil d'administration du 25 mai 2011 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente exclusif concernant l'externalisation du projet MRPA à Waterloo avec la société FIDEXI, pour une durée de 12 mois renouvelable par tacite reconduction pour au maximum deux périodes de 6 mois et prévoyant une rémunération au profit de la société FIDEXI correspondant à une somme forfaitaire de 100.000,00 € HT.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

- Avenant au mandat de vente exclusive entre la société Le Noble Age et la société Fidexi (CA 16.10.2013)

Le conseil d'administration du 16 octobre 2013 a autorisé la conclusion d'un avenant au mandat de vente exclusif en date du 18 juillet 2011 concernant l'externalisation du projet MRPA à Waterloo avec la société Fidexi, portant la rémunération maximum de la société Fidexi au titre du mandat de vente à un montant de 30 000 € HT (au lieu de 100 000 € HT).

Au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2014, la société Fidexi a facturé à la Société ledit montant de 30 000 € HT.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

Fait à BORDEAUX et à NANTES



Le 27 avril 2015

Les Commissaires aux Comptes

Expertise Audit Advisory

Frédéric BERNARDIN

IN EXTENSO AUDIT

Françoise GRIMAUD PORCHER

24 TABLE DE CONCORDANCE

La table de concordance suivante permet d'identifier les principales informations prévues par l'annexe I du Règlement Européen n° 809/2004 et renvoie aux sections correspondantes du présent document.

	Chapitres du présent document	Pages de référence
1 Personnes responsables	1	5
1.1 Responsable du document de référence	1.1	5
1.2 Attestation de la personne responsable	1.2	5
2 Contrôleurs légaux des comptes	2	6
2.1 Commissaire aux comptes titulaires	2.1	6
2.2 Commissaire aux comptes suppléant	2.2	6
3 Informations financières sélectionnées	3	9
4 Facteurs de risques	4	15
5 Informations concernant la société	5	33
5.1 Historique et Evolution	5.2.1	34
5.2 Investissements	6.5	77
5.2.1 Principaux investissements réalisés	6.5.1	77
5.2.2 Investissements en cours	6.5.3	79
5.2.3 Principaux investissements à venir	6.5.3	79
6 Aperçu des activités	6	40
6.1 Principales activités	6.3.1	54
6.2 Principaux marchés	6.1	40
6.3 Evénements exceptionnels	6.7	80
6.4 Brevets, licences et contrats industriels importants	10	90
6.5 Situation concurrentielle	6.2	52
7 Organigramme	7	81
7.1 Place de l'émetteur au sein du Groupe	7	81
7.2 Liste des filiales	17.1.6	173
8 Propriétés Immobilières, usines et équipements	6	40
8.1 Immobilisations corporelles importantes	6.4.2 et 6.5	76-77
8.2 Question environnementale	6.6	80
9 Examen de la situation financière et du résultat	8	82
10 Trésorerie et Capitaux	9	87
10.1 Capitaux de l'émetteur	9.1	87
10.2 Flux de trésorerie	9.1	87
10.3 Conditions d'emprunt et structure de financement	9.2	89
10.4 Sources de financement attendues	9.3	90
11 Recherche et développement	10	90
12 Tendances	11	90
12.1 Tendances constatées sur l'exercice 2014	11.1	90
12.2 Tendances anticipées sur l'exercice en cours	11.2	91
13 Prévisions ou estimations du bénéfice	12	95
14 Organes d'administration, de direction, de direction générale	13.1	96
14.1 Dirigeants et administrateurs	13.1.1	96

14.2 Collège de gérance	13.1.2	107
14.3 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction générale	13.1.3	108
15 Rémunérations et avantages	13.2	108
15.1 Rémunérations des administrateurs et dirigeants	13.2.1	108
15.2 Sommes provisionnées au profit des administrateurs et dirigeants	13.2.2	111
16 Fonctionnement des organes d'administration et de direction	13.3	111
16.1 Direction du Groupe	13.3.1	111
16.2 Contrats entre les administrateurs et le groupe	13.3.2	111
16.3 Comités d'audit et de rémunération	13.3.3	111
16.4 Gouvernement d'entreprise	23.3	243
17 Salariés	14	113
17.1 Nombre de salariés et répartition par fonction	14.1	113
17.2 Participations et stock-options	14.5	115
17.3 Participation des salariés dans le capital du Groupe	14.6	116
18 Principaux actionnaires	15	117
18.1 Répartition du capital et des droits de vote	15.1	117
18.2 Droits de vote des principaux actionnaires	15.3	118
18.3 Contrôle du Groupe	15.4	118
18.4 Accords pouvant entraîner un changement de contrôle	15.5	120
19 Opérations avec des apparentés	16	120
20 Informations financières	17	123
20.1 Informations financières historiques	21.1	201
20.2 Informations financières proforma	N/A	N/A
20.3 Etats financiers	17.1	123
20.4 Vérification des informations financières historiques	17.2	176
20.5 Date des dernières informations financières	17	123
20.6 Informations financières intermédiaires	N/A	N/A
20.7 Politique de distribution de dividendes	17.4	178
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	17.5	179
20.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale	17.6	179
21 Informations complémentaires	18	180
21.1 Capital social	18.1	180
21.1.1 Montant du capital	18.1.1 et 18.1.2	180-181
21.1.2 Actions non représentatives	18.1.4	187
21.1.3 Nombre, valeur comptable et nominale des actions	18.1.5	187
21.1.4 Montant des valeurs mobilières	18.1.6	190
21.1.5 Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition	18.1.7	190
21.1.6 Informations sur le capital et de tout membre du Groupe	18.1.8	191
21.1.7 Historique du capital social	18.1.9	191
21.2 Acte constitutif et statuts	18.2	192
21.2.1 Actes constitutif et Statuts	18.2.1	192
21.2.2 Dispositions statutaires ou autres relatives aux membres des organes d'administration et de direction	18.2.2	193
21.2.3 Droits, privilèges et restrictions attachées aux actions	18.2.3	197
21.2.4 Modalités de modifications des droits des actionnaires	18.2.4	198
21.2.5 Convocations et conditions d'admission des Assemblées Générales	18.2.5	198
21.2.6 Dispositions permettant de retarder, différer ou d'empêcher un changement de contrôle	18.2.6	200
21.2.7 Franchissement de seuil statutaires	18.2.7	200
21.2.8 Conditions particulières régissant les augmentations de capital	18.2.8	200
22 Contrats importants	19	201
23 Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et	20	201



déclarations d'intérêts

24	Documents accessibles au public	21.2	201
25	Informations sur les participations	22	201