



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 20 juin 2016, 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	12
4	FACTEURS DE RISQUES	13
4.1	Risques liés à l'activité	13
4.1.1	Risques politiques et réglementaires	13
4.1.2	Risques sanitaires	14
4.1.3	Risques tarifaires	17
4.1.4	Risques commerciaux, d'image et de litiges	19
4.1.5	Risques fournisseurs	19
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	24
4.1.10	Risques immobiliers	24
4.1.11	Risques liés à la sous-traitance	26
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	27
4.2.3	Risques fiscaux	27
4.2.4	Assurances	28
4.3	Risques financiers.....	31
4.3.1	Risque de change	31
4.3.2	Risque de taux	31
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	33
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	34
5.1.4	Siège social de la Société, forme juridique, législation régissant ses activités	34
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	39
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	45
6.1.3	La prise en charge de la dépendance temporaire	48
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	64
6.4	Politique Immobilière	75
6.4.1	Principes de gestion	75
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 31/12/2015 et 31/12/2014 en normes IFRS	82
8.2	Présentation des informations financières historiques sélectionnées pour les exercices clos les 31/12/2014 et 31/12/2013 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 2015 et le 31 décembre 2014	87
9.2	Conditions d'emprunt et structure de financement	89
9.3	Sources de financement pour les investissements futurs	91
10	RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT, BREVETS, LICENCES	92
11	TENDANCES	92
11.1	Tendances constatées sur l'exercice 2015.....	92
11.2	Tendance anticipée sur l'exercice en cours.....	92
12	PREVISIONS OU ESTIMATIONS DU BENEFICE	96
13	GOVERNANCE D'ENTREPRISE	98
13.1	Organes d'administration, de direction	98
13.1.1	Administrateurs du Groupe :	98
13.1.2	Censeurs	112
13.1.3	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de Direction générale	113
13.2	Rémunérations et avantages.....	113
13.2.1	Rémunérations des administrateurs et dirigeants	113
13.2.2	Sommes provisionnées par le Groupe aux fins de versement de pensions, retraites et autres avantages au profit des administrateurs et dirigeants	116
13.3	Fonctionnement des organes d'administration et de direction.....	116
13.3.1	Direction du Groupe	116
13.3.2	Contrats entre les administrateurs et le Groupe	116
13.3.3	Comités spécialisés	116
14	SALARIES	118
14.1	Nombre de salariés et répartition par fonction	118
14.2	Organisation du travail.....	118
14.3	Actions de formation	119
14.4	Participations et stock-options des administrateurs et dirigeants	119
14.5	Participation des salariés dans le capital du Groupe	120
14.6	Contrats d'intéressement et de participation	120
15	PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	121
15.1	Répartition du capital et des droits de vote	121
15.2	Actionnaires significatifs non représentés au Conseil d'administration.....	122
15.3	Droits de vote des principaux actionnaires	122
15.4	Contrôle du Groupe	122
15.5	Accords pouvant entraîner un changement de contrôle.....	124
15.6	Etat des nantissements d'actions SA LE NOBLE AGE.....	124
16	OPERATIONS AVEC DES APPARENTES	124
16.1	Informations financières relatives aux parties liées	124
16.2	Informations complémentaires	125
17	INFORMATIONS FINANCIERES	127
17.1	Comptes consolidés au 31 décembre 2015 aux normes IFRS	127
17.1.1	Compte de résultat	127
17.1.2	Etat du Résultat Global	128
17.1.3	Bilan	129
17.1.4	Tableau des flux de trésorerie consolidé	130

17.1.5	Tableau de variation des capitaux propres	131
17.1.6	Annexes aux comptes consolidés	131
17.2	Vérification des informations financières historiques.....	178
17.2.1	Rapports des Commissaires aux comptes relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2015	178
17.3	Honoraires des Commissaires aux comptes	180
17.4	Politique de distribution de dividendes.....	180
17.5	Procédures judiciaires et d'arbitrage	180
17.6	Changement significatif de la situation financière et commerciale	181
18	INFORMATIONS SUR LE CAPITAL	182
18.1	Capital social	182
18.1.1	Montant du capital social.....	182
18.1.2	Capital autorisé non émis en totalité	183
18.1.3	Capital potentiel	192
18.1.4	Titres non représentatifs du capital.....	192
18.1.5	Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par la Société ou pour son propre compte	192
18.1.6	Valeurs mobilières complexes	195
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.....	195
18.1.8	Options ou accords portant sur le capital de la Société.....	195
18.1.9	Evolution du capital social	196
18.1.10	Evolution de l'actionnariat.....	197
18.2	Acte constitutif et statuts.....	197
18.2.1	Objet social (article 3 des statuts)	198
18.2.2	Dispositions statutaires ou autres relatives aux membres des organes d'administration et de direction.....	198
18.2.3	Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions de la Société	202
18.2.4	Modalités de modification des droits des actionnaires.....	203
18.2.5	Assemblées générales d'actionnaires	204
18.2.6	Dispositions permettant de retarder, différer ou d'empêcher un changement de contrôle.....	205
18.2.7	Franchissements de seuils statutaires (article 8.2 des statuts).....	205
18.2.8	Stipulations particulières régissant les augmentations de capital	205
19	CONTRATS IMPORTANTS.....	206
20	INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DECLARATIONS D'EXPERTS ET DECLARATIONS D'INTERETS	206
21	INFORMATIONS FINANCIERES HISTORIQUES ET DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	206
21.1	Informations financières historiques.....	206
21.2	Documents accessibles au public	206
22	INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	206
23	ANNEXES	207
23.1	Annexe 1 : Rapport RSE.....	207
23.2	Annexe 2 : Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées	251
23.3	Annexe 3 : Rapport sur le contrôle interne.....	254
23.4	Annexe 4 : Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du Président.....	286
23.5	Annexe 5 : Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés.....	288
24	TABLE DE CONCORDANCE.....	305

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, 106 Cours Charlemagne, 69002 LYON, 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'Evaluation 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'Epargne 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 familial, solide et pérenne. Ce modèle est assis sur une offre intégrée et innovante de services de santé dans les secteurs d'activités des maisons de retraite médicalisées, des cliniques de soins de suite et de réadaptation et de l'hospitalisation à domicile mais aussi sur une gouvernance d'entreprise transparente et ouverte qui permet un horizon de décision long et stable. La richesse et la complémentarité de nos équipes et de nos offres métiers nous positionnent aujourd'hui comme un acteur local et global pour répondre efficacement aux enjeux de santé, au plus près des attentes de nos clients et de nos partenaires sur chacun de nos territoires d'implantation.

Au cours de l'année 2015, afin d'anticiper les évolutions sociétales, notre entreprise a poursuivi avec succès le plan stratégique *Grandir Ensemble* 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 intégré d'établissements. Confortés par le succès des premières opérations, nous avons étendu la couverture de l'offre d'EHPAD dans la gamme confort au prix d'hébergement de 65€ par jour, en service désormais dans 6 de nos établissements. A la date du présent document, Le Noble Age Groupe dispose d'un parc de lits autorisés de 7 245 unités. Le parc en exploitation représente 6 880 lits sur 67 établissements.

Avec une part du parc en restructuration proche d'un tiers des capacités en exploitation, qui laisse augurer une croissance significative de la profitabilité, le Noble Age Groupe opère un changement de taille critique.

Ainsi, nous avançons dans la transformation du profil 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.

Fort de ses offres spécialisées, de ses atouts distinctifs et d'un important réservoir de croissance embarquée, le Noble Age Groupe prévoit un chiffre d'affaires Exploitation 2016 de 380 M€ reposant sur une croissance organique minimum de 4% et un niveau de marge d'EBITDA supérieur à 12% pour les établissements en régime de croisière.

Plus que jamais, dans un contexte d'importantes mutations, le projet d'entreprise se nourrit de la confiance de nos managers associés au capital du Groupe et de l'attachement profond de nos équipes à tout ce qui fonde les valeurs du Noble Age et imprime tout simplement sa différence.

La stratégie actionnariale étant résolument orientée vers une politique équilibrée de développement et de distribution, nous allons nous employer à honorer votre confiance en poursuivant le renforcement de notre réseau et le déploiement de l'ensemble de nos offres pour bâtir 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 2015 s'élève à **424.8 millions** d'euros hors taxes, contre 356.2 millions d'euros arrêté lors de l'exercice précédent. Il affiche une croissance 19.3 % par rapport à l'année 2014, résultante d'une activité Exploitation soutenue à +17.3% et d'une activité immobilière en progression de + 30.4%.

Données en millions d'Euros	2012	2013	2014	2015
Chiffre d'affaires Total	258.9	324.2	356.2	424.8
Chiffre d'affaires Exploitation	216.4	252.6	301.9	354.1
Evolution N-1 CA Exploitation	+9.6%	+16.7%	+19.5%	+17.3%
dont croissance organique	+6.6%	+6.8%	+6.9%	+5.9%
Var CA Expl. en moyenne annuelle / 2009	10.2%	11.8%	13.3%	14.0%

- Le chiffre d'affaires relatif à l'Exploitation s'établit à 354.1 millions d'euros fin 2015 contre 301.9 millions d'euros un an plus tôt. Il progresse de 17.3 % sur un an.
- Le chiffre d'affaires relatif à l'Immobilier s'établit à 70.7 millions d'euros fin 2015 contre 54.2 millions d'euros en 2014 en hausse de 30.4%

3.2 Résultats et bilans consolidés

Dans un contexte de transformation du parc s'opérant à un rythme soutenu, avec une quinzaine de programmes immobiliers représentant 2 000 lits neufs à livrer (dont 425 à réceptionner dès 2016) et une dynamique de développement ciblée (développement du parc de +503 unités en 2015), Le Noble Age Groupe affiche sur un an une progression solide de son résultat opérationnel courant à +27% 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 (baisse du remboursement des prises en charges par l'Assurance Maladie décidée par le Ministère de la Santé). Elle suppose un important programme d'investissements dont la mise en œuvre permet néanmoins la performance opérationnelle dans la durée et assure la résilience des résultats.

Le parc a été renforcé dans tous ses segments au cours de l'exercice 2015. Il est constitué de 67 établissements en exploitation pour 6.805 lits au 31 décembre 2015.

La performance régulière des établissements en régime de croisière reflétée dans la marge d'EBIDTAR de 28% du chiffre d'affaires (avant loyers et frais financiers) confirme d'un exercice à l'autre la solidité du modèle économique (se reporter au paragraphe sur l'analyse de l'EBITDA) et conforte Le Noble Age Groupe dans la politique de rénovation, d'agrandissement et de spécialisation de ses établissements.

Principaux indicateurs du compte de résultat

En milliers d'euros	2015			2014			Variation Total N/N-1
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total	
Chiffre d'affaires	354 118	70 700	424 818	301 948	54 226	356 174	19,3%
Résultat opérationnel courant	28 127	6 836	34 693	24 358	3 078	27 436	27,4%
Résultat opérationnel	26 741	5 033	31 774	21 978	1 127	23 105	37,5%
Résultat net part du groupe ajusté*	12 385	-1 278	11 107	12 085	-1 951	10 134	9,6%
<i>% du chiffre d'affaires</i>	<i>3,5%</i>	<i>-1,8%</i>	<i>2,6%</i>	<i>4,0%</i>	<i>-3,6%</i>	<i>2,9%</i>	<i>-23 bp</i>
EBITDA	37 355	8 150	45 505	33 272	4 453	37 725	20,6%
EBITDAR	88 271	3 094	91 365	78 098	-511	77 587	17,8%

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

Bilan Actif :

Les variations principales à l'Actif concernent l'effet des acquisitions menées sur la période sur les postes non courants (valorisation des autorisations d'exploiter notamment) et l'effet de l'avancement des opérations immobilières constaté sur les postes courants (stocks et clients).

En milliers d'euros	Notes	31/12/2015			31/12/2014		
		Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Actifs non courants		339 729	29 459	369 188	312 668	31 620	344 288
Ecarts d'acquisition	10.	84 584	3 131	87 715	83 367	4 934	88 301
Immobilisations incorporelles	11.	216 807		216 807	198 822		198 822
Immobilisations corporelles	12.	34 441	24 972	59 413	26 742	25 592	52 334
Immobilisations financières	13.	2 603	2	2 605	2 431		2 431
Impôts différés actifs	14.	1 294	1 354	2 648	1 306	1 094	2 400
Actifs courants		110 383	152 193	262 576	68 201	171 807	240 008
Stocks et en-cours	15.	1 398	115 697	117 095	1 313	96 568	97 881
Clients et comptes rattachés	16.	22 193	27 121	49 314	20 557	57 235	77 792
Autres créances et comptes de régularisation	17.	18 836	7 776	26 612	16 586	11 580	28 166
Trésorerie et équivalents de trésorerie	18.	67 956	1 599	69 555	29 745	6 424	36 169
TOTAL ACTIF		450 112	181 652	631 764	380 869	203 427	584 296

Bilan Passif :

Les variations principales concernent le renforcement des capitaux propres à 123,8 M€ et la hausse des dettes financières à 324,2 M€ permettant de financer l'acquisition d'actifs incorporels d'exploitation, ainsi que les opérations immobilières en cours.

En milliers d'euros	Notes	31/12/2015			31/12/2014		
		Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Capitaux propres totaux	19.	125 165	(1 415)	123 750	105 226	(167)	105 059
Capital social		17 969		17 969	17 084		17 084
Primes d'émission		31 617		31 617	24 457		24 457
Réserves consolidées		58 306	(247)	58 059	49 566	1 710	51 276
Résultat part du groupe		11 901	(1 278)	10 623	8 982	(1 951)	7 031
Capitaux propres du groupe		119 793	(1 525)	118 268	100 089	(241)	99 848
Intérêts ne conférant pas le contrôle		5 372	110	5 482	5 137	74	5 211
Passifs non courants		214 257	28 020	242 277	146 519	71 227	217 746
Engagements de retraite et avant. assimilés	20.	4 942	7	4 949	4 398	5	4 403
Provisions pour risques non courants	21.	5 677	415	6 092	6 807		6 807
Impôts différés passifs	14.	47 444	1 993	49 437	43 962	5 541	49 503
Ornane (composante dette et dérivé)	22.				4 861	39 345	44 206
Emprunts et dettes fi. non courants	22.	152 986	25 605	178 591	85 940	26 273	112 213
Autres éléments non courants	23.	3 208		3 208	551	63	614
Passifs courants		110 689	155 047	265 736	129 124	132 367	261 491
Provisions pour risques courantes	21.	6 506	85	6 591	5 001	624	5 625
Dettes fournisseurs et avances reçues		25 976	11 954	37 930	22 079	15 220	37 299
Ornane - part courante	22.	1 592		1 592	9 989		9 989
Emprunts et dettes financières courants	22.	17 420	126 585	144 005	53 924	66 557	120 481
Autres dettes et comptes de régul.	24.	64 911	10 707	75 618	56 845	31 252	88 097
Compte de liaison		(5 716)	5 716		(18 714)	18 714	
TOTAL PASSIF		450 111	181 652	631 763	380 869	203 427	584 296

Trésorerie :

La trésorerie nette du Groupe ressort à fin décembre 2015 à 68.8 millions d'euros contre 35.5 millions d'euros à fin décembre 2014. Le secteur Exploitation dispose d'une trésorerie à la clôture de 67.3 millions d'euros.

<i>En millions d'euros</i>	2015	2014
Trésorerie à l'ouverture	35.5	31.8
Marge Brute d'Autofinancement	42.4	34.3
Variation du BFR	-9.2	-19.3
Impôt décaissé	-12.9	-8.1
Flux de trésorerie liés à l'activité	20.2	6.8
Flux de trésorerie d'investissement	-20.4	-32.7
Flux de trésorerie de financement	33.6	29.6
Variation de trésorerie	33.3	3.7
Trésorerie à la clôture	68.8	35.5

3.3 Données boursières

	FY 2006	FY 2007	FY 2008	FY 2009	FY 2010	FY 2011	FY 2012	FY 2013	FY 2014	FY 2015
Dernier cours au 31/12/N	17,65	18,98	11,30	15,61	14,09	12,40	11,95	14,75	20,41	26,20
+ haut annuel (cours de clôture)	18,00	23,00	19,60	18,50	17,11	15,76	13,53	15,00	20,41	26,20
+ bas annuel (cours de clôture)	9,27	15,60	10,41	10,51	13,64	12,33	9,86	9,74	14,66	18,75
moyenne annuelle cours	12,7	18,7	15,6	14,8	14,9	14,08	11,68	11,51	17,29	21,20
var % 31/12/ début de période	76,5%	7,5%	-40,5%	38,1%	-9,74%	-11,99%	-3,63%	23,4%	38,4%	28,4%
volume moyen / j	7 721	4 604	3 781	3 060	2 387	2 652	1 940	6 311	11 105	13 043
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	8 984 510
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	235,39

Le cours de bourse a enregistré une hausse de +28,37% au cours de l'exercice 2015 dans un contexte de croissance soutenue et régulière 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 2015 :



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 2015, le Groupe exploitait 44 établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (« EHPAD ») en France, 5 maisons de repos en Belgique, 12 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. La majorité des immeubles est cédée à des investisseurs sous la forme de montage en location meublée non professionnelle (« LMNP »), plus rarement en location meublée professionnelle (« LMP »). Certains immeubles peuvent être aussi cédés en bloc.

Le taux de réduction d'impôt sur le revenu au titre des investissements réalisés en LMNP est stabilisé à 11% moyennant le renoncement aux amortissements. Une grande majorité des investisseurs choisit donc d'investir en LMNP « classique » privilégiant l'amortissement du bien.

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 le profil des

investisseurs, sur un secteur où les actifs immobiliers sont fortement recherchés (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 2021 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 neuf ou en cours de remise 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 de certaines bactéries comme la légionelle nécessite un entretien et une surveillance régulière.

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

- Des plans bleus ou des plans blancs suivant le secteur d'activité, prenant en compte les risques infectieux, les situations exceptionnelles et les risques liés aux éléments climatiques
- Un plan de maîtrise sanitaire pour la restauration
- Une procédure d'isolement des personnes souffrant de pathologies transmissibles
- Un carnet sanitaire pour la surveillance et l'entretien du réseau d'eau sanitaire
- Un carnet sanitaire pour la surveillance et l'entretien des bassins de rééducations

Des audits de fonctionnement sont menés régulièrement par 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 notamment de grippe ou de pneumopathie, deux pathologies fortement létales pour une population de personnes fragilisées, les établissements du Noble Age Groupe disposent de plans bleus ou blancs. Ceux-ci décrivent les moyens de prévention de différents risques et proposent des fiches actions dans le cas où la situation est avérée. La mise en place d'une politique de vaccination systématique est préconisée. L'ensemble des personnels soignants et non soignants est invité à se vacciner contre la grippe. Tous les résidents ou patients à risque médicalement reconnu se voient proposer une vaccination en prévention des pneumopathies. Enfin, le Groupe est très attentif au respect de la réglementation sur les vaccinations obligatoires du personnel des établissements.

Risques liés à la Légionellose

Pour ses constructions, Le Noble Age Groupe veille à respecter les préconisations en matière de réseau d'eau sanitaire, notamment la production d'eau instantanée, la maîtrise du risque de brûlure au point d'usage et le bouclage des réseaux d'eau chaude, afin de garantir une température empêchant la prolifération des légionelles.

Sur les bâtiments de conception plus ancienne, une adjonction de chlore est réalisée si nécessaire. Pour tous les projets de construction et ou de rénovation et pour les situations le nécessitant, 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 réguliers. 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 prélèvements, 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 suivent annuellement le risque infectieux via le DARI (document d'analyse du risque infectieux) et mettent en place des actions correctives qui viennent renforcer la prévention.

Un réseau interne d'infirmiers hygiénistes 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 Médical, Qualité et Risques 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 Noble Age Groupe d'une clinique psychiatrique importante requiert 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.

Les baisses tarifaires importantes survenues ces dernières années amènent Le Noble Age Groupe à construire des solutions d'optimisation des recettes et des dépenses de ses établissements.

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 Départemental. 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 Départemental 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 normative permettant 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*

Afin de limiter ce type de risque au maximum, Le Noble Age Groupe a mis en place une structure adaptée 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, Qualité et Risques (DMQR) 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 philosophique ou les goûters 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 etc.), expositions etc.
- 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 Départemental 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)

- La participation active aux travaux de l'ANAP (Agence Nationale d'Appui à la Performance des établissements de santé et médico-sociaux), permettant un échange avec les acteurs privés commerciaux, associatifs et publics.

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 67 établissements du groupe à la clôture 2015, le Groupe détient temporairement en propre 8 ensembles immobiliers dont l'un a été activé via un contrat de location de financement. Sur les 59 autres sites, le Groupe exploite 36 baux Loueurs Meublés et 23 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 2015, le montant des provisions enregistrées au regard de ce type de risque s'élevait à 1 824 milliers d'euros soit 0,51 % du chiffre d'affaires Exploitation, à comparer aux provisions 2014 de 968 milliers d'euros, représentant 0,32 % 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.

Les équipes de la DRH travaillent en collaboration avec les directeurs d'établissement 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 des prises en charge permet de proposer des standards de services élevés 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 du secteur sanitaire, sous le contrôle vigilant des Conseils Départementaux 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 et limiter les risques de perte d'opportunités, 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 pèse en proportion moins 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 Groupe pourrait être amené à reprendre un Groupe ou plusieurs établissements simultanément.

Ainsi, en cas de surcroît d'activité exceptionnel et en fonction des caractéristiques mêmes des actifs repris pouvant nécessiter un important programme 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 2015, le risque d'avoir engagé des dépenses sans certitude d'achèvement des programmes, s'établit à 629 milliers d'euros pour 870 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 groupe Noble Age 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 n'a constaté 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 relative stabilité législative depuis 2011.

Le schéma de location meublée permet d'externaliser une partie des murs en régime Location Meublée classique (avec amortissement) majoritairement avec un statut de non professionnel : les deux tiers environ des ventes réalisées sont en LMNP classique (avec amortissement) et non en Censi-Bouvard, Pinel ou autres.

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.

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 très 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 devenu 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 maintenir le rythme de commercialisation des programmes sur la fin d'année et facilitent le lancement des nouvelles opérations sur 2015.

Au 31 décembre 2015, les principaux postes de l'actif et du passif courants immobiliers se présentent comme suit (en milliers d'euros) :

Actif courant immobilier :	
- Stocks et en cours ⁽¹⁾	115 697
- Créances clients et avances versées ⁽²⁾	27 121
- Autres créances et comptes de régularisation	7 776
- Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 599
Total	152 193
Passif courant immobilier :	
- Dettes fournisseurs et avances reçues	11 954
- Emprunts et dettes financières courantes ⁽³⁾	126 585
- Autres dettes et comptes de régularisation ⁽⁴⁾	10 707
Total	149 246

(1) Tableau détaillé ci-dessous

(2) Dont 5 208 milliers d'euros sur la MF Toulon 83, 5 681 milliers d'euros sur la SNC MF 56 Belz, 6 510 milliers d'euros MF Talence 33, opérations pour lesquelles les appels de fonds aux investisseurs sont effectués selon le stade d'avancement des travaux.

(3) Le montant de 126 585 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 7 702 milliers d'euros de produits constatés d'avance (actes de ventes immobilières signés mais non constatés en produits) et 2 165 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 2015 :

	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2013
Nature des stocks immobiliers (en milliers d'euros)			
stock s/ études de créations engagées non commercialisées	629	870	1 346
stock s/ extensions et restructurations commercialisées	82	3 051	1 286
stock s/ constructions en cours, commercialisées (réservations et/ou contrats signés)	39 416	33 710	7 586
stock s/ terrain à bâtir	4 650	1 984	3 126
stock s/ immobilier existant en France en cours de restructuration avant cession	70 806	56 954	55 003
stock s/ immobilier existant belge en cours de restructuration avant cession	114	0	0
Total stocks immobiliers	115 697	96 568	68 348

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 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 de notre Groupe. Les établissements récemment intégrés au Groupe font l'objet d'une attention particulière sur le plan de leur intégration sociale.

La provision constituée fin 2015 couvre suffisamment les risques valorisés individuellement pour un encours total de 2 265 milliers d'euros contre 1 918 milliers d'euros en 2014.

4.2.3 Risques fiscaux

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

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.

Par le Syndicat Professionnel SYNERPA, les EHPAD soutiennent 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. Cette activité 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 consolidés 31/12/15
Rectifications	-2 325	-2 315	-1 026	-2 606
Dégrèvements	310	310	310	65
Total	-2 015	-2 005	-715	-2 541

Tous les contrôles font l'objet de contestations justifiant, au stade d'avancement des procédures contradictoires, les provisions constituées dans les comptes consolidés. Les rappels de TVA font l'objet de provision dans les comptes pour 2 606 K€, les taxes sur les salaires de dégrèvements pour 65 K€, soit une provision nette de 2 541 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.

Depuis avril 2006, une assurance spécifique Responsabilité Médicale a été souscrite pour l'Institut Médicalisé de Mar Vivo (IMM). Elle a été étendue en 2007 à la Clinique de Thorigny (devenue l'Institut Médical de Serris, IMS), puis au cours de l'exercice 2008, à l'Institut Médical de Romainville (IMR) et à l'Institut Médical de Breteuil (IMB, en 2009, cette assurance a été étendue au profit des établissements Maison de Santé d'Épinay (activité de Clinique psychiatrique), et de l'Institut Médical de Sologne (IM de Sologne) et enfin au cours de l'exercice 2013 cette assurance a été étendue au Centre Médical de Chavanne (CMC), à la Clinique de Kerléna (CK) à l'Institut de Diabétologie et de Nutrition du Centre (IDNC,

anciennement la Clinique des Sorbiers), à la Clinique de Bazincourt (CB), et la Clinique Médicale Diététique et Gériatrique d'Ennery (Clinique d'Ennery) en 2015. Cette assurance a pour objet de 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 ;
- 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.

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 (HAD).

Les primes payées aux assurances au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 sont les suivantes :

- Assurance multirisque (EHPAD et SSR)
- Responsabilité civile mandataires sociaux et assurance spécifique pour société cotée
- Assurance hommes clé
- Assurance responsabilité mission
- Assurance responsabilité civile médicale (1)
- Assurance responsabilité civile établissement de soins : activité HAD
- Assurance multirisque et responsabilité civile GCS
- Assurance véhicules
- Assurances belges (multirisque, AT, RC objective)

⁽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'IM de Sologne, MSE, de la CMC, de la CK, de l'IDNC, de la CB, et de la Clinique d'Ennery 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 2015, 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 qu'au cours de l'exercice 2010, il a été souscrit pour la société LNA Services des contrats d'assurances qui se sont poursuivis sur 2015 à savoir : un contrat d'assurance responsabilité civile des entreprises (cotisation 4 129.68 € en 2015) et un contrat responsabilité décennale (cotisation 5 542.79€ en 2015).

Le Groupe Noble Age 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 sources de financement. Le Groupe s'est, au cours de l'exercice 2015, refinancé au moyen de trois instruments : un programme de billets de trésorerie avec un plafond de 120 millions d'euros enregistré auprès de la Banque de France, un crédit syndiqué de 150 millions d'euros sous forme d'un crédit renouvelable à échéance 5 ans assorti d'une option d'extension d'un an, et enfin un placement privé obligataire sous la forme d'un Euro PP à échéance 7 ans pour 31,2 millions d'euros.

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	1 592			1 592	0,6%
Taux fixe Euro-PP	-52	-209	31 117	30 856	10,9%
Billets de trésorerie	33 000			33 000	11,6%
Prêts à taux fixe	7 934	14 309	4 210	26 453	9,3%
Prêts à taux variable couvert	6 704	69 236	11 265	87 205	30,8%
Prêts à taux variable réglementé	580	1 681		2 261	0,8%
Prêts à taux variable non couvert	90 806	11 286		102 092	36,0%
Emprunts Groupe	140 564	96 303	46 592	283 459	100,0%
Part relative	49,6%	34,0%	16,4%	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 1 271 milliers d'euros.

Le Groupe gère une position structurelle taux fixe / taux variable en euros 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 en taux fixe et d'encadrer le risque de taux en fonction des anticipations de leur évolution.

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

Le montant des contrats de couverture (consistant en swaps de taux et caps de taux) conclus à l'origine s'élève à 107 443 milliers d'euros, représentant au 31 décembre 2015 un risque couvert, hors amortissement des frais d'émission sur emprunts (1 824 milliers d'euros), de 89 029 milliers d'euros. Ces couvertures portent sur des taux de 0.21% à 5.00% dont les échéances sont comprises entre le 15/09/2016 et le 15/02/2030.

4.3.3 *Risque sur actions*

Au 31 décembre 2015, la SA LE NOBLE AGE détient 37 378 actions propres, valorisées à 637 milliers d'euros contre 20 624 titres à la clôture précédente. Une valorisation au cours au plus bas de clôture annuelle 2015 (18,75€) et au plus haut de clôture annuelle 2015 (26,20€) s'échelonne de 701 milliers d'euros à 979 milliers d'euros, le prix de revient moyen des titres auto détenus à la date de clôture s'établissant à 17,05 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 2015 à 69 555 milliers d'euros (soit 68 829 milliers d'euros de trésorerie nette des concours bancaires) contre 36 169 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.

4.3.5 *Risque de solvabilité et rating*

La cotation Banque de France du Noble Age sur la base de ses comptes consolidés 2014 est B4+, ce qui démontre ainsi « une capacité assez forte à honorer ses engagements financiers ».

4.3.6 *Risque de développement*

En cas de surcroît d'activité exceptionnel 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 2015 en engagements donnés sur une durée déterminée pour 132,2 millions d'euros constitués d'engagements liés aux opérations de financement pour 69,1 millions d'euros et aux activités opérationnelles pour 63,1 millions d'euros. Les engagements reçus s'élèvent au 31 décembre 2015 à 35,5 millions d'euros relatifs principalement à des lignes de crédit accordées et non utilisées.

Les garanties et obligations contractuelles sont détaillées en Note 27 Engagements hors bilan des états financiers consolidés 2015.

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 342 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 327 millions d'euros un an plus tôt.

Le total des charges de loyer futur actualisé au taux de 1,39 % sur la durée moyenne restant à courir s'élèverait en 2015 à 310 millions d'euros.

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

- Dette Financière Nette d'Exploitation / Fonds Propre d'Exploitation
- Dette Financière Nette d'Exploitation / EBITDA d'Exploitation
- Endettement Net Immobilier au 31/12/2015 inférieur à 150 millions d'euros

Au 31 décembre 2015, les covenants sont respectés.

5 INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIETE

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 est situé 7 boulevard Auguste Priou à VERTOU (44120).

Le numéro de téléphone de la Société est le 02 40 16 01 61 et l'adresse du site web est www.lna-sante.com

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 Noble Age Groupe.

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 Noble Age Groupe ».
- **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 Noble Age Groupe commence à structurer son équipe d'encadrement avec la création des postes suivants :

- Direction Administrative & Financière,
- Direction d'Exploitation,
- Direction Médical 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 Noble Age Groupe 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'Épinay – Épinay 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 2011

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 2012

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 2013 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)

2015 Avancement du plan de développement 2015 avec l'acquisition de 503 lits

Long séjour France : +326 lits :

- 1 acquisition d'un EHPAD à La Crau-Var (48 lits exploités)
- 1 EHPAD à Ennery-95 (142 lits),
- Extension d'un EHPAD au Mans (40 lits),
- Ouverture de 3 EHPAD (re)construits à neuf (159 lits nouveaux à Montlouis-sur-Loire-37, Villenave d'Ornon-33, Falicon-06)
- Ouverture de maison de repos en Belgique d'une capacité de 150 lits par regroupement de 2 structures (avec mise en sommeil de la capacité excédentaire de -23 lits).

Moyen Séjour France : +177 lits :

- L'acquisition d'une clinique de SSR nutrition dans le Val d'Oise (137 lits et places),
- Mise en exploitation d'autorisation d'hospitalisation de jour (20 nouvelles places),
- Extension de capacité d'une clinique psychiatrique (20 places).

5.2.2 Les 3 segments de marchés

Les 67 établissements en exploitation en 2015 constituent un parc de **6 805 lits** et se subdivisent en **trois secteurs** :

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

Le secteur médico-social (France) concerne les Ehpad et les USLD pour 44 établissements représentant 4 255 lits exploités.

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

Le secteur des maisons de repos (Belgique) concerne 5 établissements représentant 615 lits Exploités.

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

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

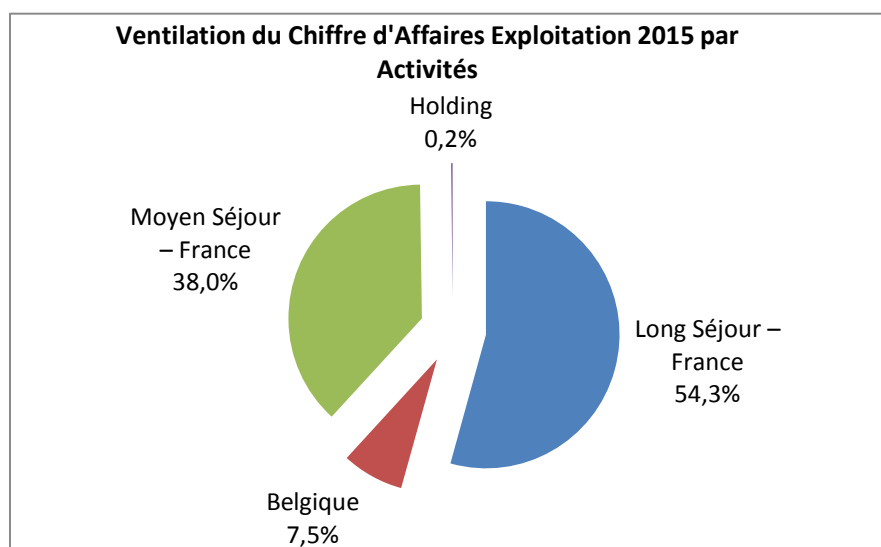
- 12 établissements de soins de suite pour 1 369 lits exploités
- 1 établissement psychiatrique pour 211 lits exploités
- 5 HAD (Hospitalisation A Domicile) pour 355 places exploitées

5.2.3 Répartition de l'activité Exploitation du Groupe

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

	CA 2015	en % du CA	CA 2014	en % du CA
Long Séjour – France	192,3	55%	173,9	58%
Belgique	26,5	7%	24,6	8%
Moyen Séjour – France	134,7	38%	102,5	34%
Holding	0,6	-	1,0	-
CA Consolidé Exploitation	354,1	100%	301,9	100%

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 en 2017 (SSR notamment).

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. Pour rappel, le marché des EHPAD en France (répartition des structures par statut) est le suivant : 45% Public, 30% Associatif et 25% Privé commercial.

- 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 (86 ans en moyenne selon l'Observatoire KPMG 2014) 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 polypathologique, 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 XXI^{ème} 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 décloisonnement 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.

Tarification :

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 précise 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'efficience 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

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.

Principaux groupes privés présents sur le marché de la dépendance permanente en 2015

Position N// N-1	Groupes	Actionnaires	Lits	
			EHPAD France	Nb EHPAD France
-	1 KORIAN	Prédica 24,05%; Investissements PSP 14,04%; Malokoff Médéric 6,44%; Batipart 0,46%; Flottant 55%	23 900	288
-	2 ORPEA	Flottant 66,7%; CPPIB 14,6%; Jean-Claude Marian 7%; FFP Invest 6,3%; SOFINA 5,3%	19 275	222
-	3 DomusVi	PAI & Associés 56,6%; DV Holding 28,8%; ICG 14%; Management 0,6%	15 034	187
+1	4 COLISEE PATRIMOINE	Eurazeo FME 64%; Famille fondateur 30%; Management 6%	4 534	63
-1	5 LE NOBLE AGE (1)	Dirigeants et membres du pacte 43,9% ; Public & Institutionnels 56,1%	4 255	44
-	6 DOMIDEP	Dominique Pellé et Ui Gestion	4 029	57
-	7 EMERA Exploitations	Foncière Roy René 88,35%; Groupe Santé Sedna 11,65%	3 756	43
-	8 SGMR les Opalines	Famille Mennechet 50%; Famille Péculier 50%	3 167	42
-	9 Dolcea Création GDP Vendôme	GDP Vendôme 100%	2 747	31
-	10 Résidalya	AVH (Ackermans & Van Haaren) 67%; Management 33%	2 356	31
	11 MEDEOS		1 590	20
-1	12 SAS OMERIS	Famille Soumali 88%; Autes 12%	1 392	19
-1	13 Groupe Maisons de Famille	Creadev (AFM); fondateurs; Fonds d'investissement	1 316	16
-1	14 SGMR Ouest	Familles Peculier, Mennechet, Pottier	1 207	17
-	15 Philogéris Résidences	Yann Reboulleau; 123 Venture	1 075	15

Source : *Le Mensuel des maisons de retraite de janvier 2016*

(1) Si l'on ajoute la capacité en secteur sanitaire (1 935 lits), et les implantations en Belgique (615 lits de MRPA), le Noble Age Groupe affiche un parc de 6 805 lits au 31 décembre 2015.

6.3

Position du Groupe Noble Age

Les axes stratégiques du Groupe

Constitué depuis 25 ans par créations et acquisitions très sélectives de résidences médicalisées pour personnes âgées dépendantes, d'établissements spécialisés de soins de suite et de réadaptation et plus récemment de structures d'hospitalisation à domicile, le Groupe Noble Age est aujourd'hui le 5^{ème} acteur du secteur privé en France.

Le Noble Age Groupe a pour ambition de consolider sa position d'acteur global de santé au service des personnes fragilisées :

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

Si le modèle du Groupe demeure fondé sur des établissements conjuguant environnement de qualité et prestations individualisées, il a fortement évolué en 25 ans. D'un Groupe spécialiste des maisons de retraite et expert, en particulier, dans la prise en soins Alzheimer et des troubles apparentés, il est devenu un acteur global de santé. Il intègre désormais des établissements hautement médicalisés de Soins de Suite et de Réadaptation (SSR), des Hôpitaux de Jour, une Clinique psychiatrique, de l'Hospitalisation à domicile (HAD), des Pôles et Centres de Santé. Il propose également une grande diversité de formules d'accueil (prises en charge complètes ou temporaires ou ambulatoires) et des offres de services très innovantes comme la télémédecine, les plateformes de services mutualisés, ou encore des offres de proximité, prémices de l'EHPAD à Domicile.

La segmentation des EHPAD autour des gammes hôtelières et la spécialisation des prises en charge médicales dans les SSR relèvent en définitive d'un seul et même enjeu : celui de prendre pleinement en considération les enjeux de santé dans nos territoires d'implantation en adaptant nos offres de service au plus près des attentes des clients et des orientations des pouvoirs publics, tout en nous appuyant sur une culture de l'expérimentation et de l'innovation très ancrée au sein du Groupe.

Ceci imprime une politique de développement ciblée et maîtrisée, conforme en tous points à notre vision métier.

La marque LNA SANTÉ lancée en avril 2016 incarne la cohérence de la stratégie et des ambitions du Noble Age Groupe sur l'ensemble du périmètre des activités en leur conférant une meilleure lisibilité et en valorisant les expertises des équipes au service de chacun des métiers.

La stratégie se concentre sur l'activité principale d'exploitation d'établissements de santé. En effet l'activité de gestion d'actifs immobiliers, si elle est naturellement liée à l'activité d'exploitant ne répond pas pour autant à des enjeux de même nature et des mécanismes de valeur similaires.

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 de quelques valeurs simples partagées par l'ensemble des collaborateurs du Groupe :

- L'engagement à faire ses meilleurs efforts pour atteindre les objectifs, reposant sur l'implication et la responsabilité collective et individuelle de notre personnel;
- Le respect, valeur fondamentale du vivre ensemble, savoir-être fondé sur la bienveillance et l'humanité ;
- Le sens du service, valeur au cœur de la 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 contrat avec les différentes parties prenantes, avec la volonté de construire dans la durée des liens équilibrés ;
- L'esprit d'initiative et d'entrepreneuriat, avec la volonté de cultiver l'innovation, l'enthousiasme, l'audace et l'anticipation des besoins des métiers.

Pour mettre en œuvre cette stratégie le Noble Age Groupe s'est doté d'une organisation efficace, réactive et expérimentée 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 régularité 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 et la coordination étant du ressort du Comité Exécutif regroupant les fonctions essentielles Corporate, Exploitation, Immobilier et Développement,
 - La communication étroite entre les services et les établissements assure l'amélioration continue de la qualité et est garante de réactivité,
 - Dans sa démarche de qualité et de pérennité, 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, 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 (EHPAD) 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 :
 - Deux gammes hôtelières pour mieux répondre aux besoins spécifiques de nos clients
 - Une prise en charge spécialisée des personnes âgées dépendantes psychiquement proposée dans l'ensemble des gammes
 - 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 utile 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 avec certaines spécificités de fonctionnement similaires à celles en appliquées dans le secteur hospitalier (exemple du circuit du médicament) en ce qui concerne plus particulièrement l'activité d'HAD.

6.3.1.1 La dépendance permanente

Au 31 décembre 2015, le Noble Age Groupe compte 67 établissements, pour un total de 6 805 lits dont :

- 44 EHPAD en France
- 5 maisons de repos en Belgique
- 12 Soins de Suite et Réadaptation
- 5 structures d'Hospitalisation à Domicile
- 1 clinique psychiatrique

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.

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.

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

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 31/12/2015 s'établissait à 105 unités, avec une moyenne de 97 lits en Ehpad, 123 lits en MRPA et 127 lits en sanitaire. La taille cible de ces mêmes établissements est d'ores et déjà programmée pour représenter 103 lits en Ehpad, 146 lits en Belgique et 157 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.

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 autonomes, 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.

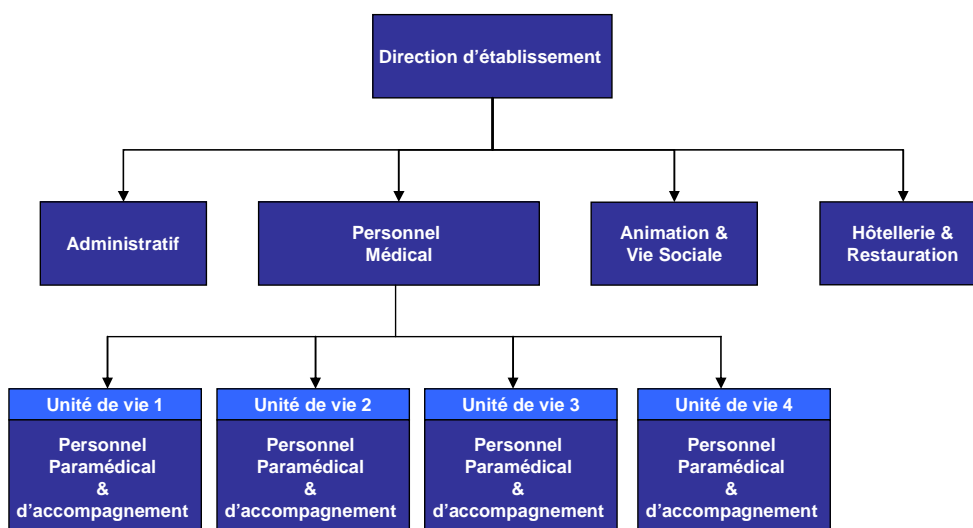
Chaque unité de vie, autonome, accueille une vingtaine de résidents et est placée sous la responsabilité d'une maîtresse de maison (aide-soignante ou aide médico-psychologique), assistée de 4 à 5 aides-soignantes.

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 :



- **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 personnalisé, 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 personnalisé 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 personnalisés 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 personnalisé** 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, appuyés et conseillés 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 personnalisé

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 personnalisés 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 personnalisé 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
- Espace Snoezelen
- Espace Balnéothérapie

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. 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

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 formalisant ce savoir-être et savoir-faire
- Proposition d'actions communes par la Direction du service Médical, Qualité et risque du Groupe

Les progrès dans ce domaine seront directement mesurables à travers :

- L'identification des procédures de prises en charge
- Le nombre de personnel formé

- Le nombre de réclamations enregistré
- Le traitement de ces réclamations

6.3.1.3 *La dépendance temporaire*

Au 31/12/2015, le Noble Age Groupe détient 12 établissements de soins de suite et rééducation, 1 clinique psychiatrique et 5 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 ;
- 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 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 des Opérations s'articule particulièrement autour de 5 axes :

L'animation du réseau des établissements

Les Directeurs d'Exploitation (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 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 Départemental, 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 Départemental,
 - Des tarifs habilités aide sociale avec le Conseil Départemental.

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 Médical, Qualité et Risques

La politique de la qualité des soins du Noble Age repose sur cinq valeurs que sont le respect, la confiance, le sens du service, l'engagement et l'esprit d'initiative, et dont l'éthique est au cœur de la politique générale du groupe.

La Direction Médical, Qualité et Risques a pour mission d'assurer la définition et le suivi de la mise en œuvre de la politique qualité des soins du groupe fondée sur cinq principes directeurs :

- Répondre aux besoins et attentes des clients : en individualisant notre prestation d'accompagnement et de soins médicaux et paramédicaux ;
- Engager une écoute client efficace : par la collaboration avec toutes les parties prenantes tels que nos clients, leur famille, les professionnels, les partenaires institutionnels ;
- Développer un esprit de bienveillance chez le personnel ;
- Manager les risques : pour faire de nos établissements des lieux de soins et de vie agréables, adaptés à notre métier et sûrs en respectant en permanence les exigences réglementaires ;
- Mettre en œuvre les recommandations et bonnes pratiques professionnelles de notre secteur d'activité.

La Direction Médical, Qualité et Risques du Groupe traite notamment des problématiques suivantes :

- La conduite des évaluations internes et externes des établissements médico-sociaux ;
- La conduite des démarches de certification des établissements tant sanitaires ;
- Les démarches de gestion des risques dites « a priori » et « a posteriori » ;
- 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 et identitovigilance ;
- La gestion du circuit du médicament et le suivi du risque iatrogène ;
- La gestion du suivi de l'hygiène alimentaire ;
- Le suivi du risque infectieux et environnemental ;

- L'identification et la correction des dysfonctionnements et des risques, en lien permanent avec les établissements et la direction d'exploitation;
- La maintenance et la sécurité des équipements et des bâtiments
- Elaboration et validation des procédures et des outils nécessaires ;
- Formation ;
- Participation aux dossiers de création et de reprise d'établissements.

La Direction Médical, Qualité et Risques 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 menés dans chaque établissement sous la responsabilité de la Direction Médical, Qualité et Risques, un important travail sur le terrain avec l'élaboration des cartographies de processus et de risques ainsi que des procédures assurant le pilotage et la mise en œuvre de la prise en charge des résidents et de patients sont mis en place dans chaque établissement.

Les démarches d'amélioration continues menées la Direction Médical, Qualité et Risques sont facilités par la mise en œuvre d'indicateurs de pilotage liés aux processus et de démarche de retour d'expériences avec :

- Des tableaux de bord d'indicateurs sentinelles définis (taux de conformité aux audits, taux de réclamations adressées au siège, taux d'analyse hygiène non conformes, taux de satisfaction....) ;
- Des tableaux de bord d'indicateurs d'activité médicale suivis régulièrement qui intègrent des indicateurs avec valeurs cibles;
- Des analyses des causes en cas d'évènement indésirable grave (décès d'un patient ou d'accident ponctuel) pouvant entraîner une réaction de la famille et/ou une réclamation ;
- Une analyse et une réponse systématique des réclamations des résidents/patients ou de leurs familles.

Des enquêtes de satisfaction sont menées régulièrement dans les établissements et aussi directement par le Siège 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 collaborateur 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.

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 Noble Age Groupe,

- 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 de plus de soixante-dix 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 du 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 Noble Age Groupe 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 annuelles 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 Noble Age Groupe 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 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, des projets d'extension doivent être 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 moyennant 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 Autorités Publiques au même titre qu'une création d'établissement.

Systemes 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 8 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 directeur travaux en charge du suivi des projets ;
- 1 assistante en support du directeur technique et des directeurs de programme ;
- 1 assistante 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 2015.

6.4.2 *Descriptif des opérations immobilières*

Le Noble Age Groupe porte temporairement huit ensembles immobiliers inscrits dans les comptes au 31 décembre 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 d'extension est prévue en fin d'année 2016.
- 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).
- MF Ennery
 - 1 bâtiment EHPAD (Les Jardins d'Ennery), situé à Ennery (95).

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		2015	2014	2013
Investissements corporels	(1)	9 216	6 457	6 234
- dont constructions et agencements de construction		709	455	473
- dont renouvellement matériel et mobilier		8 507	6 002	5 873
Investissements incorporels	(2)	2 093	1 779	761
- dont logiciels		2 093	1 779	761
- dont fonds de commerce et autres				
Investissements financiers	(3)	11 375	25 194	55 629
Cessions	(4)	-419	-1 089	-695
TOTAL (1) à (4)		22 265	32 341	61 929

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.

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'Épinay 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€
 2015 : les travaux de construction concernant principalement les travaux sur l'immeuble du siège social à Vertou.

Renouvellement Matériel et Mobilier et autres :

Les dépenses de matériel et mobilier s'élèvent respectivement pour le Groupe à 8.507 K€, 6.002 K€ en 2014 et 5.873 K€ en 2013.

Afin de proposer un outil adapté aux besoins de prise en charge, les établissements ont procédé courant 2015 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 2.093 K€ en 2015, 1.779 K€ en 2014 et pour 761 K€ en 2013.

Investissements financiers :

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

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 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.

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).

2015 : En septembre 2015, le Groupe a acquis la société L'Aquitaine, Etablissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes de 30 lits situé en Gironde, dont l'autorisation a été regroupée sur un EHPAD neuf situé Villenave d'Ornon (33).

En octobre 2015, le Groupe a fait l'acquisition de la société Les Acacias, Etablissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes de 48 lits situé dans le Var.

En décembre, le Groupe a acquis le Pôle Médical d'Ennery, constitué d'un Etablissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes de 142 lits, et d'une clinique de Soins de Suite et de Réadaptation de 137 lits, situé dans le Val d'Oise.

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	2015			2014		
	Chiffre d'affaires	Variation de stock	Achat	Chiffre d'affaires	Variation de stock	Achat
Etudes de créations engagées non commercialisées	0	360	-142	0	1 669	-1 409
Extensions et restructurations commercialisées	2 500	-1 616	-741	2 193	1 764	-3 766
Constructions en cours, commercialisées (réservations et / ou contrats signés)	68 171	-16 899	-40 725	42 769	-529	-36 226
Stocks/ terrain à bâtir	30	9 396	-8 859	8 550	3 780	-11 046
Immobilier existant en France en cours de restructuration avant cession	0	33 933	-32 981	714	18 605	-18 525
Immobilier existant belge en cours de restructuration avant cession	0	0	0	0	0	0
Divers	0	88	-155	0	30	-44
Total s/ opérations immobilières	70 700	25 262	-83 603	54 226	25 319	-71 016

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 2015, il est prévu une enveloppe pour l'année 2016 de 17 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 2016 pourrait être compris dans une fourchette de 10 à 35 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) ou financé par l'emprunt obligataire du groupe ;
- Pour l'acquisition des biens immobiliers, destinés à être externalisés, en dettes court terme (moins de deux ans) ou billets de trésorerie ;

- 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 par le crédit syndiqué.

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 2015.

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 diffusant l'ensemble de ses offres de service sous la marque grand public : LNA SANTE. La spécialisation de l'offre médicale, la segmentation des gammes hôtelières, la montée en capacité des soins ambulatoires et le renforcement des prises en charge à domicile constituent les principales orientations métiers auxquelles le parc d'établissements va continuer de s'adapter afin de maintenir auprès des clients et des pouvoirs publics une attractivité et une légitimité singulières.

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

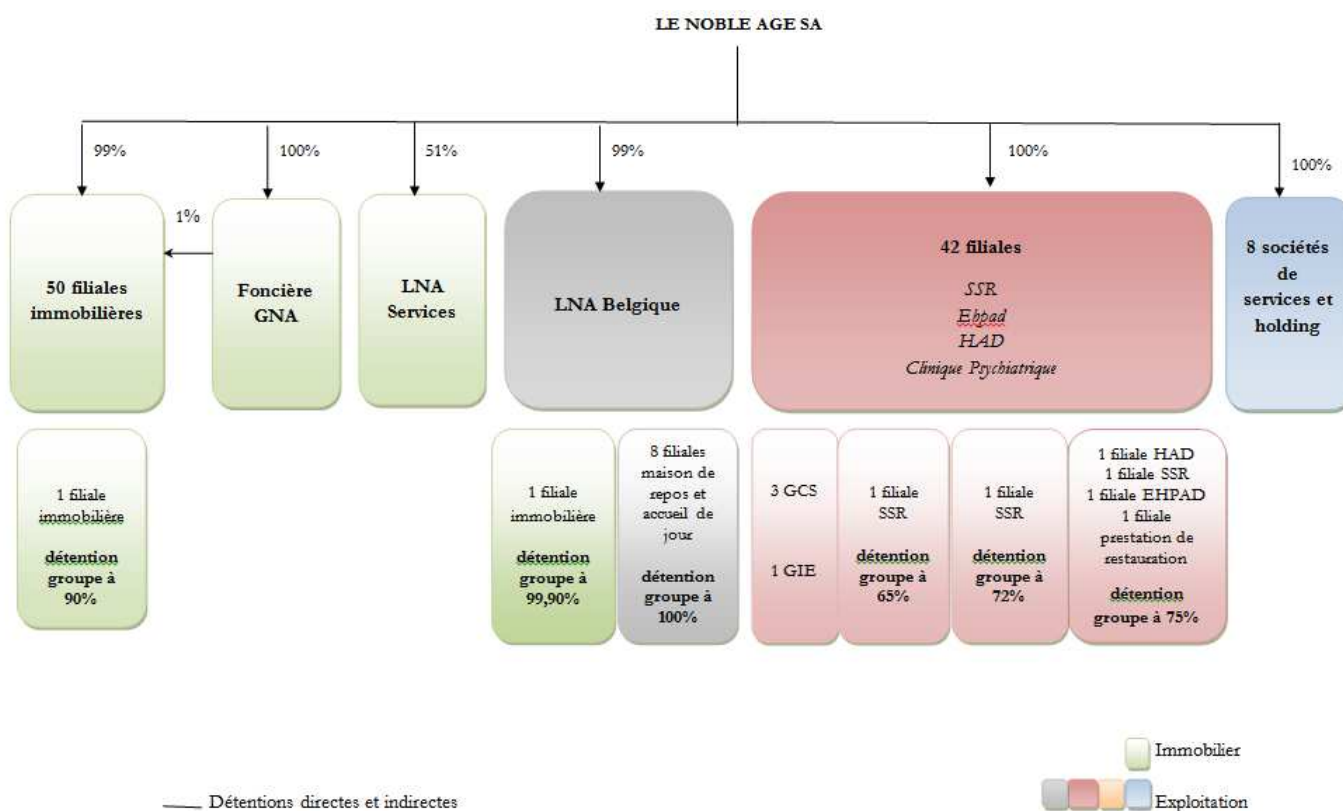
- La reprise d'établissements existants ;
- Les opérations d'extension et de spécialisation d'établissements ;
- La (re)construction d'établissements.

7 ORGANIGRAMME DU GROUPE

La structure de l'actionnariat au 31 décembre 2015 est la suivante :

- Membres du pacte d'actionnaires: 43,91 % (59,97 % des droits de vote),
 - dont Nobilise (managers, dirigeants, investisseurs) : 10,49 % (14,33 % des droits de vote),
 - et Nobilise 2 (Nobilise, investisseurs de proximité) : 7,20 % (9,83 % des droits de vote),
- Titres détenus au nominatif (hors pacte) : 7,53 % (6,87% des droits de vote), dont 4,45 % (3,04 % des droits de vote) détenus par un fonds d'investissement,
 - dont auto-détention : 0,42 % (actions privées du droit de vote),
- Titres détenus au porteur : 48,56 % (33,16 % des droits de vote) dont 0,42 % (0,29 % des droits de vote) détenus par le FCP Nobelia.

Organigramme des sociétés d'exploitation du Groupe



Hormis la SARL Foncière GNA, la SARL LNA Services et la SAS LNA Travaux, 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 2015 est à consulter en note 32 des annexes des comptes consolidés au chapitre 17.1.6 du présent document.

8.1 Présentation des informations financières historiques sélectionnées pour les exercices clos les 31/12/2015 et 31/12/2014 en normes IFRS

Le **chiffre d'affaires consolidé** de l'exercice 2015 s'élève à **424.8 millions** d'euros hors taxes, contre 356.2 millions d'euros arrêté lors de l'exercice précédent. Il affiche une croissance 19.3 % par rapport à l'année 2014, résultante d'une activité Exploitation soutenue à +17.3% et d'une activité immobilière en progression de + 30.4%.

- Le chiffre d'affaires relatif à l'Exploitation s'établit à 354.1 millions d'euros fin 2014 contre 301.9 millions d'euros un an plus tôt. Il progresse de 17.3 % sur un an.
- Le chiffre d'affaires relatif à l'Immobilier s'établit à 70.7 millions d'euros fin 2015 contre 54.2 millions d'euros en 2014 en hausse de 30.4%

Données en millions d'Euros	2012	2013	2014	2015
Chiffre d'affaires Total	258.9	324.2	356.2	424.8
Chiffre d'affaires Exploitation	216.4	252.6	301.9	354.1
Evolution N-1 CA Exploitation	+9.6%	+16.7%	+19.5%	+17.3%
dont croissance organique	+6.6%	+6.8%	+6.9%	+5.9%
Var CA Expl. en moyenne annuelle / 2009	10.2%	11.8%	13.3%	14.0%

Exploitation

Le chiffre d'affaires Exploitation progresse de 17.3% sur un an à 354.1 millions d'euros, en relation avec la croissance du parc de +8% (pour une capacité additionnelle de 503 lits portant le parc en exploitation à 6.805 lits) et la croissance interne qui s'établit solidement à +5.9%.

La croissance organique se décompose en un effet volume de +3.5% et un effet tarif de +2.4%.

La croissance organique se révèle plus soutenue en secteur Long Séjour (+8.5% fin 2015) qu'en secteur Moyen Séjour France (+1.1%) qui enregistre une nouvelle baisse tarifaire.

L'effet périmètre ressort à 11.4% à comparer à 12.6% l'an dernier. Il est constitué pour l'essentiel de la contribution à l'activité des acquisitions de l'exercice 2014.

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

	2010	2011	2012	2013	2014	% Tot	2015	% Tot
Nb étb	41 étb	43 étb	47 étb	59 étb	66 étb		67 étb	
Nb Lits	3 765	4 046	4 525	5 307	6 302		6 805	
CA Expl.	179,9	197,5	216,4	252,6	301,9		354,1	
Croisière	28 étb	31 étb	33 étb	35 étb	37 étb		42 étb	
Nb Lits	2 790	3 064	3 191	3 421	3 675	58,3%	4 293	63,1%
CA	142,4	158,7	169,6	193,5	216,5	71,7%	251,2	70,9%
Restructurations	10 étb	10 étb	9 étb	10 étb	15 étb		17 étb	
Nb Lits	821	701	818	837	1 390	22,1%	1 557	22,9%
CA	36,3	33,1	34,5	28,8	75,5	25,0%	71,4	20,2%
Reprises	2 étb	2 étb	3 étb	12 étb	9 étb		5 étb	
Nb Lits	124	281	242	779	702	11,1%	607	8,9%
CA	0,6	5,4	2,6	13,6	0,0	0,0%	22,2	6,3%
Ouvertures	1 étb	/	2 étb	2 étb	5 étb		3 étb	
Nb Lits	30	/	274	270	535	8,5%	348	5,1%
CA	0,3	/	9,6	16,1	9,0	3,0%	8,6	2,4%
CA Autre	0,3	0,3	0,1	0,5	0,9	0,3%	0,6	0,2%

LS* France	118,6	129,1	135,7	150,6	173,9	57,8%	192,3	54,3%
LS Belgique	15,5	17,4	17,8	20,9	24,6	8,2%	26,5	7,5%
MS* France	45,5	50,7	62,8	80,6	102,5	34,0%	134,7	38,0%

* LS/MS : Long Séjour / Moyen Séjour

L'activité de Long Séjour représente 62% du total des facturations Exploitation contre 66% fin 2014. Elle affiche une hausse de 10.2% à 218.8 millions d'euros. La croissance s'établit à 10.6% en France (EHPAD) pour 7.9% en Belgique (MRB).

Les ventes de l'activité Moyen Séjour ont cru plus fortement de +31.4% à 134.7 millions d'euros, sous l'effet conjugué de la croissance externe pour 30.2 points et de la croissance organique pour 1.1 point.

Immobilier

Le chiffre d'affaires Immobilier s'établit à 70.7 millions d'euros fin 2015 contre 54.2 millions d'euros l'année précédente.

L'activité constatée en 2015 selon la méthode à l'avancement est constituée des opérations suivantes :

- la cession intégrale des murs d'une clinique psychiatrique pour 36.1 M€,
- les travaux de reconstruction d'EHPAD pour 26 M€ : 3 ouvertures livrées en 2015 à Montlouis-sur-Loire-37 (Villa Éléonore), Villenave d'Ornon-33 (Les Jardins de Leysotte) et Nice-06 (Villa de Falicon) et une livraison planifiée en septembre 2016 à Talence-33 (Villa Talansa),
- les travaux d'extension-rénovation de trois EHPAD 8.3 M€ (Résidence La Chézalière-44, Résidence Les Mimosas-11, Résidence Les Pleïades-83),
- d'autres mouvements pour 0.4 M€.

Ces programmes concernent en 2015, 14% des capacités en exploitation (représentant un total de 985 lits neufs ou rénovés) et confirment la qualité d'un parc neuf ou remis à neuf, construit et entretenue façon continue selon le cahier des charges LNA.

RESULTATS CONSOLIDES

Compte de Résultat simplifié En K€, normes IFRS	31/12/2015	Exploit.	Immo.	31/12/2014	Exploit.	Immo.	Variation
							Total
Chiffre d'affaires	424 818	354 118	70 700	356 174	301 948	54 226	19,3%
Charges de personnel	-189 142	-187 208	-1 934	-161 897	-160 282	-1 615	16,8%
% charges de pers / CA	44,5%	52,9%	-2,7%	45,5%	53,1%	-3,0%	-2,0%
Impôts et Taxes	-12 719	-12 079	-640	-10 178	-9 775	-403	25,0%
EBITDAR	91 365	88 271	3 094	77 587	78 098	-511	17,8%
Loyers	45 860	50 916	-5 056	39 862	44 826	-4 964	15,0%
EBITDA	45 505	37 355	8 150	37 725	33 272	4 453	20,6%
Résultat Opérationnel Courant	34 963	28 127	6 836	27 436	24 358	3 078	27,4%
% Marge opérationnelle courante	8,23%	7,9%	9,7%	7,70%	8,1%	5,7%	6,8%
Résultat Opérationnel	31 774	26 741	5 033	23 105	21 978	1 127	37,5%
% Marge opérationnelle	7,5%	7,6%	7,1%	6,5%	7,3%	2,1%	99,2%
Coût de l'endettement financier net	-8 810	-5 798	-3 012	-8 626	-4 758	-3 868	2,1%
Autres produits financiers	104	95	9	228	221	7	-54,4%
Autres charges financières	-921	-879	-42	-4 967	-4 900	-67	-81,5%
RAVI	22 147	20 159	1 988	9 741	12 541	-2 800	127,4%
RAVI retraité JVO et effets conv.	22 886	20 898	1 988	14 473	17 273	-2 800	58,1%
Charges d'impôt	-10 712	-7 512	-3 200	-2 702	-3 592	890	296,4%
%	-48,4%	-37,3%	-161,0%	-27,7%	-28,6%	-31,8%	74,4%
Charge d'impôt retraitée JVO et effets conv.	-10 966	-7 766	-3 200	-4 331	-5 221	890	153,2%
%	-47,9%	-37,2%	-161,0%	-29,9%	-30,2%	-31,8%	60,1%
Résultat net 100%	11 435	12 647	-1 212	7 039	8 949	-1 910	62,5%
Résultat net 100% retraité JVO et effets conv.	11 920	13 132	-1 212	10 142	12 052	-1 910	17,5%
Résultat part du groupe	10 623	11 901	-1 278	7 031	8 982	-1 951	51,1%
RNPG retraité JVO et effets conv.	11 107	12 385	-1 278	10 134	12 085	-1 951	9,6%
Résultat net par action	1,2049			0,8251			46,0%
Résultat net par action retraité JVO et effets conv.	1,2598			1,1892			5,9%

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 reste solide en intégrant l'élargissement de l'offre de LNA Santé.

L'EBITDAR Exploitation (EBITDA courant avant loyer) progresse de +13,0% à 88,3 M€ soutenu par la contribution des établissements en croisière qui délivrent une marge d'EBITDAR de 28,0% du chiffre d'affaires.

Après déduction des loyers, l'EBITDA Exploitation ressort à 37,4 M€ (+12,3%), soit une marge de 10,5% du chiffre d'affaires, en retrait de 47 points de base du fait de l'intégration des établissements d'hospitalisation à domicile (repris fin 2014) et de la baisse tarifaire (-2,4%) imposée aux SSR.

Après amortissements et provisions, le résultat opérationnel courant s'établit à 28,1 M€ (+15,5%) contre 24,4 M€ en 2014 et délivre une marge solide de 7,9% du chiffre d'affaires en repli limité de 12 points de base.

La marge nette du secteur exploitation retraitée des Ornaves s'établit à 3,71% du chiffre d'affaires à 13,1 Me contre 3,99% à fin décembre 2014 dans un contexte tarifaire très défavorable.

Résultat Immobilier

Les réalisations du secteur Immobilier concourt à une hausse du Résultat Opérationnel immobilier à 5,0 M€ contre 1,1 M€ fin 2014. Déduction faite du coût de l'endettement et de la charge d'impôt, le Résultat Net part du groupe immobilier s'élève à -1,3 M€ contre -2,0 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 42.4 millions d'euros contre 34.3 millions d'euros à la même période de 2014, soit une hausse de +24%. Elle est constituée d'un flux de 34.5 millions en Exploitation (+8% sur un an) et d'un flux de 7.9 millions d'euros en secteur Immobilier.

Les établissements en régime de croisière génèrent un cash-flow de 31.7 millions d'euros en hausse de 5% sur un an, soit un ratio de 12.6% de MBA sur chiffre d'affaires. Ils contribuent à hauteur de 75% à la marge brute d'autofinancement du groupe et à hauteur de 92% à la MBA Exploitation.

L'analyse du besoin en fonds de roulement fait apparaître une variation de -9.2 millions d'euros moins défavorable que l'an passé (-19.3 millions), constituée d'un besoin net du secteur immobilier de -14.2 millions d'euros, dont le financement est assuré au moyen des crédits promoteurs autorisés et billets de trésorerie et d'une ressource nette en Exploitation de 5 millions d'euros.

La structure financière du Noble Age respecte l'ensemble des covenants à fin 2015. Dans le cadre contractuel de la nouvelle structure de financement composée d'un crédit syndiqué, d'un programme de billets de trésorerie et d'une dette de marché sous la forme d'un Euro PP, les nouveaux covenants conclus dans la convention de crédit syndiqué sont désormais constitués du ratio de levier d'Exploitation mesurant la dette financière nette d'Exploitation¹ rapportée à l'EBITDA d'Exploitation (engagement de ratio inférieur ou égal à 5.25 en 2015 et 2016) et du ratio de gearing mesurant la dette financière nette d'Exploitation rapportée aux fonds propres d'Exploitation ajustés² (engagement de ratio inférieur ou égal à 1.25).

Trésorerie

La trésorerie nette du Groupe ressort à fin décembre 2015 à 68,8 M€ contre 35,5 M€ à fin décembre 2014.

En millions d'euros	2015	2014
Disponibilités	44.4	27.9
Equivalents de trésorerie	25.2	8.3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	69.6	36.2
Concours bancaires	-0.7	-0.7
Trésorerie nette	68.8	35.5

Le secteur Exploitation dispose d'une trésorerie à la clôture de 67,3 M€ et reste en position de prêteur de -12,9 M€ vis à vis du secteur Immobilier. La variation par rapport à l'exercice précédent est expliquée par une moindre hausse du BFR immobilier correspondant à l'accélération des cessions immobilières en 2015 après l'attentisme constaté fin 2014 sur fond de changement réglementaire.

¹ Représente la dette financière brute d'Exploitation diminuée des disponibilités, des dépôts et des fonds propres apportés à l'Immobilier.

² Les fonds propres d'Exploitation ajustés représentent les fonds propres consolidés de l'activité Exploitation augmentés des impôts différés passifs d'Exploitation liés à la valorisation des actifs incorporels d'Exploitation.

8.2

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

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%

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.

9.1 Chiffres comparés entre le 31 décembre 2015 et le 31 décembre 2014

S'appuyant sur une structure de bilan solide, l'intégralité des covenants bancaires est respectée au 31 décembre 2015.

Dans le cadre contractuel de la nouvelle structure de financement composée d'un crédit syndiqué, d'un programme de billets de trésorerie et d'une dette de marché sous la forme d'un Euro PP, les nouveaux covenants conclus dans la convention de crédit syndiqué sont désormais constitués du ratio de levier d'Exploitation mesurant la dette financière nette d'Exploitation¹ rapportée à l'EBITDA d'Exploitation (engagement de ratio inférieur ou égal à 5.25 en 2015 et 2016) et du ratio de gearing mesurant la dette financière nette d'Exploitation rapportée aux fonds propres d'Exploitation ajustés² (engagement de ratio inférieur ou égal à 1.25).

Les capitaux propres s'élèvent à 123.8 millions d'euros fin 2015. L'endettement net s'établit à 254.6 millions d'euros et représente 206% des capitaux propres contre 239% fin 2014.

Exploitation + Immobilier (en millions d'euros)	31/12/2015	31/12/2014	30/06/2014
CAPITAUX PROPRES (1)	123.8	105.1	97.4
Dettes financières yc dettes immobilières	324.2	286.9	270.4
VMP et disponibilités	69.6	36.2	24.1
ENDETTEMENT NET (2)	254.6	250.7	246.3
GEARING (Dettes / CP) (2)/(1)	206%	239%	253%
<hr/>			
Exploitation (en millions d'euros)	31/12/2015	31/12/2014	30/06/2014
CAPITAUX PROPRES Exploitation (3)	125.2	105.2	95.9
Dettes financières	178.7	142.2	129.9
VMP et disponibilités	68.0	29.7	23.3
ENDETTEMENT NET Exploitation (4)	110.7	112.4	106.6
Gearing d'Exploitation ancienne structure (4)/(3)	0.88	1.07	1.11
Levier ancienne structure Dette nette Expl / EBITDA consolidé	2.43	2.98	3.03
<hr/>			
<i>Ratio de crédit de la nouvelle structure de financement</i>			
Gearing d'Exploitation nouvelle structure	0.64	0.75	0.79
Levier d'Exploitation nouvelle structure	2.96	3.38	3.53

L'endettement net d'Exploitation s'établit à 110.7 millions d'euros et présente un gearing (selon la définition de la nouvelle structure de financement posée en préambule du présent chapitre) de 0.64, en détente sur un an de 11 points au 31 décembre 2015 pour un covenant fixé à 1.25.

¹ Représente la dette financière brute d'Exploitation diminuée des disponibilités, des dépôts et des fonds propres apportés à l'Immobilier.

² Les fonds propres d'Exploitation ajustés représentent les fonds propres consolidés de l'activité Exploitation augmentés des impôts différés passifs d'Exploitation liés à la valorisation des actifs incorporels d'Exploitation.

La dette nette d'Exploitation (selon la définition indiquée précédemment) représente un multiple de 2.96 fois l'EBITDA d'Exploitation au 31 décembre 2015 pour un covenant fixé à 5.25.

LE NOBLE AGE dispose à la clôture du 31 décembre 2015 d'une trésorerie du secteur Exploitation de 68.0 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 du Groupe s'analyse de la manière suivante :

<i>En millions d'euros</i>	2015	2014
Disponibilités	44.4	27.9
Equivalents de trésorerie	25.2	8.3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	69.6	36.2
Concours bancaires	-0.7	-0.7
Trésorerie nette	68.8	35.5

▪ **Les flux nets de trésorerie** générés par l'activité s'élèvent à 20.2 millions d'euros au 31 décembre 2015 répartis entre un flux de +33.1 millions pour le secteur Exploitation et un flux de -12.9 millions pour le secteur Immobilier. La variation par rapport à l'exercice précédent est expliquée par une moindre hausse du BFR immobilier correspondant à l'accélération des cessions immobilières en 2015 après l'attentisme constaté fin 2014 sur fond de changement réglementaire.

<i>En millions d'euros</i>	2015	2014
Trésorerie à l'ouverture	35.5	31.8
Marge Brute d'Autofinancement	42.4	34.3
Variation du BFR	-9.2	-19.3
Impôt décaissé	-12.9	-8.1
Flux de trésorerie liés à l'activité	20.2	6.8
Flux de trésorerie d'investissement	-20.4	-32.7
Flux de trésorerie de financement	33.6	29.6
Variation de trésorerie	33.3	3.7
Trésorerie à la clôture	68.8	35.5

La marge brute d'autofinancement (MBA, avant coût de l'endettement et avant charge d'impôt) ressort à 42.4 millions d'euros contre 34.3 millions d'euros à la même période de 2014, soit une hausse de +24%. Elle est constituée d'un flux de 34.5 millions en Exploitation (+8% sur un an) et d'un flux de 7.9 millions d'euros en secteur Immobilier.

Les établissements en régime de croisière génèrent un cash-flow de 31.7 millions d'euros en hausse de 5% sur un an, soit un ratio de 12.6% de MBA sur chiffre d'affaires. Ils contribuent à hauteur de 75% à la marge brute d'autofinancement du groupe et à hauteur de 92% à la MBA Exploitation.

L'analyse du besoin en fonds de roulement fait apparaître une variation de -9.2 millions d'euros moins défavorable que l'an passé (-19.3 millions), constituée d'un besoin net du secteur immobilier de -14.2

millions d'euros, dont le financement est assuré au moyen des crédits promoteurs autorisés et billets de trésorerie et d'une ressource nette en Exploitation de 5 millions d'euros.

▪ **Les flux d'investissement** s'établissent à -20.4 millions d'euros et sont constitués sur la période des mouvements suivants :

- acquisition de titres de filiales et d'autorisations d'exploiter pour -10.9 millions d'euros nets de la trésorerie acquise,
- immobilisations corporelles et incorporelles nettes de subventions pour -11.3 millions d'euros, dont 10.8 millions d'euros pour le secteur Exploitation, représentant 3.0% du chiffre d'affaires Exploitation,
- et autres mouvements pour +1.8 million d'euros composés du fait de l'accroissement des dettes sur acquisitions d'actifs immobilisés.

▪ **Les flux de financement** s'établissent à +33.6 millions d'euros et sont constitués de :

- Remboursements d'emprunts pour -115.1 millions d'euros consistant en remboursement des crédits bancaires sur le secteur Exploitation pour -77.5 millions d'euros et de crédits de portage immobilier pour -37.6 millions. Sur ces 115.1 millions de remboursement, 85.8 millions ont été refinancés par la mise en place du crédit syndiqué,
- encaissements provenant d'emprunts pour +149.2 millions d'euros dont 75.5 millions d'euros (re)finançant l'acquisition d'actifs incorporels d'exploitation et 73.7 millions d'euros (re)finançant des prêts immobiliers,
- remboursement de l'ORNANE pour -47.9 millions d'euros se décomposant en capital remboursé pour -48.4 millions d'euros, en frais financiers payés pour -7.5 millions d'euros, net du remboursement opéré en fonds propres pour 8.0 millions d'euros. L'ORNANE a été sur les derniers mois principalement affectée au financement du portage immobilier, et a été refinancée par le crédit syndiqué et l'émission de billets de trésorerie,
- encaissements issus du programme de billets de trésorerie pour 33.0 millions d'euros,
- émission d'une dette obligataire sous la forme d'un Euro PP pour 30.8 millions d'euros,
- variation des crédits promotion pour -7.2 millions d'euros liés à la mise en place de deux crédits promotion pour un montant global de 3.4 millions d'euros et au remboursement de concours pour -10.6 millions d'euros,
- coût de l'endettement net payé en 2015 pour -7.7 millions d'euros en hausse de +8% sur un an,
- et enfin divers mouvements pour -1.5 million d'euros constitués de remboursements de comptes courants pour +0.4 million d'euros, de dividendes versés aux minoritaires pour -0.5 million d'euros, d'achat d'actions propres pour -0.4 million d'euros, de remboursement de crédits-bails pour -1.3 million d'euros et d'autres flux non significatifs pour +0.3 million d'euros.

La trésorerie nette du Groupe ressort à fin décembre 2015 à 68.8 millions d'euros contre 35.5 millions d'euros à fin décembre 2014. Le secteur Exploitation dispose d'une trésorerie à la clôture de 67.3 millions d'euros.

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'élevaient au 31 décembre 2015 à 125.873 K€ sur l'activité Exploitation (dont 125.209 K€ de prêts et 664 K€ de concours bancaires) contre 127.629 K€ fin décembre 2014 et sur l'activité Immobilière à 92 864 K€ de crédits court terme contre 63.905 K€ 12 mois plus tôt.

Au cours de l'exercice, Le Noble Age Groupe a mis en place une nouvelle structure de financements avec l'objectif de :

- Renforcer la liquidité de crédit,
- Simplifier et mutualiser les relations bancaires,
- Allonger la maturité des financements,
- Diversifier les sources de financements entre crédit bancaire et dette de marché,
- Maintenir un coût de l'endettement compétitif.

La structure financière a ainsi connu d'importants mouvements :

- Remboursement des lignes de crédit bancaires bilatérales pour -105 millions d'euros,
- Remboursement par anticipation en 2015 de la souche obligataire de 2 747 250 ORNANE correspondant à un emprunt obligataire de 49 999 950 euros dont l'échéance intervenait le 3 janvier 2016, selon les modalités de remboursement des ORNANE suivantes :
 - 285 473 ORNANE ont été remboursées en actions (à raison d'une action contre une obligation),
 - 1 258 987 ORNANE ont été remboursées en numéraire pour leur valeur nominale et en actions pour la partie du remboursement correspondant à la prime,
 - 1 160 630 ORNANE ont fait l'objet d'un rachat anticipé dans le cadre de la procédure de rachat initiée par la Société en septembre 2015,
 - 42 160 ORNANE ont été remboursées à leur date d'échéance conformément aux dispositions de la note d'opération (valeur nominale plus intérêts de l'exercice).
- Par ailleurs, à l'occasion de ces remboursements, création de 442 369 actions LNA impliquant une dilution d'un montant total de 4,92 %,
- Extinction de la valeur de l'option des ORNANES de 5.66 millions d'euros selon le principe de comptabilisation des variations de la juste valeur de la composante optionnelle, la valeur résiduelle figurant au passif consolidé pour 1.59 millions correspondant aux ORNANE restant à rembourser à la clôture 2015 et se trouvant intégralement soldée en janvier 2016,
- Mise en place d'une première syndication bancaire (RCF) fédérant onze banques avec un engagement de crédit de 150 millions d'euros (le RCF finance les acquisitions d'actifs d'exploitation et immobiliers),
- Émission inaugurale de billets de trésorerie (BT) enregistrée auprès de la Banque de France et plafonnée à 120 millions et dont l'encours émis est de 33 millions à la clôture 2015, porté à son plafond à la fin du 1er trimestre 2016 (les BT financent à faible coût les travaux immobiliers),
- Première émission d'un placement privé obligataire (Euro PP) pour 31.2 millions d'euros le 31 juillet 2015 complété fin janvier 2016 d'une émission de 20 millions d'euros à échéance juillet 2022 formant une souche unique d'un montant total de 51.2 millions, souscrite par de grands institutionnels dont des compagnies d'assurance de premier rang (l'euro PP refinance les dettes des établissements en croisière dès lors qu'ils sont en pleine capacité de rembourser leur dette d'acquisition),
- Mise en place de crédits bancaires immobiliers pour 4.8 millions d'euros dont 4.4 millions de portage d'un ensemble immobilier à Toulon en cours d'extension et avant externalisation,

- Mise en place de crédits bancaires amortissables pour un montant de 17.9 millions d'euros pour financer les capex 2015 du parc pour 6.7 millions, quelques travaux en exploitation pour 2.5 millions et les titres du pôle du Clos Champirol pour 8.7 millions,
- Variation des crédits promotion pour -7.2 millions d'euros liés au tirage complémentaire de deux crédits promotion pour un montant global de 3.4 millions d'euros (construction d'EHPAD à Talence et extension-rénovation de l'EHPAD des Mimosas à Narbonne) et au remboursement de concours pour -10.6 millions d'euros sur les constructions neuves d'EHPAD livrées en 2015 (à Montlouis-sur-Loire, Villenave d'Ornon et Falicon - Nice).

Sept catégories de financement coexistent mixant dette bancaire et dette désintermédiée :

1. Un emprunt syndiqué bancaire de 150 M€ à échéance 2020 emprunt non amortissable (RCF) destiné 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. Un programme de billet de trésorerie servant en complément du crédit syndiqué et des crédits promotions à financer le portage et les travaux immobiliers avant cession.
4. 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.
5. 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.
6. Un emprunt obligataire sous forme d'Euro-PP de 31,2M€ (51,2M€ depuis janvier 2016) à échéance 2022 destiné à refinancer en complément des emprunts bancaires moyen/long terme des titres de sociétés d'exploitation ou des autorisations d'exploiter.
7. Des crédits baux d'une durée de 5 ans servant à financer l'acquisition de véhicules.

9.3 Sources de financement pour les investissements futurs

Les investissements futurs d'acquisition de droits d'exploiter seront financés selon les modes décrits ci-dessus qui permettent la conduite de notre plan de développement 2016-2022. Les ressources dégagées par les flux d'exploitation continueront à être principalement consacrées à la poursuite du développement du Groupe.

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 et au développement de logiciels en immobilisations incorporelles pour un montant de 997 milliers d'euros 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 2015

La segmentation des gammes hôtelières initiée par LNA SANTE autour des gammes Confort et Elégance a rencontré un franc succès avec un rythme de remplissage des EHPAD Confort 2 fois supérieur au rythme jusque présent constaté. Un sixième EHPAD a rejoint ce segment fin 2015 avec l'acquisition du Pôle de Santé d'ENNERY dans le Val d'Oise. La spécialisation des prises en charge sanitaires en SSR s'est également poursuivie en amont de la réforme de tarification à l'activité annoncée sur l'exercice 2017 avec une composante toujours plus importante de l'offre de soins ambulatoires. L'activité d'hospitalisation à domicile encouragée par les pouvoirs publics a été renforcée avec l'intégration de 3 nouvelles structures d'HAD dans la Région Centre faisant du Noble Age Groupe un opérateur significatif sur ce segment d'activité en France.

11.2 Tendances anticipées sur l'exercice en cours

Holding : SA Le Noble Age :

L'exercice 2015 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 2016 devrait s'inscrire dans le prolongement de l'année 2015.

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 et de confort de vie.

Le parc s'étoffera en 2016 avec la reconstruction d'un EHPAD à Talence de 89 lits pour une capacité additionnelle de 39 lits, soit un réseau médico-social porté à 4 294 lits en France.

La croissance organique devrait être supérieure à 4% sur l'exercice, avec un premier semestre plus dynamique (+6%) que le second (+3%) du fait des effets de base de 2015. L'acquis de croissance externe s'établit pour sa part à +3% en 2016.

Moyen Séjour France

La campagne tarifaire 2016 décidée par le Ministère de la santé prévoit une nouvelle baisse tarifaire généralisée (-2.07%) et intègre également une minoration correspondant à la reprise des avantages tirés du CICE (-0.23%) et du pacte de responsabilité (-0.40%), soit un effet tarifaire de -2.70% sur les composantes du prix de journée facturées à l'Assurance Maladie.

Cette baisse est sensiblement similaire en secteur psychiatrie : -2.50%. La dotation annuelle forfaitaire du secteur public se voit comparativement attribuer une augmentation de +0.20%.

Dans ce contexte économique difficile concentré sur le seul périmètre des SSR, le groupe dispose de fondamentaux solides et développe des offres de santé qui tiennent compte des spécificités des filières et des besoins de la population sur chacun des territoires de santé.

En effet, Le Noble Age Groupe s'efforce depuis de nombreuses années d'anticiper ces évolutions réglementaires en engageant d'importants programmes de transformation de son parc selon les orientations suivantes :

- Choix de grande taille d'établissement qui permet de réaliser des économies d'échelle,
- Spécialisation des prises en charge autour d'expertises médicales à forte valeur ajoutée,
- Développement de l'offre d'hospitalisation à domicile en aval des cliniques et hôpitaux pour participer à la réduction des durées moyennes de séjour,
- Élargissement de l'offre de santé (mutualisation des parcours du patient avec le secteur médico-social, au sein des Pôles de Santé à titre d'exemple) et approfondissement du panel d'activités avec le renforcement de prises en charge en soin ambulatoire et la mise en place de plateaux de consultations externes ancrés dans les territoires.

Dans un environnement réglementaire qui plus que jamais incite à rester vigilant, le Groupe ne dévie pas de sa ligne stratégique tout en engageant un nouveau train de mesures à court terme de soutien de son activité et de préservation des marges et ce, en reconsidérant les conditions d'investissement et d'emplois dans certaines opérations.

En définitive, Le Groupe essaiera de compenser autant que faire se peut la baisse de tarif fixée arbitrairement par décision ministérielle.

La croissance liée aux opérations d'acquisition de 2015 représente un chiffre d'affaires complémentaire de l'ordre de 10 millions d'euros en 2016 qui permet d'anticiper une hausse de l'activité sanitaire de 10%, en ce compris la baisse des tarifs qui bridera fortement la croissance organique attendue peu ou prou à 2%.

Long Séjour Belgique

La priorité en 2016 sera consacrée à finaliser le remplissage de l'établissement de Parkside à Bruxelles (135 lits). La croissance organique devrait s'inscrire de manière linéaire sur l'exercice dans une fourchette de +2% à +3%.

Continuité Développement

Le parc de 6 805 lits s'établit à date du présent rapport à 6 880 lits et intègre les quelques *mouvements* suivants intervenus début 2016 pour 75 lits :

- une ouverture d'une clinique de SSR en nutrition d'une capacité de 105 lits et places à Mainvilliers (28), à la suite d'un transfert d'activité de 40 lits, soit une capacité additionnelle *de +65 lits*,
- une mise en exploitation de places d'hospitalisation de jour sur plusieurs sites pour *+10 places*.

A la date du 31 mars 2016, le parc en exploitation est constitué de 67 établissements. Le parc autorisé inclut 365 lits complémentaires en sommeil ou sous protocole d'acquisition soit une capacité totale de 7 245 lits.

	Nb étb	Nb lits	long séjour	moyen séjour
Parc en exploitation au 31/12/15	67	6 805	4 870	1 935
Parc en exploitation au 31/03/16	6767	6 880	4 870	2 010
dont en régime de croisière	42	4 791	3 697	1 094
dont en restructuration (a)	23	2 089	1 173	916
Lits à installer au 31/03/16 (b)	2	365	252	113
Parc total au 31/03/16	67	7 245	5 122	2 123
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 2016 s'établit à 365 lits dont 341 lits à ouvrir et 24 lits à reprendre.

Gestion

Le Groupe anticipe pour l'ensemble de l'exercice 2016 un chiffre d'affaires Exploitation en hausse supérieur à 380 millions d'euros, le périmètre de lits exploités au 31 décembre 2015 permettant d'anticiper une croissance de chiffre d'affaires de +9% sur un an, avec une fourchette de +3.5% à +4% de croissance organique et un report d'activité des acquisitions de 2015 sur l'exercice 2016 pour +5% environ.

Le parc de lits en régime de croisière est renforcé par l'entrée au 01 janvier 2016 de près de 500 lits répartis entre 474 lits de Long Séjour sur 4 EHPAD (2 en gamme Confort : 251 lits et 2 en gamme Élégance : 223 lits) et 24 lits d'extension en Moyen Séjour portant la capacité totale du parc de lits matures à 4 791 lits (+12%), soit une contribution additionnelle au chiffre d'affaires du segment attendue à +22 millions d'euros en 2016.

Régimes 2016	LSF	LSB	MSF	Total
Croisière	3 277	420	1 094	4 791
Reprise	142	0	123	265
Restructuration	747	195	688	1 630
Ouverture	89	0	105	194
Parc exploité	4 255	615	2 010	6 880

La marge d'EBITDAR de ce segment est attendue à 27.0% et la marge d'EBITDA à 12.0% du chiffre d'affaires compte tenu du passage en croisière de 2 EHPAD de gamme Confort à marge légèrement inférieure du fait de la part moindre de l'activité d'hébergement en lien avec les prix de journée pratiqués.

La rentabilité opérationnelle au cours de l'exercice 2016 continuera d'intégrer les effets des travaux de transformation du parc sanitaire (916 lits et places soit 46% du parc en restructuration) et des ouvertures ou fins de remplissage dans le parc médico-social (1 173 lits soit 24% du parc en restructuration).

La performance du Groupe repose en définitive sur la segmentation des offres, le levier de transformation du parc (extensions, reconstructions), la modélisation de l'activité d'hospitalisation à domicile somme toute récente dans l'histoire du Groupe, l'optimisation des intégrations et des reprises et le pilotage économique renforcé du Groupe.

Fort de **transférer 2 500 lits vers le segment du régime de croisière à l'horizon de 2020**, le Noble Age Groupe dispose de leviers d'amélioration des marges, limités néanmoins par les baisses tarifaires successives.

Immobilier

L'année 2016 sera marquée par la livraison de cinq opérations pour un total représentant à la date de livraison 417 lits neufs dont 109 nouveaux lits liés à des extensions ou des ouvertures de sites (Mainvilliers, Talence, Creisker):

Programme immobilier	Secteur Opérationnel	Année de Livraison	Capacité à livraison	Lits * additionnels
Extension et réhab Asphodia -91	LSF	2016	120	
Réhabilitation Sévigné-94	LSF	2017	103	
Extension Creisker-44	LSF	2017	90	5
Construction Mainvilliers-28	MSF	2016	105 (180)	65
Construction Talence-33	LSF	2016	89	39
Extension Mer Iroise-22	LSF	2017	100	
Extension Marconi-78	LSF	2017	102	
Extension - réhab Les Pléiades-83	LSF	2017	128	48
Construction Vannes-56	LSF	2017	87	3
Construction Chavanne-42	MSF	2017	72	25
Extension Clos Champirol-42	LSF	2017-2018	101	26
Construction Point du Jour-Belgique	LSB	2018	150	24
Construction Latresne-33	LSF	2018	117	76
Construction Kerlena-22	MSF	2019	195	68
Construction Bazincourt-78	MSF	2019	164	45
Extension IM Romainville-93	MSF	2019	195	40
Construction Ennery-95	MSF	2019	137	14
		Nb de lits	2063	511
		% parc exploité	30%	7%

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

Le volume d'activité immobilière sera soutenu sur les trois prochains exercices par un total de facturations attendu à 275 millions d'euros dont 85 millions d'euros prévus sur l'exercice 2016. Les marges immobilières découleront logiquement du rythme et du calendrier des externalisations mais resteront limitées dans l'intérêt de l'exploitant qui assume la charge des loyers.

Ensemble

Les résultats 2015 traduisent la solidité du modèle économique. Le Noble Age Groupe dispose d'une forte visibilité sur ses segments de marché et d'une capacité à générer de la croissance organique grâce à la transformation de son parc. Les établissements en croisière délivrent une performance régulière élevée, illustrée par une marge brute d'autofinancement supérieure à 12.5% en 2015 et une maîtrise des dépenses d'investissement contenues à plus ou moins 2% du chiffre d'affaires.

Dans un contexte économique difficile, la croissance organique devrait s'inscrire dans une fourchette de +3.5% à +4% selon l'orientation des tarifs en secteur sanitaire, à comparer avec une hausse de +5.9% enregistrée en 2015.

La croissance des résultats continuera à s'appuyer sur la performance des structures une par une.

Au 31 mars 2016, sur un parc de 6 880 lits en exploitation, le potentiel d'amélioration des marges repose sur un ensemble en restructuration de 2 089 lits (30% des capacités) qui ne sont pas configurés selon les standards du régime de croisière. Additionnés aux 365 lits à ouvrir ou reprendre et figurant dans le deal-flow, le parc de lits non productifs ou en perte représente plus de 2 450 places qui viendront consolider le résultat de l'ensemble à moyen terme. La capacité installée du parc en régime de croisière devrait ainsi croître au rythme de + 10% par an en moyenne sur la période 2016-2020.

Le parc exploité en régime de croisière devrait ainsi être porté de 4 293 lits fin 2015 à 6 800 lits fin 2020.

Le Noble Age Groupe dispose d'une ligne stratégique claire axée sur la réalisation des programmes de restructuration et d'extension, dans le strict respect du projet d'entreprise et de ses valeurs. La forte médicalisation des activités conduite depuis quatre ans, le développement des soins ambulatoires et d'hospitalisation à domicile ainsi que la segmentation des gammes hôtelières constituent de puissants facteurs de différenciation de l'offre de services dans chacun des territoires d'implantation.

Le niveau de trésorerie à la clôture 2015 combinée avec les capacités de la nouvelle structure financière autorisent en définitive la poursuite d'une politique sélective de développement.

12 PREVISIONS OU ESTIMATIONS DU BENEFICE

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

Le Noble Age Groupe vise ainsi en 2016, un chiffre d'affaires Exploitation à périmètre constant de l'ordre de **380 M€** avec un mix de croissance fait pour moitié en organique et pour moitié en acquisitions ainsi qu'un volume d'activité Immobilière supérieur à **100 M€**.

Tout en poursuivant ses actions de restructuration du parc en préparation des prochaines ouvertures, le Noble Age Groupe fixe un objectif d'une marge sur EBITDA des établissements en régime de croisière supérieure à **12% 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 2015 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	65	Président directeur général	24 juin 2015	Assemblée générale appelée à statuer en 2021 sur les comptes 2020
Willy SIRET	F	41	Directeur général délégué aux opérations	22 juin 2011	Assemblée générale appelée à statuer en 2017 sur les comptes 2016
Damien BILLARD	F	42	Directeur général délégué aux finances	24 juin 2015	Assemblée générale appelée à statuer en 2021 sur les comptes 2020
Patrick CONNAN	F	72	Néant	20 juin 2012	Assemblée générale appelée à statuer en 2018 sur les comptes 2017
Robert DARDANNE	F	60	Néant	24 juin 2015	Assemblée générale appelée à statuer en 2021 sur les comptes 2020
Marie-Antoinette DAIN	F	62	Néant	22 juin 2011	Assemblée générale appelée à statuer en 2017 sur les comptes 2016
Daniel BRAUD	F	64	Néant	22 juin 2011	Assemblée générale appelée à statuer en 2017 sur les comptes 2016
Patricia ROSIOD	F	57	Néant	18 juin 2014	Assemblée générale appelée à statuer en 2020 sur les comptes 2019
NOBILISE (représentée par Sophie BRETON)	F	37	DAF Adjointe	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 24 février 2016, 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 (65 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 2015

Sociétés cotées (Groupe)	Fonctions exercées
SA LE NOBLE AGE	Président directeur général

Sociétés non cotées (Groupe)	Fonctions exercées
SARL LA CHEZALIERE	Gérant
SARL LA VILLA DES POETES	Gérant

SARL RESIDENCE HOTEL DU PAYS VERT	Gérant
SARL FONCIERE GNA	Gérant
SARL MEDICA FONCIERE GARCHES 92	Gérant
SARL MEDICA FONCIERE D'EPINAY	Gérant
SA RESIDENCE DE RETRAITE FRANCOIS VILLON – <i>jusqu'au 28 décembre 2015</i>	Président directeur général
SA LA CHEZALIERE	Directeur général délégué
SA LA CHEZALIERE	Administrateur
GROUPEMENT DE COOPERATION SANITAIRE NOBLE AGE – <i>jusqu'au 30 novembre 2015</i>	Administrateur
SA WOODSIDE RESIDENCE – Société Belge	Administrateur
SA RESIDENCE LE POINT DU JOUR - Société Belge	Administrateur

Sociétés non cotées (Hors Groupe)	Fonctions exercées
SC FINANCIERE VERTAVIENNE 44	Gérant
SARL IMMOBILIERE DU VALLON	Gérant
SARL SIBE	Gérant
SAS GRIBOUILL'AGE	Membre du comité de direction

Mandats de représentant permanent exercés dans des sociétés françaises et étrangères au 31 décembre 2015 :

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 LNA SANTE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS BFI
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LE PARC DE DIANE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LE PARC DE LA PLESSE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LE PARC DE LA TOUQUES
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LE PARC SAINT CHARLES

SA LE NOBLE AGE	Président	SAS RESIDENCE ASPHODIA
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS RESIDENCE SEVIGNE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS RESIDENCE GER'HOME
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS ARCADE DE FONTENAY
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS RESIDENCE AIGUE MARINE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS RESIDENCE HARMONIE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LE VERGER DE VINCENNES
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LES TOITS DE VINCENNES – <i>jusqu'au 28 septembre 2015</i>
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS RESIDENCE VERTE PRAIRIE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LE PARC DES VIGNES
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS RESIDENCE CREISKER
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS RESIDENCE MARCONI
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS RESIDENCE LE MAS DE LA COTE BLEUE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS RESIDENCE LES PLEIADES
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS MAISON DE RETRAITE LES ACACIAS
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LES JARDINS D'OLONNE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS RESIDENCE LES CAMELIAS
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LA VILLA DES COLLETTES
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS VILLA D'EPIDAURE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS RESIDENCE LES NYMPHEAS
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS RESIDENCE LE MONTHEARD
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 VILLA AMELIE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS VILLA ELEONORE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS 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 RESIDENCE LES MIMOSAS
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LA VILLA DE FALICON
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS L'AQUITAINE - <i>jusqu'au 27 décembre 2015</i>
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS SAINTE ANNE - <i>jusqu'au 27 décembre 2015</i>
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LA MEULIERE DE LA MARNE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS KERINOU SANTE - <i>jusqu'au 29 décembre 2015</i>
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 INSTITUT DE DIABETOLOGIE ET NUTRITION DU CENTRE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS CLINIQUE DE BAZINCOURT
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS RESIDENCE LE BOURGAILH
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LES JARDINS DE LEYSOTTE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LES JARDINS DE LAURENZANNE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS RIVE DE GARONNE
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 LNA4
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS POLE MEDICAL D'ENNERY
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LNA TRAVAUX
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS S.S.R KER ELORN
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	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	SNC MF 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	SNC MF BAZINCOURT 78
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SCI MRLB
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SCI CHATEAU LAMOTHE
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SCI SERENISSIM 1
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SCI DOMAINE DES AUGUSTINS
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF TALENCE 33
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF VANNES 56
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF LA SEYNE 83
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF ENNERY 95
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF ACHERES 78
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF LANDERNEAU 29
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	Administrateur	SA WOODSIDE RESIDENCE
SA LE NOBLE AGE	Administrateur	SA CLINIQUE KERLENA

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 (41 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 2015

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

Sociétés non cotées (Groupe)	Fonctions exercées
SARL LNA ACHATS	Gérant
SA CLINIQUE KERLENA	Président Directeur Général
SA RESIDENCE DE RETRAITE FRANCOIS VILLON – <i>jusqu'au 28 décembre 2015</i>	Administrateur
GROUPEMENT DE COOPERATION SANITAIRE PUI ANJOU	Administrateur suppléant

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

Mandats de représentant permanent exercés dans des sociétés françaises et étrangères au 31 décembre 2015

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 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	Administrateur délégué à la gestion journalière	ASBL CENTRE DE SOINS DE JOUR LE MONT DES ARTS - Société Belge
SPRL RESIDENCE LES TAMARIS - Société Belge	Administrateur délégué à la gestion journalière	ASBL CENTRE DE SOINS DE JOUR 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 (60 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 2015

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

Sociétés non cotées (Groupe)	Fonctions exercées
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'Administration et administrateur
SA KD DEVELOPPEMENT	Administrateur
SA DRC	Administrateur
SA VOLTALIA INVESTISSEMENT	Administrateur
SAS FIDEXI	Président
SARL HORTENSE	Gérant
SPRL FGD – Société Belge	Gérant

Monsieur Patrick CONNAN (72 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 2015 :

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 (42 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 2015

Sociétés cotées (Groupe)	Fonctions exercées
SA LE NOBLE AGE	Administrateur
GROUPEMENT DE COOPERATION SANITAIRE NOBLE AGE	Administrateur

Sociétés non cotées (Groupe)	Fonctions exercées
SARL BIAGIS	Gérant
SA RESIDENCE DE RETRAITE FRANCOIS VILLON – jusqu'au 28 décembre 2015	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 (64 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 2015

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

Madame Marie-Antoinette DAIN (62 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 2015

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

Sociétés non cotées (Hors Groupe)	Fonctions exercées
SAS GROUPE SEGRU MANAGEMENT	Gérant
SCI SOLEIL IMMOBILIER	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 A A AVIATION	Gérant
SAS HOCHÉ FINANCEMENT	Président
SAS GROUPE SEGUR	Président
SAS JET SERVICES GROUP	Président
SAS ADVANCED AIR SUPPORT	Président
SAS PROGERIM	Président
SAS HOCHÉ PROMOTION	Directeur Général
SARL STAR SERVICE HOLDING	Gérant
SARL R&O AIRCRAFT CENTER	Gérant
SARL SMART VOAYGE	Gérant
SARL SKY VISION - Société Croate	Gérant

Mandats de représentant permanent exercés dans des sociétés françaises et étrangères au 31 décembre 2015

Société représentée	Fonctions exercées	Dans la société non cotée (Hors Groupe)
HOCHÉ FINANCEMENT SAS	Gérante	SNC AERO REAL ESATE
HOCHÉ FINANCEMENT SAS	Gérante	SNC HOCHÉ PATRIMOINE
HOCHÉ FINANCEMENT SAS	Gérante	SNC SPV CERGY
PROGERIM SAS	Gérante	SNC SEGUR PATRIMOINE
GROUPE SEGUR SAS	Gérante de la	SCI SEGUR SAINT GERMAIN
HOCHÉ FINANCEMENT SAS	Gérante de la	SNC LE RELAIS DE SEGUR
HOCHÉ FINANCEMENT SAS	Gérante de la	SNC JET HOME
HOCHÉ FINANCEMENT SAS	Gérante de la	SNC SEGUR FBO

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 2015

Sociétés cotées (Groupe)	Fonctions exercées	Représentant
SA LE NOBLE AGE	Administrateur	Madame Sophie BRETON

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

Madame Sophie BRETON (37 ans)

Madame Sophie BRETON est DAF Adjointe au sein de la société Le Noble Age.

Mandats exercés dans des sociétés au 31 décembre 2015

Sociétés non cotées (Hors Groupe)	Fonctions exercées
NEANT	NEANT

Mandats de représentant permanent exercés dans des sociétés françaises et étrangères au 31 décembre 2015

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

Madame Patricia ROSIOD (57 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 2015

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

Sociétés non cotées (Hors Groupe)	Fonctions exercées
SAS 2P CONSEIL	Président

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 2015, le conseil d'administration comptait cinq censeurs :

Censeur	Nationalité	Fonction exercée dans la Société	Date de début/renouvellement de mandat	Date d'expiration du mandat
Michel BALLEREAU	F	Conseiller du président	24 juin 2015 (renouvellement)	Assemblée générale appelée à statuer en 2019 sur les comptes 2018
SIGEFI, représentée par Alexandre TREMBLIN	F	Néant	24 juin 2015 (renouvellement)	Assemblée générale appelée à statuer en 2019 sur les comptes 2018
UNEXO, représentée par Antony LEMARCHAND	F	Néant	19 juin 2013 (début)	Assemblée générale appelée à statuer en 2017 sur les comptes 2016
SODERO GESTION, représentée par Stéphane LEFEVRE SAULI	F	Néant	24 juin 2015 (renouvellement)	Assemblée générale appelée à statuer en 2019 sur les comptes 2018
CAISSE REGIONALE de CREDIT AGRICOLE ATLANTIQUE VENDEE, représentée par Simon TERNYNCK	F	Néant	24 juin 2015 (renouvellement)	Assemblée générale appelée à statuer en 2019 sur les comptes 2018

13.1.3 *Conflits 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 27%. 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 1 000 euros par séance pour les administrateurs.

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	2014		2015	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	170 921	170 921	176 081	176 081
Rémunération variable (1)	44 512	44 512	42 320	42 320
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence				
Avantage en nature (2)	5 837	5 837	5 197	5 197
Total	221 270	221 270	223 598	223 598

Willy SIRET, Directeur Général Délégué aux Opérations, Administrateur et mandataire social	2014		2015	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	124 945	124 945	132 000	132 000
Rémunération variable (1)	44 512	44 512	42 320	42 320
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence				
Avantage en nature (2)	2 435	2 435	2 435	2 435
Total	171 892	171 892	176 755	176 755

Damien BILLARD, Directeur Général Délégué aux Finances, Administrateur et mandataire social	2014		2015	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	126 000	126 000	132 000	132 000
Rémunération variable (1)	44 512	44 512	42 320	42 320
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence				
Avantage en nature (2)	2 340	2 340	2 979	2 979
Total	172 852	172 852	177 299	177 299

(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 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 effet de l'ORNANE).

Compte tenu d'une augmentation du résultat net consolidé de 2 380 K€ constatée sur l'exercice clos au 31 décembre 2014, une prime annuelle brute de résultat d'un montant de 23 800 € a été octroyé en 2015 aux dirigeants au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2014.

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.

De même, il n'existe pas de système d'attribution de stocks options.

(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	24/06/2015								
Date fin Mandat	AGOA 2021								
Nom	Willy SIRET	X			X		X		X
Fonction	Directeur Général Délégué Opérations								
Date début Mandat	22/06/2011								
Date fin Mandat	AGOA 2017								
Nom	Damien Billard	X			X		X		X
Fonction	Directeur Général Délégué Finances								
Date début Mandat	24/06/2015								
Date fin Mandat	AGOA 2021								

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 2015 à 65 225 euros pour Jean-Paul SIRET contre 75 770 euros en 2014, à 30 898 euros pour Willy SIRET au 31 décembre 2015 contre 24 882 euros l'année précédente et à 23 700 euros pour Damien Billard au 31 décembre 2015 contre 18 102 euros en 2014.

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 2021 sur comptes 2020
Robert DARDANNE	Administrateur	30/07/1992	AG 2021 sur comptes 2020
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 2021 sur comptes 2020
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 au conseil d'administration du 21 janvier 2015, la composition des organes de gouvernance s'établit au 31 décembre 2015 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 2015 :

- 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 2015 :

- 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 2015 :

- 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 3 - rapport sur le contrôle interne, paragraphe 4.3.5.

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)				
		2013	2014	2015
Effectif par sexe	Hommes	533	626	704
	Femmes	2 569	3 077	3 421
Effectif par catégorie	Cadres et prof. supérieures	275	337	381
	Techniciens, maîtrise, employés	2 827	3 366	3 744
TOTAL		3 102	3 703	4 125

14.2 Organisation du travail

Le dialogue, la communication et le partage de l'information entre les directions et les services sont facilités par :

- La localisation de l'ensemble des chefs de services des services support 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 Noble Age Groupe 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 Médical et Qualité Risque, 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...). 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 2015, 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 2015, 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	951 237	10,59%
Willy SIRET	Administrateur et directeur général délégué aux opérations	177 334	1,97 %
Damien BILLARD	Administrateur et directeur général délégué aux finances	16 537	0,18 %
Robert DARDANNE	Administrateur	10 600	0,11 %
Patrick CONNAN	Administrateur	141 215	1,57 %
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

Nous vous précisons qu'au 31 décembre 2015, 2 502 salariés du groupe Le Noble Age détenaient des actions de la Société dans le cadre d'une gestion collective. Les actions ainsi détenues représentaient 0,42% du capital social et 0,29% des droits de vote de la Société.

Nous vous précisons qu'au 31 décembre 2015, une provision pour participation aux résultats 2015 de l'UES a été comptabilisée dans les comptes de la Société à hauteur de 37 447 euros.

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 = cumul des Valeurs Ajoutées des sociétés membres de l'U.E.S.

Le périmètre de l'Unité Économique et Sociale concerne 2 491 salariés en ETP moyens contre 2 047 l'an dernier, répartis sur un parc de lits en exploitation de 3 811 unités (3 301 fin 2014), générant une activité de 180 millions d'euros au titre de l'exercice 2015 contre 154 millions d'euros un an plus tôt.

En 2015, un accord unique d'intéressement a été signé au sein de l'U.E.S. afin de mobiliser les équipes collectivement sur 3 indicateurs de performance individualisés établissement par établissement :

- Amélioration de la productivité
- Amélioration de la valeur ajoutée
- Baisse du taux d'absentéisme

Le dialogue économique s'appuiera notamment sur le suivi de la performance par la revue périodique prioritaire des 3 indicateurs précédents.

15 PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

15.1 Répartition du capital et des droits de vote

Au 31 décembre 2015, 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
SC Financière Vertavienne 44 (1)	1 884 864	20,98 %	3 769 728	28,65 %
Société Nobilise	942 348	10,49 %	1 884 696	14,33 %
Société Nobilise 2	646 807	7,2 %	1 293 614	9,83 %
Autres membres du pacte d'actionnaires (2)	471 162	5,24 %	942 324	7,17 %
JOUSSE MORILLON (titres au nominatif)	400 000	4,45 %	400 000	3,04 %
Autres actionnaires hors pacte (2)	4 639 329	51,64 %	4 865 759	36,98 %
Total	8 984 510	100%	13 156 121	100%

(1) La SC Financière Vertavienne 44 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 (associés de la SC Financière Vertavienne 44, 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 quarantaine 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 4,45 % 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 statutairement 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, bénéfices 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 2015, les sociétés Financière Vertavienne 44, Nobilise, Nobilise 2 et les autres membres du pacte détiennent ensemble (directement ou indirectement) 43,91 % du capital et 59,98 % 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).

Il est précisé que le Pacte arrivera à expiration le 30 juin 2016 et qu'un nouveau pacte d'actionnaire sera mis en place à compter du 1^{er} juillet 2016.

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 sont décrites au 15.4.

15.6

Etat des nantissements d'actions SA LE NOBLE AGE

Au 31 décembre 2015, 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,
- 330 000 actions nantis au profit de la Banque Neulize 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	Clients
31/12/2015							
SARL La Chézalière - SA La Chézalière	879	82					
LNA SA - Gribouill'Age					8		
LNA SA - Enfantillages						32	
LNA SA - MF Pessac			3			2	
MF 44 - SA La Chézalière					2 430		486
Parc Saint Charles - MF28	804						
LNA - Fidexi				10			
LNA - MF28						2	
LNA - CHEZALIERE SA						2	
Foncières - Fidexi		626		4 834			
GB - GIE Clos Champirol		18	94				
Médinord - GIE Clos Champirol		73	391		1		
LNA SA - GCS Ouest						2	
Marconi - Ségur	1 028	90					
LNA Santé - GCS PUI Anjou		48	415				
LNA Santé - GCS Ouest		15	56		27		5
Parc de Diane - Immobilière du Vallon	13	4					
Total	2 724	956	959	4 844	2 466	40	491

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		7
Foncières - Fidexi		2 063		2 189				
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

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 2015) :

En K€	31/12/2015		31/12/2014		
	Fidexi	Assistance	Fournisseur	Assistance	Fournisseur
LNA		10		40	
MF Toulon 83		350	126		
MF Mainvilliers 28		300	108		
MFE		3 525	288	782	273
MF 35 Rennes		75	11	425	300
MF St Rogatien 17				37	
MF Montlouis 37				275	329
MF 56 Belz				100	
MF 11 Narbonne		234	76		
MF Faliconnière 061		100	17	300	838
MF 77 La Ferté				270	323
MF Talence 33		250			
Total		4 844	626	2 229	2 063

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 2015 s'élève à 4.844 K€ pour 2.229 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 2015.

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 2015 aux normes IFRS

17.1.1 Compte de résultat

En milliers d'euros	Notes	2015			2014		
		Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Chiffre d'affaires		354 118	70 700	424 818	301 948	54 226	356 174
Achats consommés		(33 937)	(83 603)	(117 540)	(26 480)	(71 012)	(97 492)
Charges de personnel	1.	(187 208)	(1 934)	(189 142)	(160 282)	(1 615)	(161 897)
Charges externes	2.	(89 110)	463	(88 647)	(76 893)	234	(76 659)
Impôts, taxes et versements assimilés		(12 079)	(640)	(12 719)	(9 775)	(403)	(10 178)
Dotations nettes aux amortissements, dépréciations et aux provisions		(8 233)	(1 367)	(9 600)	(9 119)	(1 463)	(10 582)
Variation de stocks de produits encours et de produits finis		1 779	25 262	27 041	373	25 319	25 692
Autres produits d'exploitation	3.	2 226	86	2 312	3 404	93	3 497
Autres charges d'exploitation	3.	(1 548)	(12)	(1 560)	(1 530)		(1 530)
Résultat des sociétés mises en équivalence	4.				412		412
Compte de liaison		2 119	(2 119)		2 301	(2 301)	
Résultat opérationnel courant		28 127	6 836	34 963	24 359	3 078	27 437
Autres produits opérationnels	5.	3 401	1	3 402	9 312	21	9 333
Autres charges opérationnelles	5.	(4 787)	(1 804)	(6 591)	(11 693)	(1 971)	(13 664)
Résultat opérationnel		26 741	5 033	31 774	21 978	1 128	23 106
Produits issus des placements financiers	6.	293		293	428	1	429
Intérêts des dettes financières	6.	(4 142)	(2 002)	(6 144)	(3 262)	(1 933)	(5 195)
Intérêts sur Ornane ⁽¹⁾	6.	(1 949)	(1 010)	(2 959)	(1 924)	(1 937)	(3 861)
Coût de l'endettement financier net	6.	(5 798)	(3 012)	(8 810)	(4 758)	(3 869)	(8 627)
Variation de la juste valeur du dérivé incorporé à l'Ornane ⁽²⁾ et effet des conversions	22.	(739)		(739)	(4 732)		(4 732)
Autres produits financiers	7.	95	9	104	221	7	228
Autres charges financières	7.	(140)	(42)	(182)	(168)	(67)	(235)
Résultat avant impôt		20 159	1 988	22 147	12 541	(2 801)	9 740
Charges d'impôt	8.	(7 512)	(3 200)	(10 712)	(3 592)	890	(2 702)
Résultat net des sociétés intégrées		12 647	(1 212)	11 435	8 949	(1 911)	7 038
Résultat net de l'ensemble consolidé		12 647	(1 212)	11 435	8 949	(1 911)	7 038
Intérêts ne conférant pas le contrôle		746	66	812	(33)	40	7
Résultat net part du groupe		11 901	(1 278)	10 623	8 982	(1 951)	7 031
Résultat par action	9.			1,2049			0,8251
Résultat dilué par action	9.			1,2049			0,8251

(1) La charge d'intérêts intègre l'effet du coût amorti pour 1 464 milliers d'euros

(2) Effet de la revalorisation IFRS de la composante «dérivé incorporé» de l'Ornane et de l'effet des conversions intervenues au cours de l'exercice

Résultat net part du groupe retraité de la variation nette de la JVO ⁽³⁾ et des effets des conversions		12 385	(1 278)	11 107	12 085	(1 951)	10 134
Résultat par action retraité de la variation de la JVO ⁽³⁾ et des effets des conversions				1,2598			1,1892

(3) JVO : Juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'Ornane

17.1.2 Etat du Résultat Global

En milliers d'euros	2015			2014		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Résultat net de l'ensemble consolidé	12 647	(1 212)	11 435	8 949	(1 911)	7 038
Autres éléments du résultat global :						
Variation de la juste valeur des instruments financiers	82	(10)	72	(388)	(33)	(421)
Impôts différés sur juste valeur des instruments financiers	(28)	3	(25)	134	11	145
Ecart actuariels sur engagements de retraite	171		171	(615)		(615)
Impôts différés sur écarts actuariels sur engag. retraite	(59)		(59)	210		210
Autres éléments du résultat global	166	(7)	159	(659)	(22)	(681)
Résultat global de l'exercice	12 813	(1 219)	11 594	8 290	(1 933)	6 357
Dont part du groupe	12 067	(1 285)	10 782	8 323	(1 973)	6 350
Dont intérêts ne conférant pas le contrôle	746	66	812	(33)	40	7

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	31/12/2015			31/12/2014		
		Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Actifs non courants		339 729	29 459	369 188	312 668	31 620	344 288
Ecart d'acquisition	10.	84 584	3 131	87 715	83 367	4 934	88 301
Immobilisations incorporelles	11.	216 807		216 807	198 822		198 822
Immobilisations corporelles	12.	34 441	24 972	59 413	26 742	25 592	52 334
Immobilisations financières	13.	2 603	2	2 605	2 431		2 431
Impôts différés actifs	14.	1 294	1 354	2 648	1 306	1 094	2 400
Actifs courants		110 383	152 193	262 576	68 201	171 807	240 008
Stocks et en-cours	15.	1 398	115 697	117 095	1 313	96 568	97 881
Clients et comptes rattachés	16.	22 193	27 121	49 314	20 557	57 235	77 792
Autres créances et comptes de régularisation	17.	18 836	7 776	26 612	16 586	11 580	28 166
Trésorerie et équivalents de trésorerie	18.	67 956	1 599	69 555	29 745	6 424	36 169
TOTAL ACTIF		450 112	181 652	631 764	380 869	203 427	584 296

BILAN CONSOLIDE PASSIF

En milliers d'euros	Notes	31/12/2015			31/12/2014		
		Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Capitaux propres totaux	19.	125 165	(1 415)	123 750	105 226	(167)	105 059
Capital social		17 969		17 969	17 084		17 084
Primes d'émission		31 617		31 617	24 457		24 457
Réserves consolidées		58 306	(247)	58 059	49 566	1 710	51 276
Résultat part du groupe		11 901	(1 278)	10 623	8 982	(1 951)	7 031
Capitaux propres du groupe		119 793	(1 525)	118 268	100 089	(241)	99 848
Intérêts ne conférant pas le contrôle		5 372	110	5 482	5 137	74	5 211
Passifs non courants ¹		214 258	28 020	242 278	146 519	71 227	217 746
Engagements de retraite et avant. assimilés	20.	4 942	7	4 949	4 398	5	4 403
Provisions pour risques non courantes	21.	5 677	415	6 092	6 807		6 807
Impôts différés passifs	14.	47 444	1 993	49 437	43 962	5 541	49 503
Ornane (composante dette et dérivé)	22.				4 861	39 345	44 206
Emprunts et dettes fi. non courants	22.	152 986	25 605	178 591	85 940	26 273	112 213
Autres éléments non courants	23.	3 208		3 208	551	63	614
Passifs courants		110 689	155 047	265 736	129 124	132 367	261 491
Provisions pour risques courantes	21.	6 506	85	6 591	5 001	624	5 625
Dettes fournisseurs et avances reçues		25 976	11 954	37 930	22 079	15 220	37 299
Ornane - part courante	22.	1 592		1 592	9 989		9 989
Emprunts et dettes financières courants	22.	17 420	126 585	144 005	53 924	66 557	120 481
Autres dettes et comptes de régul.	24.	64 911	10 707	75 618	56 845	31 252	88 097
Compte de liaison		(5 716)	5 716		(18 714)	18 714	
TOTAL PASSIF		450 112	181 652	631 764	380 869	203 427	584 296

¹ Suite à un écart d'arrondi, une modification a été apportée sur la ligne « Passifs non courants » par rapport au rapport financier annuel publié en date du 28 avril 2016. Ainsi, le total du bilan passif s'établit à 631 764 milliers d'euros contre 631 763 milliers d'euros, tel qu'initialement publié.

17.1.4 Tableau des flux de trésorerie consolidé

En milliers d'euros	Notes	2015			2014		
		Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
OPERATIONS D'ACTIVITES							
Résultat net de l'ensemble consolidé				11 435			7 038
Elimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'exploitation :							
<i>Amortissements et provisions</i>				11 199			18 901
<i>Coût de l'endettement financier net</i>				8 810			8 627
<i>Variation de juste valeur de l'Ormane</i>				739			4 732
<i>Charges d'impôt</i>				10 712			2 701
<i>Plus ou moins values de cession</i>				(350)			(7 356)
<i>Dividendes reçus</i>				(6)			
<i>Autres produits et charges</i>				(131)			(368)
Marge brute d'autofinancement avant coût de l'endettement net et impôt		34 539	7 869	42 408	32 036	2 239	34 275
Variation du besoin en fonds de roulement		4 953	(14 195)	(9 242)	4 519	(23 858)	(19 339)
<i>Stocks</i>		37	(23 725)	(23 688)	209	(23 009)	(22 800)
<i>Créances</i>		(4 238)	33 675	29 437	(3 322)	6 264	2 942
<i>Dettes</i>		9 154	(24 145)	(14 991)	7 631	(7 113)	518
Impôts décaissés		(6 382)	(6 552)	(12 934)	(7 126)	(965)	(8 091)
Flux net de trésorerie générés par l'activité		33 110	(12 878)	20 232	29 429	(22 584)	6 845
OPERATIONS D'INVESTISSEMENT							
Acquisition d'immobilisations incorporelles	11.			(2 093)			(1 779)
Acquisition d'immobilisations corporelles	12.			(9 216)			(6 457)
Acquisition d'immobilisations financières	13.			(482)			(567)
Dettes sur acquisition d'immobilisations				1 810			(394)
Cession d'immobilisations incorporelles							14
Cession d'immobilisations corporelles				144			233
Cession d'immobilisations financières	13.			275			842
Dividendes reçus				6			
Trésorerie nette / acquisition et cessions de filiales				(10 893)			(24 627)
Flux net de trésorerie liés aux opérations d'investissement				(20 449)			(32 735)
OPERATIONS DE FINANCEMENT							
Dividendes versés aux minoritaires				(536)			(275)
Actions propres et autres éléments non courants				(428)			751
Emissions de billets de trésorerie	22.			33 000			
Emissions d'emprunts	22.			149 196			59 000
Emissions d'emprunts obligataires	22.			30 834			
Remboursement des ORNANE	22.			(47 910)			
Remboursements des emprunts	22.			(115 127)			(21 454)
Variation des crédits promotion	22.			(7 181)			428
Coût financier décaissé				(7 742)			(7 177)
Flux de financement sur dettes diverses				(548)			(1 718)
Flux net de trésorerie liés aux opérations de financement				33 558			29 555
Trésorerie à l'ouverture	18.	29 117	6 373	35 490	29 073	2 752	31 825
Trésorerie à la clôture	18.	67 292	1 537	68 829	29 117	6 373	35 490

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 31/12/2013	19.	8 542 141	17 084	24 457	(960)	52 023	92 604	369	92 973
Variation de capital									
Neutralisation des titres d'auto-contrôle					751	174	925		925
Variation de périmètre						(31)	(31)	5 142	5 111
Put sur minoritaires ⁽¹⁾								(32)	(32)
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
Variation de capital ⁽¹⁾		442 369	885	7 160			8 045		8 045
Neutralisation des titres d'auto-contrôle					(428)	21	(407)		(407)
Variation de périmètre									
Put sur minoritaires ⁽²⁾								(4)	(4)
Distribution de dividendes								(536)	(536)
Total des transactions avec les actionnaires		442 369	885	7 160	(428)	21	7 638	(540)	7 098
Résultat net de la période						10 623	10 623	812	11 435
Autres éléments du résultat global						159	159		159
Résultat global						10 782	10 782	812	11 594
Situation au 31/12/2015	19.	8 984 510	17 969	31 617	(637)	69 319	118 268	5 483	123 751

⁽¹⁾ Au cours de l'exercice 2015, du fait du remboursement d'une partie de ses ORNANE, Le Noble Age a procédé à une augmentation de capital, décrite en Note 19.

⁽²⁾ Dans le cadre de l'opération d'acquisition de la société HAD Haute Savoie Sud 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 2 905 milliers d'euros au 31 décembre 2015 contre 2 418 milliers d'euros pour l'exercice clos au 31 décembre 2014.

17.1.6 Annexes aux comptes consolidés

1. Faits marquants de l'année

Au 31 décembre 2015, le réseau en exploitation compte 6 805 lits répartis sur 67 établissements au sein de 44 EHPAD (4 255 lits), 12 Soins de Suite et Réadaptation (1 369 lits), 5 structures d'hospitalisation à domicile (355 places), 1 Clinique psychiatrique (211 lits), et 5 Maisons de Repos en Belgique (615 lits).

Au cours de l'année 2015, certains investisseurs obligataires ont exercé leur droit de remboursement anticipé des ORNANES, compte tenu du cours du titre du Noble Age supérieur à la valeur nominale de l'obligation de 18,20 euros. Au 31 décembre 2015 la quasi-totalité soit 2 659 780 sur les 2 747 250 obligations émises ont été remboursées avant la date d'échéance à l'issue notamment d'une procédure de « reverse book » et de désintéressement public.

En 2015, le Groupe a mis en place une nouvelle structure financière avec pour principaux objectifs de :

- allonger la maturité des financements en lien avec le cycle de transformation du parc (de 5 à 7 ans),
- diversifier la structure financière selon la nature des besoins entre crédit bancaire et dette de marché,
- accroître la flexibilité financière dans le cadre de la mise en œuvre du plan « Grandir Ensemble »,
- mutualiser et consolider les relations bancaires et investisseurs dans des cadres contractuels optimisés,
- maintenir un coût de l'endettement compétitif.

Dans le cadre de l'optimisation de sa structure financière, le Noble Age Groupe a lancé un programme de billets de trésorerie de 120 millions d'euros enregistré par la Banque de France en date du 26 juin 2015. Les billets de trésorerie financent des besoins courts immobiliers liés aux nombreuses restructurations immobilières avant passage en régime de croisière des établissements concernés.

Le montant de l'encours en date du 31 décembre 2015 s'élève à 33 millions d'euros et a atteint le plafond de 120 millions d'euros le 18 mars 2016.

Le Groupe a conclu le 07 juillet 2015 un crédit syndiqué renouvelable (RCF) de 150 millions d'euros à échéance 5 ans assorti d'une option d'extension d'un an. Ce premier crédit syndiqué a été mis en place avec les principales banques partenaires historiques avec lesquelles le Groupe disposait de lignes bilatérales de maturité plus courte. Le montant de l'encours à la clôture de l'exercice s'élève à 128,5 millions d'euros.

Enfin, une émission d'une dette obligataire sans garantie de 31.2 millions a été réalisée le 31 juillet 2015 sous format Euro PP non coté à échéance 7 ans, portant un coupon annuel de 3,686 %.

L'ensemble de ces financements permet de financer un rythme annuel d'acquisition et de restructuration de l'ordre de 500 lits par an sur la durée du plan stratégique.

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) au 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 l'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 2015 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 05 avril 2016, le Conseil d'Administration a arrêté et autorisé la publication des états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2015. L'assemblée générale des actionnaires, devant se prononcer sur ces états financiers, doit se réunir le 22 juin 2016.

2.2. Déclaration de conformité

Les états financiers consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2015 ont été établis en conformité avec le référentiel IFRS (International Financial Reporting Standards) tel qu'adopté par l'Union Européenne au 31 décembre 2015 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 au paragraphe 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 2015 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. Au 31 décembre 2015, 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 conformité 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 goodwills et les actifs à long terme à des tests de dépréciation conformément à la méthode comptable exposée au paragraphe 2.5.5. Les unités génératrices de trésorerie qui servent de base à ces calculs sont constituées des établissements qui sont pour la plupart des sociétés 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 latente 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 au paragraphe 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 exposé dans le document de base de l'exercice 2005 en page 144.

S'agissant de la norme IFRS 3 relative aux regroupements d'entreprises, la méthode rétrospective de retraitement des regroupements d'entreprises antérieurs à la date de constitution du Groupe a été appliquée, en conformité avec les normes IFRS, en reprenant l'historique de chaque société depuis leur date d'acquisition, 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 2015

Les états financiers consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2015 ont été établis en conformité avec le référentiel IFRS (International Financial Reporting Standards) tel qu'adopté par l'Union Européenne au 31 décembre 2015 disponible sur le site :

http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/standards_fr.htm

Les états financiers sont présentés en milliers d'euros et ont été arrêtés par le Conseil d'Administration du 05 avril 2016.

Normes, interprétations et amendements aux normes d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2015 :

Les principes et méthodes comptables retenus pour l'établissement des comptes consolidés 2015 sont identiques à ceux utilisés par le Groupe pour l'élaboration des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2014 à l'exception des nouvelles normes applicables suivantes :

- IFRIC 21 - Taxes,
- les amendements issus de la procédure annuelle d'amélioration des IFRS 2011- 2013, publiés en décembre 2013.

Ces normes et amendements n'ont pas eu d'effet significatif sur les comptes consolidés annuels du Groupe.

Normes, interprétations et amendements publiés mais non encore entrés en vigueur de manière obligatoire au 1er janvier 2015 :

- les amendements issus de la procédure annuelle d'amélioration des IFRS 2010-2012, publiés en décembre 2013, qui seront d'application obligatoire en 2016 ;
- les amendements à IAS 16 et IAS 38 – Classification sur les modes d'amortissement acceptables, publiés en mai 2014, qui seront d'application obligatoire en 2016.

Le Groupe n'a pas opté pour une application anticipée des normes et interprétations approuvées par l'Union Européenne et dont l'application n'est pas obligatoire au 1er janvier 2015.

Par ailleurs, les autres normes et interprétations non encore approuvées par l'Union Européenne sont principalement les suivantes :

- la norme IFRS 9 – Instruments financiers et les amendements à IFRS 9, IFRS 7 et IAS 39 – Comptabilité de couverture générale, d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2018 selon l'IASB, établit les principes de comptabilisation et d'information financière en matière d'actifs financiers et de passifs financiers. Ces principes viendront remplacer ceux actuellement énoncés par la norme IAS 39 Instruments financiers,
- la norme IFRS 15 – Produits provenant de contrats avec les clients, d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2018 selon l'IASB, définit le modèle de reconnaissance des revenus et viendra remplacer les normes IAS 18 Produits des activités ordinaires et IAS 11 Contrats de construction,
- les amendements issus de la procédure annuelle d'amélioration des IFRS 2012-2014 d'application obligatoire en 2016 selon l'IASB.

Le Groupe mène une analyse pour identifier les impacts attendus de la première application de ces nouvelles normes, amendements et interprétations. S'agissant de la norme IFRS15, la phase de diagnostic sera initiée dès l'exercice 2016.

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 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 des flux de trésorerie 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 à l'actif économique testé.

Conformément à l'IAS 36, les tests de dépréciation ont été effectués en début d'année 2016, 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; 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 2015 identique à celui de 2014 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 2015 de 1,9 % du chiffre d'affaires sur l'horizon explicite de 12 ans (correspondant au plan d'affaires du Groupe) puis 2,4 % en flux normatif. En 2014, les hypothèses étaient de 2,0 % du chiffre d'affaires sur l'horizon explicite puis de 2,6 % 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, les prêts, ainsi que les 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 effets 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 1.10% en 2015 et 1.38 % en 2014.

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 de l'activité immobilière 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 2015, 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.

Le Noble Age n'a aucune obligation légale ou implicite de verser de nouvelles cotisations si le fonds n'est pas en mesure de verser à tous les salariés les prestations relatives dues au titre des services rendus durant l'exercice en cours ou au titre des 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

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 à chaque arrêté 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.

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 suivant la date de 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. Ces cautions ne sont pas rémunérées, elles font l'objet d'une actualisation. Le Groupe estime le turn-over de ces résidents à 2 ans. Par conséquent, les cautions font l'objet d'une actualisation sur cette durée. 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 1.10 % en 2015 et 1.38 % en 2014.

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, d'agrandissement et de construction. Ces opérations sont réalisées à travers des sociétés foncières consolidées.

Le Noble Age réalise 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 transférés à ce promoteur au moment de la signature du contrat. 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 (VEFA) 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. Il en ressort que 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 un an, l'ensemble immobilier acquis. Le prix de vente inclut des travaux de réhabilitation de l'existant. Dans ce cas, pour les projets en cours à la clôture de l'exercice, 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 aux regroupements 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 bénéfice 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.

Concernant la Contribution Economique Territoriale (CET), le Groupe comptabilise la Cotisation Foncière des Entreprises (CFE) en charges opérationnelles et la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE) en impôt sur le résultat, 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

Au 31 décembre 2015, 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 2015, le Groupe consolidé Noble Age se compose de 119 sociétés. Le périmètre des sociétés ainsi que les méthodes de consolidation sont décrits en Note 32 du présent document.

4. Événements postérieurs à la clôture

Les circulaires budgétaires 2016 du secteur sanitaire ont confirmé une baisse tarifaire selon les modalités suivantes :

- HAD : -0.25%
- SSR/PSY : -2.7% décomposé de la façon suivante :
 - 1.57% au titre de la baisse effective des tarifs,
 - 0.23% au titre de la récupération du CICE,
 - 0.40% au titre du Pacte de Responsabilité (PDR),
 - 0.50% au titre de la réserve prudentielle.

Ces orientations influenceront sur le niveau d'activité des cliniques de SSR et de Psychiatrie (30% de l'activité d'Exploitation) en 2016 et nécessiteront des mesures de restrictions budgétaires en cours de mises en œuvre.

En janvier 2016, le Groupe a acquis un ensemble immobilier pour un montant de 15 millions d'euros situé à Chatou (78).

Début février 2016, le Noble Age Groupe a annoncé une émission complémentaire de 20 millions d'euros à échéance juillet 2022. Les obligations nouvelles sont assimilées et forment une souche unique avec les

obligations existantes émises le 31 juillet 2015, portant ainsi le montant total de la souche obligataire à 51,2 millions d'euros. Cette émission complémentaire, sous forme de placement privé, a été souscrite par le fonds Novo 2 géré par Tikehau IM.

Elle marque une étape importante dans la reconnaissance par les investisseurs institutionnels de la signature du Noble Age Groupe, et par-delà, de l'attractivité d'un modèle d'entreprise différenciant, reposant sur des capacités de développements intacts sur chacun des segments de marché où sont positionnées ses offres de santé innovantes.

En janvier 2016, la totalité des ORNANE ont été remboursées, représentant 42 160 obligations.

En avril 2016, Le Noble Age Groupe, devenu un acteur global de la santé, a lancé sa marque grand public « LNA Santé ». Cette nouvelle marque, autour du dénominateur commun de la santé, vise à clarifier, aux yeux du grand public, le positionnement de l'ensemble de ses 67 établissements, dans leur diversité, ainsi que les solutions innovantes développées par le Groupe en matière de services. « Le Noble Age Groupe » demeure la marque corporate destinée aux acteurs institutionnels, financiers, investisseurs et partenaires corporate.

Notes sur les principaux postes des états financiers

Note 1. Charges de personnel

L'accroissement des charges de personnel provient essentiellement des opérations de croissance externe réalisées fin 2014 et des ouvertures d'établissements.

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 des établissements pour un montant de près de 46 millions d'euros contre 40 millions pour l'exercice précédent.

Note 3. Autres produits et charges d'exploitation

En milliers d'euros	2015			2014		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Subvention d'exploitation	1 414	20	1 434	1 581	5	1 586
Autres produits	812	66	878	1 823	88	1 911
Autres produits d'exploitation	2 226	86	2 312	3 404	93	3 497
Autres charges	(1 548)	(12)	(1 560)	(1 530)		(1 530)
Autres charges d'exploitation	(1 548)	(12)	(1 560)	(1 530)		(1 530)
TOTAL	678	74	752	1 874	93	1 967

En 2015, le poste « autres produits » est constitué principalement de produits liés à des créances clients et des reprises en résultat de subventions d'investissement.

En 2015, le poste « autres charges » est constitué principalement de pertes liées à des créances clients et dénouements de litiges.

Note 4. Sociétés mises en équivalence

Au cours du premier semestre 2014, le Groupe a pris progressivement le contrôle d'un pôle EHPAD-SSR à hauteur de 35% puis de 75% au second semestre. Ainsi, ces sociétés ont été consolidées par mise en équivalence au premier semestre 2014, puis par intégration globale depuis le second semestre 2014.

Le résultat des sociétés mises en équivalence s'élevait à 412 milliers d'euros au 31 décembre 2014, il n'y a aucun résultat sur l'exercice 2015.

Note 5. Autres produits et charges opérationnels

En milliers d'euros	2015			2014		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Produits sur cessions d'actifs	79	1	80	65	2	67
Autres produits	2 295		2 295	8 225	19	8 244
Reprises sur provisions	1 027		1 027	1 022		1 022
Autres produits opérationnels	3 401	1	3 402	9 312	21	9 333
Charges sur cessions d'actifs	(263)		(263)	(590)		(590)
Autres charges	(1 183)	(1 804)	(2 987)	(1 340)	(111)	(1 451)
Dotations aux provisions	(3 341)		(3 341)	(9 763)	(1 860)	(11 623)
Autres charges opérationnelles	(4 787)	(1 804)	(6 591)	(11 693)	(1 971)	(13 664)
TOTAL	(1 386)	(1 803)	(3 189)	(2 381)	(1 950)	(4 331)

Au 31 décembre 2015, le poste « autres charges » comprend les frais liés aux regroupements d'entreprises pour un montant de 1 020 milliers d'euros (cf. Note 10) sur le secteur Exploitation, ainsi que des reprises d'écarts d'acquisition liées à la vente d'ensembles immobiliers pour 1 804 milliers d'euros. Le poste « autres produits » est quant à lui constitué d'un écart d'acquisition négatif pour 2 295 milliers d'euros.

A la clôture de l'exercice 2015, le poste « dotations aux provisions » comprend des dépréciations d'autorisations d'exploiter pour 1 950 milliers d'euros, ainsi que des risques liés à des restructurations.

Note 6. Coût de l'endettement financier net

En milliers d'euros	2015			2014		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Produits issus des placements financiers	293		293	428	1	429
Intérêts des dettes financières ⁽¹⁾	(4 142)	(2 002)	(6 144)	(3 262)	(1 933)	(5 195)
<i>Intérêts sur Ornane</i>	<i>(485)</i>	<i>(1 010)</i>	<i>(1 495)</i>	<i>(503)</i>	<i>(1 937)</i>	<i>(2 440)</i>
<i>Effet du coût amorti au T.I.E</i>	<i>(1 464)</i>		<i>(1 464)</i>	<i>(1 421)</i>		<i>(1 421)</i>
Sous-total Intérêts sur Ornane	(1 949)	(1 010)	(2 959)	(1 924)	(1 937)	(3 861)
Coût de l'endettement financier net	(5 798)	(3 012)	(8 810)	(4 758)	(3 869)	(8 627)

⁽¹⁾ Les intérêts des dettes financières intègrent un effet du coût amorti pour 258 milliers d'euros.

Le coût de l'endettement financier intègre l'effet des remboursements des ORNANE opérés au cours de l'exercice.

Note 7. Autres produits et charges financiers

En milliers d'euros	2015			2014		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Produits financiers issus des variations de juste valeur des actifs et passifs financiers						
- dépôts sur loyers	3		3	24		24
- cautions résidents	10		10	14		14
Reprise de provisions à caractère financier						
Autres produits financiers	82	9	91	183	7	190
Produits financiers	95	9	104	221	7	228
Charges financières issues des variations de juste valeur des actifs et passifs financiers						
- dépôts sur loyers	(2)		(2)			
- cautions résidents	(67)		(67)	(129)		(129)
Dotations aux provisions à caractère financier	(109)		(109)	(106)		(106)
Autres charges financières		(4)	(4)			
Compte de liaison	38	(38)		67	(67)	
Charges financières	(140)	(42)	(182)	(168)	(67)	(235)

Note 8. Impôt sur les résultats

1. Ventilation impôt exigible – impôt différé

En milliers d'euros	2015			2014		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Impôt exigible	6 766	6 967	13 733	8 402	847	9 249
Impôt différé	746	(3 767)	(3 021)	(4 810)	(1 737)	(6 547)
TOTAL	7 512	3 200	10 712	3 592	(890)	2 702

2. Justification de la charge d'impôt

En milliers d'euros	2015	2014
Résultat avant impôt des sociétés intégrées	22 147	9 740
Taux d'impôt de la société consolidante	34,43%	34,43%
Charge d'impôt théorique	(7 625)	(3 353)
Différences permanentes	(3 087)	651
- Autres décalages permanents ⁽¹⁾	1 507	1 524
- Effets des impacts de la comptabilisation en résultat des écarts d'acquisition	783	1 610
- Effets de la CVAE ⁽²⁾	(2 545)	(1 951)
- Taxation sur dividendes	(188)	(226)
- Effets de la non reconnaissance des impôts différés sur déficits	(702)	(539)
- Ecart de taux ⁽³⁾	(1 942)	233
Charge d'impôt effective	(10 712)	(2 702)
Impôt comptabilisé (charge)	(10 712)	(2 702)
Taux d'impôt effectif	48,37%	27,74%

⁽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.

⁽³⁾ L'écart de taux correspond essentiellement à l'écart entre le taux d'impôt théorique et le taux d'impôt réel majoré applicable à une opération de cession immobilière.

Note 9. Résultat par action et résultat dilué par action

	2015	2014
Résultat net part du groupe (en milliers d'euros)	10 623	7 031
Résultat par action avant dilution		
Résultat par action (en euros)	1,2049	0,8251
Nombre moyen d'actions en circulation (en milliers) ⁽¹⁾	8 817	8 521
Résultat par action après dilution		
Résultat par action (en euros)	1,2049	0,8251
Nombre moyen d'actions en circulation (en milliers) ⁽²⁾	8 817	8 521

⁽¹⁾ Pour la période close au 31 décembre 2015, le nombre moyen d'actions en circulation après neutralisation des actions d'auto-détention s'élève à 8 817 milliers contre 8 521 milliers pour la période close au 31 décembre 2014.

⁽²⁾ Le nombre moyen d'actions en circulation utilisé pour le calcul du résultat par action dilué ne comprend pas d'actions potentiellement dilutives au 31 décembre 2015.

Note 10. Ecarts d'acquisition

1. Variations des écarts d'acquisition

En milliers d'euros	31/12/2014	Acquisitions Dotations	Cessions	Autres Mouvements	31/12/2015
Moyen Séjour France	27 708	(197)		(19)	27 492
Long Séjour France	56 997	1 434			58 431
Belgique	1 684				1 684
Immobilier	4 935		(1 804)		3 131
Valeur Brute	91 324	1 237	(1 804)	(19)	90 738
Perte de valeur	(3 023)				(3 023)
Valeur Nette	88 301	1 237	(1 804)	(19)	87 715

Les mouvements de l'exercice sur l'activité Exploitation concernent les acquisitions de la période et des ajustements de prix sur les secteurs Moyen Séjour et Long Séjour, ainsi que des ajustements de la juste valeur des actifs et passifs antérieurement acquis dans le délai de douze mois suivant la date de prise de contrôle.

Les variations sur le secteur immobilier sont relatives à la cession des opérations immobilières.

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 des écarts d'acquisition au titre d'une perte de valeur.

2. Détail des acquisitions

Les acquisitions de la période sont décrites ci-dessous :

En septembre 2015, le Groupe a acquis la société L'Aquitaine, Etablissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes de 30 lits situé en Gironde, dont l'autorisation a été regroupée sur un EHPAD neuf situé Villenave d'Ornon (33).

En octobre 2015, le Groupe a fait l'acquisition de la société Les Acacias, Etablissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes de 48 lits situé dans le Var.

En décembre, le Groupe a acquis le Pôle Médical d'Ennery, constitué d'un Etablissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes de 142 lits, et d'une clinique de Soins de Suite et de Réadaptation de 137 lits, situé dans le Val d'Oise.

Les frais d'acquisition des opérations figurent en autres charges opérationnelles et s'élèvent à 1 020 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 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.

En milliers d'euros au 31/12/2015	Juste valeur
Immobilisations incorporelles	18 341
Immobilisations corporelles	98
Autres actifs financiers	39
Actifs non courants	18 478
Stocks et encours	122
Créances d'exploitation	6
Autres actifs courants	114
Trésorerie et équivalents de trésorerie	223
Actifs courants	465
Total des actifs acquis	18 943
Emprunts et dettes financières	138
Provisions pour indemnités de départ à la retraite	390
Provisions pour risques	325
Impôts différés	2 625
Dettes d'exploitation	3 764
Actifs nets acquis	11 701
Actif net à la quote part	11 701
Prix payé	10 644
Ecart d'acquisition	1 237
Ecart d'acquisition négatif	(2 295)

Les données estimées des sociétés acquises depuis le 1^{er} janvier 2015 sont les suivantes :

En milliers d'euros	Total
Chiffre d'affaires y compris opérations internes	19 271
Résultat net	(607)

Les contributions au résultat de la période des sociétés acquises, depuis leur date d'acquisition, ne sont pas significatives.

Note 11. Immobilisations incorporelles

1. Variations des immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles concernent uniquement l'activité Exploitation.

En milliers d'euros	31/12/2014	Acquisitions Dotations	Cessions Reprises	Var. Périmètre	Autres Mouvements	31/12/2015
Concessions, brevets	5 181	1 791	(130)	9	938	7 789
Autorisations d'exploiter	198 036			18 341		216 377
Autres immob. incorporelles	277					277
Avances et acomptes						
Immob. incorporelles en cours	1 359	525	(2)		(964)	918
Valeurs Brutes	204 853	2 316	(132)	18 350	(26)	225 361
Amort concessions, brevets	3 719	681	(130)	9		4 279
Amort autorisations d'exploiter						
Amort autres immob.	123	13				136
Amortissements	3 842	694	(130)	9		4 415
Perte de valeur des autorisations	2 189	1 950				4 139
Valeurs Nettes	198 822	(328)	(2)	18 341	(26)	216 807

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 997 milliers d'euros au 31 décembre 2015 contre 769 milliers au 31 décembre 2014.

Nettes des subventions d'investissement accordées sur l'exercice pour 223 milliers d'euros, les acquisitions de l'exercice s'élèvent à 2 093 milliers d'euros.

La variation des autorisations d'exploiter intervenue sur 2015 est consécutive aux regroupements d'entreprises intervenus sur l'exercice, ainsi qu'à l'ajustement de la juste valeur des autorisations d'exploiter acquises en 2014 dans le délai de douze mois suivant la date de prise de contrôle.

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	31/12/2014	Acquisitions Dotations	Cessions Reprises	Var. Périmètre	Autres Mouvements	31/12/2015
Moyen Séjour France	82 625			9 812		92 437
Long Séjour France	105 205			8 529		113 734
Belgique	10 206					10 206
Valeur Brute	198 036			18 341		216 377
Perte de valeur	2 189	1 950				4 139
Valeur Nette	195 847	(1 950)		18 341		212 238

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 autorisations d'exploiter. Les dépréciations des autorisations d'exploiter constatées sur l'exercice 2015 concernent le secteur Moyen Séjour France pour 1 950 milliers d'euros.

Note 12. Immobilisations corporelles

En milliers d'euros	31/12/2014	Acquisitions Dotations	Cessions Reprises	Var. Périmètre	Autres Mouvements (*)	31/12/2015
Terrains	391	77	(4)			464
Terrains en location financement	1 000					1 000
Constructions	13 026	632	(414)	205	4 402	17 851
Constructions en loc. financement	26 174					26 174
Installations techniques	4 907	348	(165)	14	56	5 160
Autres immobilisations corporelles	40 375	7 724	(2 298)	171	303	46 275
Autres immob. corpor. en loc.	3 788		(355)		1 480	4 913
Immobilisations en cours	317	435	(18)		(180)	554
Avances et acomptes						
Valeur brutes	89 978	9 216	(3 254)	390	6 061	102 391
Terrain	389	31	(4)			416
Constructions	7 984	1 015	(380)	180		8 799
Constructions en loc. financement	1 721	1 037				2 758
Installations techniques	3 617	336	(157)	13		3 809
Autres immobilisations corporelles	21 360	4 928	(2 097)	99	(41)	24 249
Autres immob. corporelles en loc.	2 573	720	(351)		5	2 947
Amortissements	37 644	8 067	(2 989)	292	(36)	42 978
Perte de valeur						
Valeurs nettes	52 334	1 149	(265)	98	6 097	59 413
Dont Exploitation	26 742					34 441
Dont Immobilier	25 592					24 972

(*) Les autres mouvements correspondent à des reclassements de poste à poste et aux effets de l'activation de crédits-bails mobiliers pour un montant de 1 469 milliers d'euros en « autres immobilisations corporelles en location financement », ainsi qu'à des changements d'affectation d'actifs entre les secteurs Exploitation et Immobilier.

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	31/12/2014	Acquisitions / Augmentations	Diminutions	Var. Périmètre	Autres Mouvements	31/12/2015
Titres de participations	521				3	524
Titres disponibles à la vente ⁽¹⁾	774					774
Prêts	216	9	(16)			209
Dépôts et cautionnements	1 257	473	(259)	39	1	1 511
Autres immob. financières	634					634
Valeurs brutes	3 403	482	(275)	39	4	3 653
Dépréciation	972	43			33	1048
Valeurs nettes	2 431	439	(275)	39	(29)	2 605
Dont Exploitation	2 431					2 603
Dont Immobilier						2

⁽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 31/12/2014	278	1 490	1 635	3 403
Valeurs brutes au 31/12/2015	222	1 743	1 688	3 653

Note 14. Impôts différés

En milliers d'euros	31/12/2014	Résultat	Autres éléments du résultat global	Variation de périmètre	31/12/2015
Impôts différés actifs	2 400	246	2		2 648
Impôts différés passifs	(49 503)	2 775	(84)	(2 625)	(49 437)
Impôts différés nets	(47 103)	3 021	(82)	(2 625)	(46 789)

Les impôts différés nets relatifs aux opérations immobilières sont de 639 milliers d'euros au 31 décembre 2015 contre 4 447 milliers d'euros au 31 décembre 2014.

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.

En milliers d'euros	31/12/2014	Résultat	Capitaux propres	Variation de périmètre	31/12/2015
Déficits activés	3 137	69			3 206
Divergences fiscales	1 307	(209)		91	1 189
Opérations de retraitements	5 668	235	(82)	(69)	5 752
Autorisations d'exploiter	(51 943)	473		(2 647)	(54 117)
Ecart d'évaluation stock immobilier	(5 272)	2 453			(2 819)
Impôts différés nets	(47 103)	3 021	(82)	(2 625)	(46 789)

Note 15. Stocks et en-cours de production

En milliers d'euros	31/12/2015			31/12/2014		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Matières premières	1 386		1 386	1 304		1 304
En cours biens		120 298	120 298		100 927	100 927
Marchandises	12		12	9		9
Valeurs brutes	1 398	120 298	121 696	1 313	100 927	102 240
Dépréciations		4 601	4 601		4 359	4 359
Valeurs nettes	1 398	115 697	117 095	1 313	96 568	97 881

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.

L'accroissement des stocks est lié aux opérations immobilières en cours.

La valeur nette des stocks que le Groupe s'attend à céder dans les 12 mois s'élève à 102 895 milliers d'euros et il s'élevait à 83 955 milliers d'euros au 31 décembre 2014.

Les dépréciations de stocks s'analysent comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2014	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Autres Mvts	31/12/2015
Exploitation Immobilier	4 359	1 575	(1 333)			4 601
TOTAL	4 359	1 575	(1 333)			4 601

Note 16. Clients et comptes rattachés

En milliers d'euros	31/12/2015			31/12/2014		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Valeurs brutes	24 017	27 121	51 138	21 525	57 235	78 760
Dépréciations	(1 824)		(1 824)	(968)		(968)
Valeurs nettes	22 193	27 121	49 314	20 557	57 235	77 792

Toutes les créances clients sont à échéance à moins d'un an.

La variation des créances clients est liée à l'avancement des opérations immobilières.

Les dépréciations des comptes clients s'analysent comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2014	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Variation de périmètre	Autres Mvts	31/12/2015
Exploitation Immobilier	968	1 110	(270)		16		1 824
TOTAL	968	1 110	(270)		16		1 824

Note 17. Autres créances et comptes de régularisation

En milliers d'euros	31/12/2015			31/12/2014		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Créances sociales	166		166	755	5	760
Créances fiscales hors IS	8 344	7 505	15 849	7 947	10 567	18 514
Créances d'impôt	1 102	297	1 399	1 157	379	1 536
Autres créances diverses	9 345	82	9 427	6 677	554	7 231
Charges constatées d'avance	485	51	536	652	75	727
Valeurs brutes	19 442	7 935	27 377	17 188	11 580	28 768
Dépréciations	(606)	(159)	(765)	(602)		(602)
Valeurs nettes	18 836	7 776	26 612	16 586	11 580	28 166

Toutes les créances et comptes de régularisation ont 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	31/12/2015			31/12/2014		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Disponibilités	42 753	1 599	44 352	21 437	6 424	27 861
Equivalents de trésorerie	25 203		25 203	8 308		8 308
Trésorerie et équivalents de trésorerie	67 956	1 599	69 555	29 745	6 424	36 169
Concours bancaires courants	(664)	(62)	(726)	(628)	(51)	(679)
Trésorerie nette	67 292	1 537	68 829	29 117	6 373	35 490

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

Suite à l'augmentation de capital de 300 471 actions d'une valeur nominale de 2 euros chacune, réalisée le 30 juin 2015, et de celle de 141 898 actions d'une valeur nominale de 2 euros chacune réalisée le 31 décembre 2015 du fait du remboursement en actions nouvelles d'une partie des ORNANE, le montant du

capital social de la société Le Noble Age s'élève au 31 décembre 2015 à 17 969 020 euros, divisé en 8 984 510 actions de 2 euros de valeur nominale chacune.

Le Groupe Noble Age a pour objectif de satisfaire aux meilleures conditions du marché les besoins de financement du plan de développement, en visant un bon équilibre entre les différentes ressources financières mobilisées.

2. Prime d'émission

Suite aux augmentations de capital décrites en note 19.1, la prime d'émission de la société Le Noble Age s'élève au 31 décembre 2015 à 31 617 468 euros, soit une augmentation de 7 160 006 euros par rapport à l'exercice précédent.

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 2015, la société Le Noble Age détenait 37 378 actions propres, qui viennent en déduction des réserves consolidées pour un montant de 637 milliers d'euros.

A la clôture de l'exercice précédent, les réserves consolidées étaient impactées d'un montant de 209 milliers d'euros correspondant à 20 624 actions auto-détenues.

4. Dividendes

En milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014
Dividendes comptabilisés au cours de la période comme distribution aux actionnaires	Néant	Néant
Dividendes proposés et non comptabilisés	1 438	Néant

Le Conseil d'Administration réuni le 05 avril 2016 a proposé la première distribution de dividendes de 0,16 euro par action, soit un montant de 1 438 milliers d'euros, qui sera soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 22 juin 2016.

5. Titres par catégories

	31/12/2015	31/12/2014
Nombre total d'actions	8 984 510	8 542 141
Nombre total d'actions émises et entièrement libérées	8 984 510	8 542 141
Nombre total d'actions émises et non entièrement libérées	0	0
Nombre total d'actions ordinaires	4 775 521	4 785 872
Nombre total d'actions à droit de vote double	4 171 611	3 735 645
Nombre total d'actions privées du droit de vote	37 378	20 624
Valeur nominale en euro de l'action	2,00	2,00
Capital social en euros	17 969 020	17 084 282
Actions de la société détenues par le Groupe	37 378	20 624

Note 20. Engagements de retraite et avantages assimilés

En milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014		
Engagements à l'ouverture	4 403	3 384		
Variations de périmètre	390	212		
Coûts des services rendus	413	305		
Coût financier	66	105		
Prestations de retraite payées	(152)	(218)		
Gains et pertes actuariels	(171)	615		
Engagements à la clôture	4 949	4 403		
dont Exploitation	4 942	4 398		
dont Immobilier	7	5		
Echéancier	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Engagements au 31/12/2014	140	809	3 454	4 403
Engagements au 31/12/2015	353	812	3 784	4 949

Les gains et pertes actuariels s'analysent ainsi :

En milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014
Variations actuarielles	237	805
Effets d'expérience	(408)	(190)
Gains et pertes actuariels	(171)	615

Les hypothèses de calcul de la provision pour engagements de retraite sont les suivantes :

	31/12/2015	31/12/2014
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%

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 :

	31/12/2015	31/12/2014
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 :

Indicateurs	31/12/2015	31/12/2014
Taux d'actualisation	1,93%	1,50%
Evolution des salaires	2%-5%	2%-5%
Table de mortalité	INSEE 2014	INSEE 2014
Age de départ volontaire	65 ans	65 ans
Taux de charges sociales	50%	50%
Modalité de départ	Volontaire	Volontaire

Note 21. Provisions

En milliers d'euros	31/12/2015			31/12/2014		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Provisions pour risques non courantes	5 677	415	6 092	6 807		6 807
Provisions pour risques courantes	6 506	85	6 591	5 001	624	5 625
TOTAL	12 183	500	12 683	11 808	624	12 432

En milliers d'euros	31/12/2014	Dotations	Reprises (*)	Variation de périmètre	Autres mouvements	31/12/2015
Litiges sociaux	1 918	1 079	(737)	5		2 265
Autres provisions	10 514	2 994	(3 219)	320	(191)	10 418
TOTAL	12 432	4 073	(3 956)	325	(191)	12 683

(*) Dont reprises de provisions utilisées : 1 309 milliers d'euros.

Les autres provisions concernent principalement des risques fiscaux et des risques liés à des restructurations.

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 2016. 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	31/12/2014	Emissions	Rembst	Var. de périmètre	Variations de juste valeur	Effets du coût amorti	Autres Mvts (*)	31/12/2015
Composante dette Ornane	48 536		(48 408) ⁽¹⁾			1 464		1 592
Composante dérivé incorporé Ornane	5 659		(6 398)		739			
Ornane	54 195		(54 806)		739	1 464		1 592
Euro PP		30 834 ⁽³⁾				22		30 856
Emprunts auprès des établt de crédits	127 001	75 496 ⁽²⁾	(77 557) ⁽²⁾	72		197		125 209
Cautions résidents	7 946	3 032	(2 547)	66	57			8 554
Autres dettes financières diverses	1 851	7	(136)				4	1 726
Contrats de location financement	27 274		(1 279)				1 474	27 469
Crédit portage immobilier	48 247	73 700 ⁽²⁾	(37 570) ⁽²⁾				(4 900)	79 477
Crédit promotion immobilier	15 607	3 374	(10 556)				4 900	13 325
Billets de trésorerie		33 000						33 000
Concours bancaires courants	679						47	726
Instruments financiers	1 486				(72)			1 414
Intérêts courus non échus	2 603						(1 763)	840
TOTAL	286 889	219 443	(184 451)	138	724	1 683	(238)	324 188
Non courants	156 419							178 591
Courants	130 470							145 597

(*) Les autres mouvements correspondent aux variations nettes des dettes financières à court terme et à des reclassements de poste à poste.

⁽¹⁾ Le remboursement de la composante dette de l'ORNANE a été réalisé en numéraire pour 43 212 milliers d'euros et par augmentation de capital pour le solde.

⁽²⁾ Au cours de l'exercice, le Groupe a refinancé ses lignes corporate bilatérales par la conclusion d'un crédit syndiqué.

⁽³⁾ L'émission de l'Euro PP est présentée nette des frais d'émission.

Au cours de l'exercice, le Groupe a procédé au remboursement de la majorité de ses ORNANE, émises initialement pour un montant de 48,8 millions d'euros nets des frais d'émission. La valeur des ORNANE restant à rembourser à la clôture de l'exercice s'élève à 1 592 milliers d'euros. Cet emprunt obligataire arrivant à échéance le 3 janvier 2016, la totalité du capital restant dû est présenté en passifs courants au bilan.

Le remboursement des ORNANE se décompose comme suit :

Modalité de remboursement	Nombre d'obligations remboursées	Montant en milliers d'euros
Remboursement en numéraire	2 374 307	43 212
Remboursement par augmentation de capital	285 473	5 196
Total des remboursements	2 659 780	48 408
Frais financiers payés		7 547
Remboursement par augmentation de capital		(5 196)
Primes et intérêts remboursés par augmentation de capital		(2 849)
Flux de remboursement présenté dans le tableau des flux de trésorerie		47 910

Le Groupe a reprofilé la structure de sa dette en mettant en place trois nouveaux types de financement :

- Un programme de billets de trésorerie avec un plafond de 120 millions d'euros enregistré auprès de la Banque de France le 26 juin 2015. Par nature, la dette s'y rattachant est classée comme dette courante.

- Un crédit syndiqué de 150 millions d'euros conclu le 07 juillet 2015 sous la forme d'un crédit renouvelable (RCF : *Revolving Credit Facility*) à échéance 5 ans assorti d'une option d'extension d'un an.
- Un placement privé obligataire non coté sous la forme d'un Euro PP à échéance 7 ans pour 31,2 millions d'euros réalisé le 31 juillet 2015.

Ces emprunts sont à taux variable, le crédit syndiqué a fait l'objet d'une couverture de taux d'intérêt à hauteur de 50 millions d'euros à la clôture.

La possibilité de convertir les Ornanes se terminant le 21 décembre 2015, la composante dérivée est éteinte au 31 décembre 2015.

L'impact de la composante « dérivé incorporé » est présenté sur une ligne séparée du compte de résultat « Variation de la juste valeur du dérivé incorporé à l'Ornane » pour un montant de 739 milliers d'euros au 31 décembre 2015.

L'ensemble des dettes non courantes s'analyse comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2015			31/12/2014		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Ornane				4 861	39 345	44 206
Euro PP	30 908		30 908			
Emprunts auprès des établissements de crédits	111 988		111 988	76 787		76 787
Cautions résidents	6 416		6 416	5 959		5 959
Autres dettes financières diverses	1 203	424	1 627	1 235	520	1 755
Contrats de location financement	1 304	24 938	26 242	714	25 521	26 235
Instruments financiers	1 167	243	1 410	1 245	232	1 477
TOTAL	152 986	25 605	178 591	90 801	65 618	156 419

L'ensemble des dettes courantes s'analyse comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2015			31/12/2014		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Ornane	1 592		1 592	9 989		9 989
Euro PP	(52) ⁽¹⁾		(52)			
Emprunts auprès établissements de crédit	13 221		13 221	50 214		50 214
Cautions résidents	2 138		2 138	1 987		1 987
Autres dettes financières diverses		99	99		96	96
Contrats de location financement	595	632	1 227	471	568	1 039
Instruments financiers	4		4	9		9
Crédit portage immobilier		79 477	79 477		48 247	48 247
Crédit promotion immobilière		13 325	13 325		15 607	15 607
Billets de trésorerie		33 000	33 000			
Concours bancaires courants	664	62	726	628	51	679
Intérêts courus non échus	850	(10)	840	615	1 988	2 603
TOTAL	19 012	126 585	145 597	63 913	66 557	130 470

⁽¹⁾ La part courante de l'Euro PP correspond à la part courante du coût amorti.

L'échéancier des dettes courantes et non courantes s'analyse de la manière suivante :

En milliers d'euros	31/12/2015			31/12/2014		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
1 an au plus	19 012	126 585	145 597	63 913	66 557	130 470
De plus de 1 an à 5 ans	105 793	3 508	109 301	77 041	42 587	119 628
Supérieur à 5 ans	47 193	22 097	69 290	13 760	23 031	36 791
TOTAL	171 998	152 190	324 188	154 714	132 175	286 889

Le total des remboursements futurs non actualisés des emprunts bancaires, de l'Euro PP, de l'ORNANE et des billets de trésorerie s'analyse de la manière suivante (capital et intérêts) :

En milliers d'euros	31/12/2015			31/12/2014		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
1 an au plus	19 276	115 368	134 644	62 663	51 772	114 435
De plus de 1 an à 5 ans	110 884		110 884	68 786	41 282	110 068
Supérieur à 5 ans	49 558		49 558	13 048		13 048
TOTAL	179 718	115 368	295 086	144 497	93 054	237 551
Maturité (en année)	5,66	6,12	5,88	3,37	6,29	4,69

La structure de l'endettement liée aux emprunts auprès des établissements de crédit, à l'émission de billets de trésorerie, de l'Ornane et de l'Euro PP se présente comme suit :

Capital restant dû (En milliers d'euros)	31/12/2015				31/12/2014			
	Exploit.	Immo.	Total	En %	Exploit.	Immo.	Total	En %
Ornane	1 592		1 592	1%	14 850	39 345	54 195	22%
Euro PP	30 856		30 856	11%				
Billets de trésorerie		33 000	33 000	12%				
Prêts à taux fixe	23 671	2 782	26 453	9%	20 514	3 727	24 241	10%
Prêts à taux variable couvert	86 011	1 194	87 205	31%	29 152	1 326	30 478	12%
Prêts à taux variable réglementé	2 261		2 261	1%	2 824		2 824	1%
Prêts à taux variable non couvert	13 266	88 826	102 092	36%	74 511	58 801	133 312	54%
TOTAL EMPRUNTS GROUPE	157 657	125 802	283 459	100%	141 851	103 199	245 050	100%
Dont non courant	142 896		142 896	50%	81 648	39 345	120 993	49%
Dont courant	14 761	125 802	140 563	50%	60 203	63 854	124 057	51%

Le taux moyen d'intérêts des dettes s'élève à 2,61 % pour la période close au 31 décembre 2015 y compris instruments de couverture contre 2,78 % en 2014.

L'endettement financier net du Groupe s'analyse ainsi :

En milliers d'euros	Notes	31/12/2015			31/12/2014		
		Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Dettes financières nette des comptes courants ⁽¹⁾		178 693	145 495	324 188	142 153	144 736	286 889
Trésorerie et équivalents de trésorerie	18.	67 956	1 599	69 555	29 745	6 424	36 169
Endettement Net		110 737	143 896	254 633	112 408	138 312	250 720

⁽¹⁾ Les dettes financières comprennent les comptes courants internes pour 6 695 milliers d'euros au 31 décembre 2015 contre 12 561 milliers d'euros au 31 décembre 2014.

Les cautions résidents sont actualisées au taux de 1,10 % pour la période close au 31 décembre 2015 :

En milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014
Cautions résidents à la valeur historique	8 756	8 205
Cautions résidents à la valeur actualisée	8 554	7 946
Impact	202	259

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 à la clôture se décrivent ainsi :

- Endettement net d'exploitation / EBITDA d'exploitation
- Endettement net d'exploitation / Fonds propres et quasi-fonds propres d'exploitation¹
- Endettement net immobilier au 31/12/2015 inférieur à 150 millions d'euros

Au 31 décembre 2015, 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 3 208 milliers d'euros au 31 décembre 2015 et à 614 milliers d'euros à la clôture précédente.

¹ Les fonds propres et quasi-fonds propres d'exploitation sont constitués des capitaux propres d'exploitation et des impôts différés passifs d'exploitation.

Note 24. Autres dettes et comptes de régularisation

En milliers d'euros	31/12/2015			31/12/2014		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Fournisseurs d'immobilisations	3 676		3 676	1 858		1 858
Dettes fiscales hors IS	2 861	2 165	5 026	2 668	10 055	12 723
Dettes d'impôt	4 279	634	4 913	4 019	301	4 320
Dettes sociales	34 264	192	34 456	29 845	144	29 989
Autres dettes diverses	7 531	14	7 545	6 835	14	6 849
Produits constatés d'avance	12 300	7 702	20 002	11 620	20 738	32 358
TOTAL	64 911	10 707	75 618	56 845	31 252	88 097

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 24 swaps de taux et 5 caps de taux afin de couvrir son endettement à taux variable.

Les caractéristiques de ces instruments sont les suivantes :

En milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014
Montant nominal initial	107 443	44 948
Couverture	89 029	30 480
Taux	0,21 % - 5,00 %	0,46 % - 5,00 %
Échéance	15/09/2016 - 15/02/2030	29/05/2015 - 09/07/2025

Le montant des contrats de couverture conclus à l'origine s'élève à 107 443 milliers d'euros, représentant, au 31 décembre 2015, un risque couvert de 89 029 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	31/12/2015	31/12/2014	Variations de périmètre	Variation de juste valeur en capitaux propres
Juste valeur des instruments financiers en autres éléments du résultat global	1 414	1 486		(72)

Note 26. Contrats 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	31/12/2015	31/12/2014
Produits comptabilisés sur l'opération	63 049	112 498
Montant des travaux en cours	38 087	27 046
Coût total des opérations	115 633	163 224
Coûts engagés	115 633	162 424
Marge globale attendue	5 010	6 158
Marge comptabilisée	2 466	5 126
Montant dû par les clients	13 375	53 545
Produits constatés d'avance	7 245	20 520

Note 27. Engagements hors bilan

1. Engagements donnés et reçus

En milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014
Cautions Noble Age données sur montants initiaux des emprunts	27 819	28 359
Nantissement de fonds calculés sur le capital restant dû des emprunts	10 262	12 693
Nantissement de titres des sociétés consolidées calculés sur le capital restant dû des emprunts	31 063	55 148
Engagements hors bilan liés aux opérations de financement	69 144	96 200
Garanties données sur les prêts promoteurs	40 445	33 165
Cautions Noble Age	16 870	16 270
Hypothèques et Privilèges de prêteur de deniers	23 575	16 895
Garanties données sur les loyers	11 814	10 912
Cautions bancaires aux propriétaires immobiliers	2 309	2 222
Cautions Noble Age aux propriétaires immobiliers	9 505	8 690
Autres garanties données	3 503	2 425
Engagements contractuels d'acquisition d'immobilisations incorporelles	1 110	1 588
Engagements contractuels d'acquisition d'immobilisations corporelles	1 162	20 802
Engagements contractuels d'acquisition d'immobilisations financières	5 056	13 960
Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles	63 090	82 852
Engagements donnés (non actualisés)	132 234	179 052
Cautions bancaires	3 943	3 154
Engagements contractuels reçus pour vente d'immobilisations	210	
Part non utilisée des crédits corporate et crédit syndiqué	21 500	5 700
Crédit promotion part non utilisée	9 875	3 394
Engagements reçus (non actualisés)	35 528	12 248

La variation des engagements hors bilan est essentiellement due à des opérations d'acquisition d'ensembles immobiliers, de titres et de fonds de commerce qui se sont réalisées sur l'exercice 2015.

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)	2015	2014
Montant des loyers comptabilisés sur l'exercice	45 860	39 862
Loyers à moins d'un an	46 898	44 077
Loyers à plus d'un an et moins de 5 ans	157 385	149 062
Loyers à plus de 5 ans	138 029	133 871
Total des paiements minimaux futurs	342 312	327 010

Pour l'exercice clos au 31 décembre 2015, le total des paiements futurs s'élève à 342 millions d'euros avant actualisation et 310 millions d'euros après actualisation au taux de 1,39 %.

3. Contrats de location financement

Contrats de location financement	31/12/2015			31/12/2014				
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total		
Valeur d'origine des biens en location	4 801	27 286	32 087	3 697	27 265	30 962		
Loyers conditionnels comptabilisés	762	1 739	2 501	554	1 515	2 069		
Loyers restant à payer								
		à moins d'un an	695	1 758	2 453	512	1 718	2 230
		de un à 5 ans	1 261	7 322	8 583	761	7 185	7 946
		à plus de 5 ans		32 414	32 414		33 717	33 717
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

	31/12/2015	31/12/2014
Actifs éventuels	Néant	Néant
Passifs éventuels	Néant	Néant

Note 28. Autres informations

1. Secteurs opérationnels

En milliers d'euros	Long Séjour	Moyen Séjour	Belgique	Immobilier	Autres	TOTAL
Données au 31/12/2015						
Chiffre d'affaires	192 295	134 650	26 532	70 700	641	424 818
EBITDAR ⁽¹⁾	55 789	23 949	5 500	3 094	3 033	91 365
Actifs économiques employés	132 656	99 886	12 696			245 238

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

⁽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	31/12/2015			31/12/2014		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Résultat opérationnel	26 741	5 033	31 774	21 978	1 128	23 106
Dotations nettes aux amortissements et provisions	8 233	1 367	9 600	9 119	1 463	10 582
Provision engagements de retraite	259	1	260	86		86
Autres produits et charges d'exploitation (hors subventions)	736	(54)	682	(292)	(88)	(380)
Autres produits et charges opérationnels	1 386	1 803	3 189	2 381	1 950	4 331
EBITDA	37 355	8 150	45 505	33 272	4 453	37 725
Locations immobilières	50 916	(5 056)	45 860	44 826	(4 964)	39 862
EBITDAR	88 271	3 094	91 365	78 098	(511)	77 587

2. Parties 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	2015	2014
Charges		
Loyer	2 724	2 763
Assistance technique et mandat de vente	4 844	2 229
Autres charges	959	338
Produits		
Ventes - travaux facturés	2 430	
Mandat d'assistance gestion	40	7
Autres produits	36	
Bilan		
Clients	491	7
Fournisseurs	956	2 390
Comptes Courants	2 036	2 421

3. Rémunération des dirigeants

Les rémunérations des mandataires sociaux sont présentées dans la synthèse suivante :

En milliers d'euros	2015	2014
Rémunérations allouées	578	566
Jetons de présence	43	30
TOTAL	621	596

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

Risque de change

Le Noble Age Groupe n'est pas exposé au risque de change dans la mesure où il exerce son activité au sein de deux pays de la Zone Euro (France et Belgique).

Risque de taux

Le Groupe met en œuvre une politique de diversification de ses sources de financement et a réalisé en février 2011 une émission d'obligations convertibles pour un montant de 50 millions d'euros. L'ORNANE

arrivant à échéance le 3 janvier 2016, le Groupe s'est, au cours de l'exercice 2015, refinancé au moyen de trois instruments : un programme de billets de trésorerie avec un plafond de 120 millions d'euros enregistré auprès de la Banque de France, un crédit syndiqué de 150 millions d'euros sous forme d'un crédit renouvelable à échéance 5 ans assorti d'une option d'extension d'un an, et enfin d'un placement privé obligataire sous la forme d'un Euro PP à échéance 7 ans pour 31,2 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	1 592			1 592	0,6%
Taux fixe Euro PP	-52	-209	31 117	30 856	10,9%
Billets de trésorerie	33 000			33 000	11,6%
Prêts à taux fixe	7 934	14 309	4 210	26 453	9,3%
Prêts à taux variable couvert	6 704	69 236	11 265	87 205	30,8%
Prêts à taux variable réglementé	580	1 681		2 261	0,8%
Prêts à taux variable non couvert	90 806	11 286		102 092	36,0%
Emprunts Groupe	140 564	96 303	46 592	283 459	100%
Part relative	49,6%	34,0%	16,4%	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 1 271 milliers d'euros.

Le Groupe gère une position structurelle taux fixe / taux variable en euros 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 en taux fixe et de donner à la dette un profil de risque optimisé en fonction des anticipations de l'évolution des taux.

Cette politique suivie de manière dynamique 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 107 443 milliers d'euros, représentant au 31 décembre 2015 un risque couvert, hors amortissement des frais d'émission sur emprunts (1 824 milliers d'euros) de 89 032 milliers d'euros.

Risque sur actions

Au 31 décembre 2015, la SA LE NOBLE AGE détient 37 378 actions propres, valorisées à 637 milliers d'euros contre 20 624 titres à la clôture précédente. Une valorisation au cours au plus bas de clôture annuelle 2015 (18,75 €) et au plus haut de clôture annuelle 2015 (26,20 €) s'échelonnerait de 701 milliers d'euros à 979 milliers d'euros, le prix de revient moyen des titres auto détenus à la date de clôture s'établissant à 17,05 euros par titre.

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 2015 à 69 555 milliers d'euros (soit 68 829 milliers d'euros de trésorerie nette des concours bancaires) contre 36 169 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.

Risque de solvabilité et rating

La cotation Banque de France du Noble Age, établie sur la base de ses comptes consolidés 2014, est de B4+, ce qui démontre une capacité assez forte du Groupe à honorer ses engagements financiers.

Risque de développement

En cas de surcroît d'activité exceptionnel 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.

Risque relatif aux engagements hors bilan

Les garanties et obligations contractuelles se décomposent à la clôture de l'exercice 2015 en engagements donnés sur une durée déterminée pour 132,2 millions d'euros constitués d'engagements liés aux opérations de financement pour 69,1 millions d'euros et aux activités opérationnelles pour 63,1 millions d'euros. Les engagements reçus s'élèvent au 31 décembre 2015 à 35,5 millions d'euros relatifs principalement à des lignes de crédit accordées et non utilisées.

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 342 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 327 millions d'euros un an plus tôt.

Le total des charges de loyer futur actualisé au taux de 1,39 % sur la durée moyenne restant à courir s'élèverait en 2015 à 310 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.

	2015		2014	
	Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur
Actifs financiers				
Actifs financiers non courants	2 605	2 605	2 431	2 431
Actifs financiers courants				
Créances clients	49 314	49 314	77 792	77 792
Autres actifs courants	9 198	9 198	7 833	7 833
Trésorerie et équivalents de trésorerie	69 555	69 555	36 169	36 169
Total actifs financiers	130 672	130 672	124 225	124 225
Passifs financiers				
Dettes financières non courantes ⁽¹⁾	178 591	178 591	156 419	156 419
Dettes financières courantes ⁽¹⁾	145 597	145 597	130 470	130 470
Dettes fournisseurs	37 930	37 930	37 299	37 299
Autres passifs financiers courants	31 223	31 223	41 541	41 541
Total passifs financiers	393 341	393 341	365 729	365 729

⁽¹⁾ Les dettes financières sont principalement constituées de dettes à taux variable. A l'exception des instruments financiers, évalués à leur juste valeur, l'impact de juste valeur des dettes à taux fixe n'est pas significatif.

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.

2015 - 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	2 605			774	1 831	
Actifs financiers courants	2						
Créances clients		49 314				49 314	
Autres actifs courants		9 198				9 198	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1	69 555	69 555				
Total actifs financiers		130 672	69 555		774	60 343	
Passifs financiers							
Dettes financières non courantes	2	178 591		1 410			177 181
Dettes financières courantes	2	145 597	1 592	4			144 001
Dettes fournisseurs		37 930					37 930
Autres passifs financiers courants		31 223					31 223
Total passifs financiers		393 341	1 592	1 414			390 335

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						
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

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	2014	Variation	Autres Mouvements (*)	Var. Périmètre	2015
Stock	15.	97 881	23 688	(4 596)	122	117 095
Clients	16.	77 792	(28 484)		6	49 314
Autres créances et cptes de régul.	17.	28 166	(1 481)	(187)	114	26 612
<i>Retraitement hors effets BFR</i>						
Créances d'impôt ⁽¹⁾	17.	(1 536)	154	15	(31)	(1 398)
Compte courant ⁽²⁾	17.	(2 437)	374			(2 063)
Créances		101 985	(29 437)	(172)	89	72 465
Fournisseurs		37 299	570		61	37 930
Autres dettes et cptes de régul	24.	88 097	(13 863)	(2 605)	3 989	75 618
<i>Retraitement hors BFR</i>						
Frn d'immobilisations et autres ⁽³⁾		(1 858)	(1 051)		(767)	(3 676)
Compte courant ⁽²⁾		(2)	(2)		(3)	(7)
Dettes d'impôt	24.	(4 320)	(645)	16	36	(4 913)
Dettes		119 216	(14 991)	(2 589)	3 316	104 952

^(*) Les autres mouvements comprennent des subventions d'investissement accordées non reçues.

⁽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 2015

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, 44120 Vertou
Le Parc De Diane	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	La Plessé - Route de la Meignanne, 49 240 Avrillé
Le Parc De La Touques	100,00%	100,00%		IG 421 178 740	Avenue Michel d'Omano, Saint Arnault 14 800 Deauville
Le Parc Saint Charles	100,00%	100,00%		IG 428 670 319	10/14 rue du Moulin à Tan, 28 000 Chartres
La Chézalière	20,29%	20,29%	(1)	IG 352 694 681	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Résidence Asphodia	100,00%	100,00%		IG 353 681 216	70 rue Paul Doumer, 91330 Yerres
Résidence Sévigné	100,00%	100,00%		IG 404 179 236	83 rue du Pont de Créteil, 94 100 St Maur des Fossés
Résidence Ger' Home	100,00%	100,00%		IG 403 291 123	23 rue Jules Lefèvre, 92 400 Courbevoie
Résidence Athéna	99,96%	99,94%	(5)	IG 447 235 227	21allée du Jacquemart, 1400 Nivelles, Belgique
LNA Belgique	100,00%	100,00%		IG 479 787 635	8 rue de Champles, 1301Bierges, Belgique
Résidence Le Point Du Jour	100,00%	100,00%		IG 446 388 951	8 rue de Champles, 1301Bierges, Belgique
Arcade De Fontenay	100,00%	100,00%		IG 390 895 043	128 rue Boucicaut, 92 260 Fontenay aux Roses
Résidence Aigue Marine	100,00%	100,00%		IG 444 727 051	Chemin 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
Le Verger De Vincennes	100,00%	100,00%		IG 443 419 783	21avenue 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 951585	4-6 rue Marconi BP 104 - 78400 Chatou
Résidence Verte Prairie	100,00%	100,00%		IG 351327 481	200 rue de la Calendro , route d'Eyguières, 13 300 Salon de Provence
Les Jardins D'Olonne	100,00%	100,00%		IG 478 216 559	100 rue Ernest Landrieau, La Garnaudrie, 85340 Olonne s/Mer
Le Parc Des Vignes	100,00%	100,00%		IG 412 458 119	25 av d'Espagne 80000 Amiens
Wood Side Résidence	100,00%	100,00%		IG 441675 147	75 aven. Gal Ceuninck 1020 Bruxelles, Belgique
Résidence Les Pléiades	100,00%	100,00%		IG 445 348 923	Avenue Reine Jeanne, 83000 Toulon
Maison De Retraite Les Acacias	100,00%	100,00%		IG 398 247 924	Rue des Escudiers - 83260 La Crau
Le Parc De La Cense	100,00%	100,00%		IG 884 338 805	8 rue des Champles 1301Wavre, Belgique
Le Mas De La Cote 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, 44120 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
Villa D'Epidaure	100,00%	100,00%		IG 410 583 785	34 bis avenue Jonchère - 78170 Celle Saint Cloud
Résidence Les Nymphéas	100,00%	100,00%		IG 352 351399	2 rue de Lozillais, 35 740 Pacé
LNA Pavillon De La Cense	100,00%	100,00%		IG 899 718 649	Drève d'Argenteil, 12-1410 Waterloo , Belgique
Le Bon Jour D'Ignace	100,00%	100,00%		IG 899 345 002	8 rue des Champles 1301Wavre, Belgique
Les Toits de Vincennes	100,00%	100,00%	(2)	IG 722 069 317	21avenue des Murs du Parc, 94 300 Vincennes
LNA Santé	100,00%	100,00%		IG 484 434 113	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Sainte Anne	100,00%	100,00%	(2)	IG 351901012	8 impasse des Oliviers 06340 La Trinité
HAD Haute-Savoie Sud	75,00%	75,00%		IG 343 937 835	89 rue du Val Vert 74600 Seynod
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
Résidence Le Bourgailh	100,00%	100,00%		IG 331913 756	46 avenue du Bourgailh 33600 Pessac
Les Jardins De Leysotte	100,00%	100,00%		IG 410 104 269	126 chemin de Leysotte, 33140 Villenave d'Ornon
L'Aquitaine	100,00%	100,00%	(3)	IG 429 202 955	47 avenue Michel Picon - 33550 Langoiran
Les Jardins De Laurezanne	100,00%	100,00%		IG 351121470	4 allée du Chat Qui Danse - 33170 Gradignan
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, 44120 Vertou
Résidence De Retraite Francois Villon	100,00%	100,00%	(2)	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 Montheard	100,00%	100,00%		IG 509 618 351	2 allée Jean Lurçat, 72000 Le Mans
Groupement de Coopération Sanitaire 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 Priou, 44120 Vertou
Les Jardins d'Hermine	100,00%	100,00%		IG 440 249 043	55 avenue du Haut Sancé, 35200 Rennes
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%	100,00%		IG 833 050 252	79 Avenue Léon Grosjean - 1140 Evère, Belgique
Centre de soins de jour Le Mont des Arts	100,00%	100,00%		IG 849 071781	128 rue Colonel Bourg, 1140 Evère, Belgique
Résidence Beeckman	100,00%	100,00%		IG 422 923 859	Avenue Michel Ange, 54 - 1000 Bruxelles, Belgique
Villa Des Collettes	100,00%	100,00%		IG 393 358 197	84 chemin des Collettes, 06800 Cagnes sur Mer
Villa Amélie	100,00%	100,00%		IG 532 107 109	32 rue de Nice, 17220 Saint Rogatien
Villa Eléonore	100,00%	100,00%		IG 500 673 926	5 rue Eugène Bizeau, 37270 Montlouis-sur-Loire
Villa Océane	100,00%	100,00%		IG 528 150 683	15 rue de Kerdonnerch, 56550 Belz
Les Oiseaux	100,00%	100,00%		IG 739 502 268	169 avenue du Prado, 83110 Sanary sur Mer
Résidence 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	160 avenue Rimiez, 06100 Nice
La Meulière De La Marné	100,00%	100,00%		IG 525 191862	20 bis boulevard du 8 mai 1945, 77260 La-Ferté-sous-Jouarre
Le Noble Age Retraite	100,00%	100,00%		IG 529 254 061	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Kérinou Santé	100,00%	100,00%	(2)	IG 422 156 688	12 rue Jean Bon Saint-André 29200 Brest
GB	74,98%	74,98%		IG 391354 701	81 avenue Albert Raimond, 42270 Saint-Priest-en-Jarez
Médinord Santé	75,00%	75,00%		IG 418 660 031	79 avenue Albert Raimond, 42270 Saint-Priest-en-Jarez
MTJ	74,93%	74,93%		IG 450 567 987	81 avenue Albert Raimond, 42270 Saint-Priest-en-Jarez
LNA HAD Centre	100,00%	100,00%		IG 807 539 465	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Pôle Médical d'Ennery	100,00%	100,00%	(4)	IG 808 331 110	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
II - ACTIVITE IMMOBILIERE :					
Foncière GNA	100,00%	100,00%		IG 438 910 275	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
LNA Services	51,00%	51,00%		IG 442 082 863	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Médica Foncière 83	100,00%	100,00%		IG 438 811986	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Evian 74	100,00%	100,00%		IG 448 638 668	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF ADJ 85	100,00%	100,00%		IG 449 628 486	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Toulon 83	100,00%	100,00%		IG 448 907 212	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Médica Serris 77	100,00%	100,00%		IG 449 149 020	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Mainvillers 28	100,00%	100,00%		IG 484 043 641	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Vertou 44120	100,00%	100,00%		IG 481506 632	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Bando 1 83	100,00%	100,00%		IG 499 848 307	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Médica Foncière Garches 92	100,00%	100,00%		IG 500 457 411	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Médica Foncière La Celle 78	100,00%	100,00%		IG 501 141980	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Médica Foncière 06	100,00%	100,00%		IG 450 989 678	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
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
MF 72 Montheard	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	1 Place du Docteur Jean Tarius, 93806 Epinau sur Seine

Raison sociale	% de contrôle	% d'intérêts	Méthode	Siren	Siège social
II - ACTIVITE IMMOBILIERE (suite) :					
Foncière SSR IMB	100,00%	100,00%		IG 509 621 488	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Medica Foncière LMB 41	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
Foncière des Tilleuls	100,00%	100,00%	(4)	IG 599 841 169	8 Rue de Champles, 1301Bierges (Wavres), Belgique
MF Chatou 78	100,00%	100,00%	(4)	IG 809 522 071	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 Theix 56	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
MF Achères 78	100,00%	100,00%	(4)	IG 814 387 981	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
SCI Château Lamothe	100,00%	100,00%		IG 343 527 743	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
SCI Serenissim 1	100,00%	100,00%		IG 791373 707	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
SCI Domaine des Augustins	100,00%	100,00%		IG 490 899 838	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Immobilière de la Fontenelle	100,00%	100,00%		IG 753 241959	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Vannes 56	100,00%	100,00%		IG 807 461082	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Kerléna	100,00%	100,00%		IG 799 697 594	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Bazincourt 78	100,00%	100,00%		IG 798 501920	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MRLB	100,00%	100,00%		IG 489 280 685	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Talence 33	100,00%	100,00%		IG 798 502 985	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Latresne 33	100,00%	100,00%		IG 799 729 082	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Ennery 95	100,00%	100,00%	(4)	IG 808 415 996	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF La Seyne 83	100,00%	100,00%	(4)	IG 814 387 981	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 Les Toits de Vincennes a été absorbée par la société Le Verger de Vincennes. La société Résidence Sainte Anne a été absorbée par la société La Villa de Falicon. La société Kérinou Santé a été absorbée par la société Le Noble Age Retraite. La Résidence de Retraite François Villon a été absorbée par la société Rive de Garonne.

(3) La société L'Aquitaine a été acquise et absorbée sur l'exercice par la société Les Jardins de Leysotte (anciennement nommée Château Lamothe).

(4) Sociétés nouvellement créées ou acquises

(5) La société Résidence Athéna a été scindée au profit des sociétés Le Parc de la Cense et Résidence Point du Jour, toutes deux membres du Groupe.

Ces opérations sont décrites en Note 10 du présent document.

17.2

Vérification des informations financières historiques

17.2.1 Rapports des Commissaires aux comptes relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2015

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 2015, 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 2.5.20 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 22 avril 2016

Les Commissaires aux Comptes

EXPERTISE AUDIT ADVISORY

IN EXTENSO 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)		%	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
1. Audit												
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés												
• Emetteur	70	16	30%	14%	89		46%	95	102	22%	28%	
• Filiales intégrées globalement	158	97	68%	86%	103		54%	320	235	76%	66%	
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes												
• Emetteur								2	15	0%	4%	
• Filiales intégrées globalement	4		2%					6	6	1%	2%	
Sous-total	232	113	100%	100%		192		54%	423	358	100%	100%
2. Autres Prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement												
• Juridique, fiscal et social												
• Autres												
Sous-total												
TOTAL	232	113	100%		192		100%	423	358	100%	100%	

Le mandat de la SARL Expertise Audit Advisory 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.

17.4

Politique de distribution de dividendes

Le Conseil d'Administration réuni le 05 avril 2016 a proposé la première distribution de dividendes de 0,16 euro par action, soit un montant de 1 438 milliers d'euros, qui sera soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 22 juin 2016. Le Noble Age Groupe entend poursuivre une politique de distribution et de développement active et équilibrée au rythme de la croissance des résultats consolidés du Groupe.

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 6.805 lits à date du présent rapport s'établit à 6.880 lits et intègre les quelques *mouvements* suivants pour +75 lits :

- une ouverture d'une clinique de SSR en nutrition d'une capacité de 105 lits et places à Mainvilliers (28), à la suite d'un transfert d'activité de 40 lits, soit une capacité additionnelle de +65 lits,
- une mise en exploitation de places d'hospitalisation de jour sur plusieurs sites pour +10 places.

A la date du 31 mars 2016, le parc en exploitation est constitué de 67 établissements. Le parc autorisé inclut 365 lits complémentaires en sommeil ou sous protocole d'acquisition soit une capacité totale de 7 245 lits.

Les circulaires budgétaires 2016 du secteur sanitaire ont confirmé une baisse tarifaire selon les modalités suivantes :

- HAD : -0.25%
- SSR/PSY : -2.7% décomposé de la façon suivante :
 - 1.57% au titre de la baisse effective des tarifs,
 - 0.23% au titre de la récupération du CICE,
 - 0.40% au titre du Pacte de Responsabilité (PDR),
 - 0.50% au titre de la réserve prudentielle.

Ces orientations influenceront sur le niveau d'activité des cliniques de SSR et de Psychiatrie (30% de l'activité d'Exploitation) en 2016 et nécessiteront des mesures de restrictions budgétaires en cours de mises en œuvre.

Début février 2016, le Noble Age Groupe a annoncé une émission complémentaire de 20 millions d'euros à échéance juillet 2022. Les obligations nouvelles sont assimilées et forment une souche unique avec les obligations existantes émises le 31 juillet 2015, portant ainsi le montant total de la souche obligataire à 51,2 millions d'euros. Cette émission complémentaire, sous forme de placement privé, a été souscrite par le fonds Novo 2 géré par Tikehau IM.

En avril 2016, Le Noble Age Groupe, devenu un acteur global de la santé, a lancé sa marque grand public « LNA Santé ». Cette nouvelle marque, autour du dénominateur commun de la santé, vise à clarifier, aux yeux du grand public, le positionnement de l'ensemble de ses 67 établissements, dans leur diversité, ainsi que les solutions innovantes développées en matière de services. « Le Noble Age Groupe » demeure la marque corporate destinée aux acteurs institutionnels, financiers, investisseurs et autres partenaires.

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.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2015, la Société a procédé à l'émission de 442 369 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, le directeur général délégué faisant usage de la délégation consentie par le conseil d'administration en date du 21 janvier 2015, a constaté les augmentations de capital suivantes :

- augmentation de capital d'un montant de 600 942 euros par l'émission de 300 471 actions nouvelles de 2 euros chacune, résultant de la conversion d'ORNANE, en date du 30 juin 2015,
- augmentation de capital d'un montant de 283 796 euros par l'émission de 141 898 actions nouvelles de 2 euros chacune, résultant de la conversion d'ORNANE, en date du 31 décembre 2015.

Le capital social s'établit ainsi à 17 969 020 euros, divisé en 8 984 510 actions d'une valeur nominale de deux (2) euros chacune, toutes de même catégorie et intégralement libérées.

18.1.2 Capital autorisé non émis en totalité

Délégations consenties au conseil d'Administration	Durée de validité (à compter de l'assemblée générale ayant autorisé la délégation de compétence)	Plafond autorisé en valeur nominale	Modalités
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 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}	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>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 2015 : NEANT</p>			
<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 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 2015 : NEANT</p>	26 mois	<p>Montant nominal maximum global : Augmentations de capital : 5 500 000 € (1) . Titres de créance : 50 millions € (2)</p>	<p>Cf 13^{ème} résolution de l'AGM du 18/06/2014 disponible au siège de la société</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 12^{ème}, 13^{ème}, 18^{ème} et 19^{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 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. 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 2015 : NEANT</p>	26 mois	<p>Montant nominal global : 5 500 000 € (1)</p>	<p>Cf. 14^{ème} résolution de l'AGM du 18/06/2014 disponible au siège de la société</p>
<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 23^{ème} résolution. Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 19 juin 2013 (13^{ème} résolution).</p>	26 mois	<p>Montant nominal global : 5 000 000 € (1)</p>	<p>Cf. 15^{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 2015: NEANT			
<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 d'euros. 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 2015 : 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>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 19 juin 2013 (15^{ème} résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2015 : 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>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 23^{ème} résolution. 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. Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 19 juin 2013 (16^{ème} résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2015 : NEANT</p>	26 mois	<p>Montant nominal maximum global :</p> <p>.Augmentations de capital: 5 500 000 € (1) sans pouvoir excéder 20% du capital par an</p> <p>. Titres de créance : 50 millions € (2)</p>	Cf. 18 ^{ème} résolution de l'AGM du 18/06/2014 disponible au siège de la société
<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</p>	18 mois	<p>Montant nominal maximum global :</p> <p>.Augmentations de capital : 2 000 000 € (1)</p> <p>.Titres de créance : 25 millions € (2)</p>	Cf. 19 ^{ème} résolution de l'AGM du 18/06/2014 disponible au siège de la société

<p>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 2015 : NEANT</p>		20 souscripteurs	
<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. 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 2013 (18^{ème} résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2015 : NEANT</p>	38 mois	600 000€ (3) Soit 300 000 titres de valeur nominale de 2 €	Cf. 20 ^{ème} résolution de l'AGM du 18/06/2014 disponible au siège de la société
<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</p>	38 mois	600 000€ (3) Soit 300 000 titres de valeur nominale de 2 € Dans la limite de 10% du capital	Cf. 21 ^{ème} résolution de l'AGM du 18/06/2014 disponible au

<p>sociétés et groupements qui lui sont liés. 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. Les actions attribuées gratuitement s'imputeront sur le nombre maximum d'actions attribuées en vertu de la 20^{ème} 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 2015 : NEANT</p>			siège de la société
<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 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 2015: 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. 22 ^{ème} résolution de l'AGM du 18/06/2014 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 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 - 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 2015 : NEANT</p>		Montant maximum global : . Augmentation de capital : 5 500 000 € . Titres de créance : 50 millions €	Cf. 23 ^{ème} résolution de l'AGM du 18/06/2014 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 30^{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 30^{ème} résolution. Remplace et annule la délégation consentie par</p>	26 mois	Montant nominal maximum global : . Augmentations de capital : 5 000 000 € (1) . Titres de créance : 50 millions € (2)	Cf 19 ^{ème} résolution de l'AGM du 24/06/2015 disponible au siège de la société

<p>l'assemblée générale mixte du 18 juin 2014 (12^{ème} résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2015 : NEANT</p>			
<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.</p> <p>L'utilisation de cette autorisation s'imputera sur le plafond nominal global d'augmentation du capital de 5 500 000 euros fixé à la 30^{ème} résolution.</p> <p>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 30^{ème} résolution.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 18 juin 2014 (13^{ème} résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2015 : NEANT</p>	26 mois	<p>Montant nominal maximum global : Augmentations de capital : 5 500 000 € (1) . Titres de créance : 50 millions € (2)</p>	<p>Cf 20^{ème} résolution de l'AGM du 24/06/2015 disponible au siège de la société</p>
<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 19^{ème}, 20^{ème}, 25^{ème} et 26^{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 30^{ème} résolution et commun à toutes les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des résolutions 19, 20, 21, 22, 25 et 26.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 18 juin 2014 (14^{ème} résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2015 : NEANT</p>	26 mois	<p>Montant nominal global : 5 500 000 € (1)</p>	<p>Cf. 21^{ème} résolution de l'AGM du 24/06/2015 disponible au siège de la société</p>
<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.</p> <p>L'utilisation de cette autorisation s'imputera sur le montant global de 5 500 000 euros fixé dans la 30^{ème} résolution.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 18 juin 2014 (15^{ème} résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2015: NEANT</p>	26 mois	<p>Montant nominal global : 50 000 000 € (1)</p>	<p>Cf. 22^{ème} résolution de l'AGM du 24/06/2015 disponible au siège de la société</p>

<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. Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 18 juin 2014 (16^{ème} résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2015 : NEANT</p>	26 mois	Plafond autonome : 1 000 000 € et dans la limite du montant des comptes de réserves, primes ou bénéfices	Cf. 23 ^{ème} résolution de l'AGM du 24/06/2015 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. Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 18 juin 2014 (17^{ème} résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2015 : NEANT</p>	26 mois	Plafond autonome : 10% du capital social existant à la date de la décision	Cf. 24 ^{ème} résolution de l'AGM du 24/06/2015 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). 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 30^{ème} résolution. 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 30^{ème} résolution.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 18 juin 2014. (18^{ème} résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2015 : NEANT</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. 25 ^{ème} résolution de l'AGM du 24/06/2015 disponible au siège de la société
<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</p>	18 mois	Montant nominal maximum global : .Augmentations de capital : 2 000 000 € (1) .Titres de créance : 25 millions € (2) 20 souscripteurs	Cf. 26 ^{ème} résolution de l'AGM du 24/06/2015 disponible au siège de la société

<p>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 30^{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 30^{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 18 juin 2014 (19^{ème} résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2015 : NEANT</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. 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 28^{ème} résolution.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 18 juin 2014 (20^{ème} résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2015 : NEANT</p>	38 mois	600 000€ (3) Soit 300 000 titres de valeur nominale de 2 €	Cf. 27 ^{ème} résolution de l'AGM du 24/06/2015 disponible au siège de la société
<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. Le nombre total d'actions susceptibles d'être attribuées gratuitement est fixé à 300 000 actions</p>	38 mois	600 000€ (3) Soit 300 000 titres de valeur nominale de 2 € Dans la limite de 10% du capital	Cf. 28 ^{ème} résolution de l'AGM du 24/06/2015 disponible au siège de la société

<p>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 27^{ème} résolution.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'AGM du 18 juin 2014 (21^{ème} résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2015 : 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 30^{ème} résolution pour former le plafond mentionné à l'article L.225-129-2 du code de commerce.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'AGM du 18 juin 2014 (22^{ème} résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2015: 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. 29 ^{ème} résolution de l'AGM du 24/06/2015 disponible au siège de la société
<p>24) Le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations conférées aux termes des 19^{ème} à 22^{ème}, 25^{ème} et 26^{ème} résolutions de l'AGM du 24/06/2015 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 19^{ème} à 22^{ème} résolutions, 25^{ème} et 26^{ème} de l'AGM du 24/06/2015 est fixé à 50 millions d'euros.</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2015 : NEANT</p>		Montant maximum global : . Augmentation de capital : 5 500 000 € . Titres de créance : 50 millions €	Cf. 30 ^{ème} résolution de l'AGM du 24/06/2015 disponible au siège de la société

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 18 juin 2014 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 onzième 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 18 juin 2014 soit jusqu'au 18 décembre 2015.

Ainsi, l'assemblée générale du 24 juin 2015, aux termes de sa dix-septième 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 dix-huitième résolution adoptée par l'assemblée générale du 24 juin 2015.

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 24 juin 2015 soit jusqu'au 24 décembre 2016.

Dans le cadre de son programme de rachat d'actions au 31 décembre 2015, le nombre de titres auto-détenus dans le cadre du programme de rachat autorisé par l'assemblée générale de la Société est de 37 378 actions, d'une valeur nominale de 2 €, et valorisées à 979 303,60 euros, soit 26,2 euros par action, représentant 0,42 % 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 | 900 actions |
| - d'autre part, conserver les actions afin de les remettre en paiement ou en échange, dans le cadre d'opérations de croissance externe | 36 478 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 2015 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 2015 :

- Achats :
 - Nombre de titres achetés : 109 395
 - Prix d'achat moyen : 21,1854 euros

- Cessions :
 - Nombre de titres cédés : 109 995
 - Prix de vente moyen : 21,4306 euros

Frais de négociation payés par la Société au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2015, dans le cadre du contrat de liquidité susvisé : 25 000 euros.

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 2015, visant à conserver les actions afin de les remettre en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe.

Nous vous informons que dans le cadre de ce mandat de rachat d'actions, 22 787 actions ont été acquises au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2015 et sont venues s'ajouter au 19 124 actions auto-détenues à la date du 31 décembre 2014.

Les frais payés dans le cadre des mandats de rachat se sont élevés à 1 464,04 euros.

Par ailleurs, la Société a procédé au transfert de 5 443 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 36 478 actions au 31 décembre 2015 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 %.

La date d'échéance du prêt obligataire était fixée au 4 janvier 2016 et toutes les obligations ont donc été remboursées par la Société.

Les modalités de remboursement des Ornanes ont été les suivantes :

- 285 473 Ornanes ont été remboursées en actions (à raison d'une obligation contre une action),
- 1 258 987 Ornanes ont été remboursées en numéraire pour leur valeur nominale et en actions pour la partie du remboursement correspondant à la prime,
- 1 160 630 Ornanes ont fait l'objet d'un rachat anticipé dans le cadre de la procédure de rachat par ouverture d'un livre d'ordre inversé initiée par la Société en septembre 2015,
- 42 160 Ornanes ont été remboursées à leur date d'échéance conformément aux dispositions de la note d'opérations (valeur nominale plus intérêts de l'exercice).

A l'occasion de ces remboursements, 442 369 actions nouvelles ont été créées.

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 €
01/04/2006	Division de la valeur nominale	12 370 912 €	-	-	ns	2,00 €	6 185 456	12 370 912 €
14/04/2006	Augmentation de capital	12 370 912 €	3 876 224,00 €	2 883 863,00 €	1 938 112	2,00 €	8 123 568	16 247 136 €
14/04/2006	Réduction du capital	16 247 136 €	-3 876 224,00 €	-2 883 863,00 €	-1 938 112	2,00 €	6 185 456	12 370 912 €
06/06/2006	Augmentation de capital par appel public à l'épargne	12 370 912 €	2 520 000,00 €	10 080 000,00 €	1 260 000	2,00 €	7 445 456	14 890 912 €
05/07/2006	Augmentation de capital par exercice de l'option de sur-allocation	14 890 912 €	350 182,00 €	1 400 728,00 €	175 091	2,00 €	7 620 547	15 241 094 €
18/07/2007	Augmentation de capital réservée aux salariés	15 241 094 €	43 188,00 €	295 189,98 €	21 594	2,00 €	7 642 141	15 284 282 €
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 €
30/06/2015	Constatation d'une augmentation de capital	17 084 282 €	600 942,00 €	4 867 630,20 €	300 471	2,00 €	8 842 612	17 685 224 €
31/12/2015	Constatation d'une augmentation de capital	17 685 224 €	283 796,00 €	2 298 747,60 €	141 898	2,00 €	8 984 510	17 969 020 €

18.1.10 Evolution de l'actionnariat

	31/12/2015			31/12/2014			31/12/2013		
	Nb d'actions	% du capital	% de droits de vote	Nb d'actions	% du capital	% de droits de vote	Nb d'actions	% du capital	Nb d'actions
SC Financière Vertavienne 44	1 884 864	20,98%	28,65%	1 884 864	22,07 %	30,70 %	1 884 864	22,07%	1 884 864
Nobilise	942 348	10,49%	14,33%	942 348	11,03 %	15,03 %	942 348	11,03 %	942 348
Nobilise 2	646 807	7,2%	9,83%	646 807	7,57 %	5,27 %	646 807	7,57 %	646 807
actionnaires partenaires	471 162	5,24%	7,17%	670 474	7,85 %	10,93 %	955 194	11,18 %	955 194
Total pacte d'actionnaires**	3 945 181	43,91%	59,98%	4 144 493	48,52 %	61,93 %	4 429 213	51,85 %	4 429 213
JOUSSE MORILLON	400 000	4,45 %	3,04 %	-	-	-	-	-	-
Cogepa et DF Synergie	-	-	-	-	-	-	887 094	10,38%	887 094
<i>Gestion collective</i>	38 000	0,42 %	0,29 %	39 500	0,47 %	0,32 %	40 000	0,47 %	40 000
Titres auto-détenus	37 378	0,42 %	N/C	20 624	0,24 %	N/C	65 121	0,76 %	65 121
Public ou autres	4 563 951	50,8 %	36,69%	4 337 524	50,77%	37,75 %	3 120 713	36,53 %	3 120 713
Total	8 984 510	100 %	100,00%	8 542 141	100 %	100,00%	8 542 141	100,00%	8 542 141

** 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 à l'approbation de l'assemblée générale mixte des actionnaires du 18 juin 2014, ainsi qu'à l'approbation de l'assemblée générale mixte des actionnaires du 24 juin 2015.

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.

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 31.12.2014 et le rapport des commissaires aux comptes y afférent tel que présentés aux paragraphes 17.1 du document de référence enregistré le 08.06.2015 sous le n° D.15-0581
- 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

21.2 Documents accessibles au public

Des exemplaires du document de références sont disponibles sans frais auprès de la Société Le Noble 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-groupe.com/le-groupe>). 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 2015 au 31 décembre 2015.
- 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 à date d'exclure les établissements du Noble Age Groupe localisés en Belgique. Le traitement des données belges est particulier. En effet, la gestion des paies des établissements belges est réalisée par un bureau social. Les données sont ensuite transmises de manière globale au Noble Age. De fait, la disponibilité est limitée sur cette zone géographique. Cependant, le Noble Age mène une démarche d'amélioration continue et vise la mise en place d'un reporting incluant les établissements belges.
 - Il convient de préciser que le siège social a également été exclu du périmètre RSE. Les données du siège social sont traitées de manière distincte des données des établissements. En effet, les informations liées au siège revêtent un caractère confidentiel. De plus, il est à noter que :
 - Le siège représente seulement 3.45% des effectifs du périmètre RSE.
 - Le siège est composé de services supports aux établissements, les salariés ont une fonction administrative à l'inverse des salariés présents dans les établissements médico-sociaux et sanitaires qui ont des fonctions plus diverses.
 - De fait, les caractéristiques des salariés siège/établissements sont relativement différentes. Le siège social compte par exemple 52% de femmes contre 86% dans les établissements.

Il a donc été conclu que l'intégration du siège social dans le périmètre RSE n'améliorerait pas la qualité et ne faciliterait pas la lecture des données communiquées. Le taux d'encadrement serait par exemple réhaussé.

 - 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, le périmètre RSE 2015 sur lequel les informations chiffrées sont communiquées correspond, sauf mention spécifique, à 55 établissements sur les 67 consolidés sur le périmètre financier (82%), représentant 88% des effectifs au 31/12/2015.
- 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 GENERALE EN MATIERE 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 qualité 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.

Le Noble Age Groupe n'exploite pas d'installations classées pour l'environnement.

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.

Dans le cadre de ses nouvelles constructions, le Noble Age Groupe s'attache à construire des bâtiments peu consommateurs d'énergie. En raison de la certification HAS, l'ensemble des salariés est sensibilisé à la protection de l'environnement au travers de démarches comme, la maîtrise des consommations d'eau et d'électricité (cf. partie A-3), le tri et la valorisation des déchets.

La majorité des établissements du Groupe fonctionne en cuisine internalisée gérée par un chef cuisinier. Les commandes sont systématiquement réalisées via un logiciel unique, mis en place par la société Compass. Cet outil ajuste les quantités commandées en fonction du plan GEMRCN¹ sénior. De fait, les quantités servies correspondent aux besoins requis pour un résident selon les obligations nutritionnelles. Cela permet d'éviter considérablement la perte et les déchets alimentaires.

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, 3 audits énergétiques réglementaires de fin de travaux ont été réalisés sur plusieurs établissements (belges et français) afin d'optimiser l'exploitation énergétique des bâtiments. Les préconisations figurant

¹ GEMRCN : Groupe d'Etude des Marchés en Restauration Collective et de Nutrition

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-1.3. Le développement de solutions de communication à distance

Le développement de solutions de communication à distance permet de limiter les déplacements.

Télé médecine

En 2015, Le Noble Age Groupe a intensifié le développement des activités de télé médecine au sein de ses établissements sanitaires et médico-sociaux.

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.

Les projets sont portés par l'établissement et le siège du Noble Age Groupe. L'année 2015 a vu la création au sein du siège d'un Comité de télé médecine constitué des représentants identifiés par le service Prospective, la DSI¹, la DMQR² et la Direction Juridique.

Une étude très précise des besoins et des capacités de l'établissement dans son territoire est systématiquement réalisée, condition de réussite du projet. La définition du projet médical répondant au besoin déterminé par l'établissement est un des facteurs clés de succès.

Cette structuration d'un projet de télé médecine permet une réponse très concrète aux interrogations des établissements du Noble Age Groupe, que ce soit sur les aspects organisationnels, les financements mobilisables et les données techniques et juridiques à prendre en compte. Aussi, la mise en œuvre d'un outil de pilotage « Noble Age » permet le suivi du déploiement de l'activité jusqu'à sa phase de production. Cet accompagnement méthodologique des professionnels de santé sur les bonnes pratiques permet de dédramatiser la télé médecine. Le Comité télé médecine met à la disposition des établissements engagés dans ce processus une documentation et des outils déjà expérimentés au fil de l'eau :

- Ecriture et gestion d'un projet médical,
- Indicateurs de pilotage et performance,
- Ressources humaines,
- Données juridique (contractualisation avec l'ARS, convention avec le centre expert, hébergement des données de santé, déclaration à la CNIL),
- Equipement technique.

Les projets démarrés sur 2015 sont les suivants :

- Télé médecine « Plaies chroniques et cicatrisation » au sein de l'HAD du Saumurois (49)
- Télé médecine « Troubles du comportement chez la personne âgée dépendante » au sein des Résidences La Chézalière (Nantes) et Creisker (Pornichet)
- Télé médecine « Plaies chroniques et cicatrisation » au sein du Pôle de Santé de Serris (77) dans le cadre de la mise en œuvre de l'équipe mobile « plaies et cicatrisation »
- Télé médecine « Obésité » au sein du Pôle d'Ennery (95)

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

¹ DSI : Direction des Systèmes d'Information

² Direction Médical, Qualité et Risques

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

Le Groupe n'a pas de provision ni de garantie pour risques environnementaux.

A-2 POLLUTION ET GESTION DES DECHETS

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. Les quantités de déchets prises en charge par le prestataire sont suivies par les établissements. Dans une démarche d'amélioration continue, un reporting au niveau Groupe est envisagé.

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 au sein du parc d'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 et assurer la potabilité de l'eau distribuée. Des contrôles légionnelles sont effectués périodiquement en parallèle.

Bruit

Des standards de bruit en lien avec la réglementation sur l'urbanisme sont établis dans les cahiers des charges immobiliers.

Produits dangereux

La suppression des installations de climatisation contenant des fluides frigorigènes R22 est programmée dans l'ensemble des établissements d'ici la fin de l'année 2017. Selon les situations, les installations sont changées ou maintenues avec le remplacement du fluide frigorigène R22 par du fluide frigorigène R410A.

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 le service de comptabilité n'ont plus à photocopier ou imprimer de manière aussi importante qu'auparavant.

La quantité totale de papier imprimé en 2015 s'élève à 4,16 tonnes.

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 Référents Immobilier Exploitation du Groupe. Les formations portent sur les bonnes pratiques écoresponsables, 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 :

	2015	2014	Variation
Consommation d'eau (en m ³ /résident)	68,56	70,03	-2,14%

Ratio établi sur la base d'une consommation d'eau égale à 340 336 m³ en 2015 sur le périmètre RSE.

Les établissements situés en France ne sont pas soumis à des contraintes particulières en matière d'approvisionnement en eau.

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 mis en place dans les établissements ainsi que les programmes de sensibilisation du personnel contribuent efficacement à la performance énergétique.

Consommation d'énergie en KWh / m² :

	2015	2014	Variation
Consommation d'énergie (en kwh/m ²)	186,65	168,79	9,57%

Ratio établi sur la base d'une consommation d'énergie (électricité, gaz, fioul et bois) égale à 47 241 519 KWh PCI en 2015 sur le périmètre concerné (établissements retenus dont la consommation d'énergie est représentative, correspondant à 99.6% de la surface totale de l'ensemble des établissements du périmètre RSE 2015).

Le ratio de consommation d'énergie est néanmoins légèrement en hausse par rapport à 2014, ratio qui retrouve une tendance comparable à 2013. L'année 2014 avait connu une consommation relativement faible du fait notamment de saisons plus douces (utilisation moindre des chauffages en hiver et des climatisations en été).

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 2015, les émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) liées à la consommation d'énergie mentionnée précédemment sont égales à 8 247 Tonnes équivalent CO₂¹.

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.

¹ 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).

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 travaillent dorénavant avec un seul et unique Groupe national : le Groupe Compass.

Ce Groupe est particulièrement sensible à la lutte contre le réchauffement climatique.

La rationalisation du nombre de fournisseurs et de plateformes de livraison au court de ces dernières années vise à réduire les consommations de gasoil et limiter la pollution atmosphérique associée.

Cette nouvelle organisation, initiée en 2014 et déployée à l'ensemble des établissements en 2015, a permis de centraliser les commandes auprès de ce prestataire et des flux de livraison auprès d'un seul logisticien. Elle s'est traduite en 2015 par une diminution significative 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 BIODIVERSITE

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.

1. 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).

2. 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.

3. 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 de 50 formateurs répartis dans les établissements du Groupe.

4. 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.

5. 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 170 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) permettant 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.

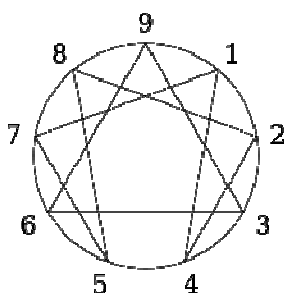
➤ Formations « perfectionner ses compétences managériales grâce à l'Ennéagramme » (niveau 1 et niveau 2)

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 2015, 50 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'Etat, 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 démographique et sociétale, offrent une vision à long terme et de réelles perspectives de carrières.

Les CDD ne sont pas intégrés dans les effectifs observés. Il est à noter que du fait même des spécificités du secteur d'activité, le recours aux CDD dans les établissements est significatif. En effet, pour maintenir un niveau de qualité constant, de manière générale, les absences de personnel soignant sont remplacées par des CDD.

➤ 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 31.12.2015	Effectifs au 31.12.2014
Normandie	91	89
Bretagne	519	483
Pays de la Loire	561	566
Centre Val de Loire	342	296
Ile de France	1 384	1 326
Languedoc-Roussillon Midi-Pyrénées	133	127
PACA	791	805
Nord Pas de Calais Picardie	224	230
Auvergne Rhône Alpes	184	172
Aquitaine Limousin Poitou-Charentes	276	69
Total général	4 505	4 163

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 prête 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.

De plus, il convient de préciser que les établissements ont eu recours au personnel intérimaire sur l'exercice 2015. Cela représente 23 105 heures contre 34 109 heures en 2014.

B-1.2. Répartition des effectifs par sexe et âge

Classes d'âge	F	M	Total général
< ou = à 26 ans	11,4%	1,5%	12,9%
26 à 35 ans	25,2%	4,0%	29,2%
36 à 45 ans	21,4%	3,4%	24,7%
46 à 55 ans	18,6%	3,5%	22,1%
56 à 60 ans	6,7%	1,2%	8,0%
> 60 ans	2,2%	0,8%	3,1%
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 31.12.2015, identique au 31.12.2014. Les plus de 60 ans représentent 3.1% des effectifs et les moins de 26 ans représentent 12.9%.

B-1.3. Répartition des salariés par sexe et région

Régions	F	M	Total général
Normandie	1,8%	0,2%	2,0%
Bretagne	9,7%	1,8%	11,5%
Pays de la Loire	10,7%	1,8%	12,5%
Centre Val de Loire	6,4%	1,2%	7,6%
Ile de France	26,2%	4,6%	30,7%
Languedoc-Roussillon Midi-Pyrénées	2,6%	0,4%	3,0%
PACA	15,0%	2,5%	17,6%
Nord Pas de Calais Picardie	4,2%	0,7%	5,0%
Auvergne Rhône Alpes	3,4%	0,6%	4,1%
Aquitaine Limousin Poitou-Charentes	5,5%	0,7%	6,1%
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 (30.7%) suivie de la région PACA (17.6%). Ils représentent à eux deux quasiment la moitié de l'effectif global.

➤ Embauches et licenciements

B-1.4. Recrutements en CDI

	Recrutements en CDI (personnes physiques)			
	2015		2014	
Filière " soignant "	628	61%	655	59%
Filière " administratif et services techniques "	70	7%	112	10%
Filière " hébergement et vie sociale "	324	32%	345	31%
TOTAL	1 022	100%	1 112	100%

1. B-1.5. Fins de contrats en CDI

A l'initiative du salarié :

	Démissions	Départs à la retraite	Ruptures période d'essai
Filière " soignant "	311	18	62
Filière " administratif et services techniques "	22	5	1
Filière " hébergement et vie sociale "	75	16	21
Sous-totaux	408 (77%)	39 (7%)	84 (16%)
TOTAL	531 (100%)		

A l'initiative de l'employeur :

	Licenciements	Ruptures période d'essai
Filière " soignant "	56	38
Filière " administratif et services techniques "	14	5
Filière " hébergement et vie sociale "	71	42
Sous-totaux	141 (62%)	85 (38%)
TOTAL	226 (100%)	

Autres types de départs :

	Ruptures conventionnelles	Transferts	Autres
Filière " soignant "	47	75	2
Filière " administratif et services techniques "	12	18	1
Filière " hébergement et vie sociale "	21	57	
Sous-totaux	80 (34%)	150 (64%)	3 (2%)
TOTAL	233 (100%)		

On comptabilise 990 sorties d'effectifs sur l'exercice 2015 dont 150 transferts (mutation en interne) ; cela représente donc 840 sorties du périmètre.

Sur l'exercice 2014, il y a eu 864 sorties d'effectifs dont 122 transferts, soit 742 sorties du périmètre.

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 2015 s'élève à 1 816 € contre 1 805 € en 2014.

B-2 ORGANISATION DU TRAVAIL

B-2.1. Répartition CDI / CDD / contrats spécifiques

Contrats	Effectifs au 31.12.2015		Effectifs au 31.12.2014	
CDD	613	13,6%	580	13,9%
CDI	3 856	85,6%	3 553	85,3%
Contrat spécifique	36	0,8%	30	0,7%
Total général	4 505	100,0%	4 163	100,0%

B-2.2. Répartition temps plein / temps partiel

Temps	Effectifs au 31.12.2015		Effectifs au 31.12.2014	
Temps partiel	1 311	29,1%	1 223	29,4%
Temps plein	3 194	70,9%	2 940	70,6%
Total général	4 505	100,0%	4 163	100,0%

B-2.3. Equivalent temps plein des effectifs

Contrats	ETP moyen	
	2015	2015
CDD arrivée CDI	45,6	43,5
CDD surcoût act	52,3	35,8
CDI	3 383,4	3 026,7
CUI CDI	-	1,3
Total général	3 481,4	3 107,2

B-2.4. Le Taux d'encadrement

Le taux d'encadrement se calcule en réalisant le ratio Equivalent Temps Plein / nombre de lits exploités.

	2015	2014
ETP moyen	3 481	3 107
Nbr de lits exploités	5 403	4 991
Total	0,64	0,62

Le taux d'encadrement au sein du Noble Age Groupe est donc de 0.64 ETP / nombre de lits en 2015. 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 mi-temps thérapeutiques, les maladies professionnelles et les absences injustifiées.

Le taux d'absentéisme restreint au sein du Noble Age Groupe est de 10.85% en 2015 (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**

a. 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 représentants syndicaux 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.

b. 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'Etablissement 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.

c. 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 :

a. 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 ;
- Emettre des avis et recueillir des informations sur les évolutions (financières, économiques...) de l'entreprise ;
- Assurer une bonne information des travailleurs.

b. 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 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 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.

Autres accords collectifs

Le Groupe est engagé dans une politique volontariste en matière de dialogue social qui se traduit par la signature en 2015 de plusieurs accords collectifs structurants :

- Au niveau de l'UES :
 - Accord relatif au temps de travail signé le 9 mars 2015
 - Accord NAO¹ signé le 9 mars 2015
 - Accord d'intéressement signé le 9 juin 2015
- Au niveau de la société LNA Santé :
 - Accord social cadre (notamment relatif au temps de travail) signé le 17 mars 2015
 - Accord NAO signé le 17 mars 2015
 - Avenant à l'accord d'intéressement signé le 4 mai 2015

B-4 SANTE ET SECURITE

B-4.1. Conditions de santé et sécurité au travail

⇒ UNE DEMARCHE GLOBALE DE DEVELOPPEMENT DE LA QUALITE 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.

¹ Négociation Annuelle Obligatoire

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.

Porté par un encadrement pluridisciplinaire (Direction Générale, Direction des Ressources Humaines, Direction Médical, Qualité et Risques, 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***

Le comité exécutif du Groupe soutient activement la démarche et porte la conviction 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 Médical, Qualité et Risques 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 A 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 :

- 1. 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 ;
- 2. 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 ;
- 3. 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 ;
- 4. 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 sécurités** » (la protection et la prévention des risques professionnels).

Un **Comité de Pilotage « Prévention des Risques Professionnels »**, instance regroupant la Direction Générale, Direction RH, Direction Médical, Qualité et Risques, 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 **acteurs 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
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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).

La formation PRAP 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'INRS¹.

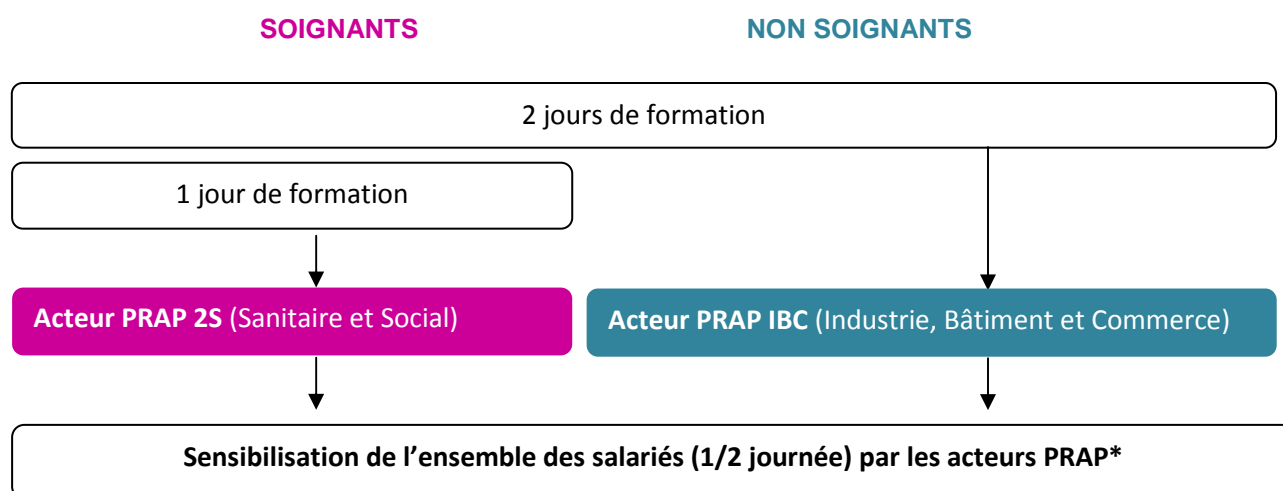
En 2015, 118 acteurs PRAP ont été formés par les formateurs PRAP du Groupe, dont 78 acteurs PRAP 2S (soignants). Pour rappel, en 2014, le Groupe avait formé 144 acteurs PRAP dont 86 acteurs PRAP 2S.

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.

¹ Institut National de Recherche et de Sécurité

Le déroulement de la formation



L'acteur PRAP aura également en charge de **déployer au sein de son établissement une sensibilisation d'une demi-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.*

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

B-4.3. Accidents du travail et maladies professionnelles

En 2015, les accidents de travail et les maladies professionnelles ayant donné lieu à un arrêt de travail représentent 17 350 journées calendaires. Il y a eu 50 cas de maladies professionnelles déclarées en 2015 auprès de la CPAM.

Cela représente un taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt et des maladies professionnelles de 73,93 pour un million d'heures travaillées et un taux de gravité de 2,83 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 DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL CONTINU (DPC)**
LNA FORMATION est organisme DPC.

D'après les textes fondateurs et jusqu'à évaluation des commissions scientifiques concernées, LNA Formation est donc 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.

Quelques exemples de contenus de formations conçues et proposées par l'école interne de formation :

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

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

Pour l'exercice 2015, les données de formation sont issues des plans de formation professionnelle de chaque établissement.

Le nombre de stagiaires partis en formation s'est établi à 2 208 en 2015 et le nombre d'heures de formation suivies est de 25 858 heures.

B-6 ÉGALITE 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, **27 contrats avec des sous-traitants type Etablissements Services d'Aide** par le Travail ont été mis en place dans 24 établissements du Groupe pour un montant total d'environ **171 000 €**.

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 42.1%.

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

32 cadres du Noble Age Groupe (siège et établissements) se sont associés avec l'équipe dirigeante dans la société Nobilise, véhicule d'investissement entrepreneurial disposant d'une participation directe de 10,49% 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, ECONOMIQUE ET SOCIAL DE L'ACTIVITE

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 2015, 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 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 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 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 732 points et le PMP moyen de 193 points. En 2015, le PMP moyen national est de 189.

Historiquement, Le Noble Age Groupe a fait le choix du tarif global pour ses EHPAD. Cette politique volontariste de coordination et de gestion efficiente des coûts à enveloppe fermée pour le compte de l'Assurance Maladie avait été fortement encouragée par les pouvoirs publics. Toutefois, depuis 2011, les pouvoirs publics ont restreint l'accès au conventionnement global, considérant que la valeur du point du tarif global était sur-calibrée.

Malgré l'important nombre d'EHPAD sous tarif partiel rachetés depuis quelques années, une majorité d'établissements est toujours en tarif global.

Le nombre d'EHPAD du Noble Age Groupe sous conventionnement global s'établit à 28 au 31 décembre 2015, représentant 2 489 lits (hébergement permanent), soit 58% 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, en développant la télémédecine et en ayant recours aux antennes HAD (Hospitalisation A Domicile) au sein des EHPAD ;
- 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 doit 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 propulsion 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 autour 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 6 EHPAD de la gamme confort à un tarif de 65€ environ, représentant 725 lits exploités fin 2015.

- **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 médico-sociaux 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, vide-greniers).

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 2015, l'enquête menée dans les EHPAD du Groupe montre que 6.21% des résidents ne recommandent pas la résidence à leurs proches. Le taux de non recommandation des familles s'élève à 5.51%.

▪ **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 et empilement des financements sans réelle fongibilité des enveloppes ;

- Coût des prises en charge par l'Assurance Maladie (confère priorité donnée à l'amélioration du parcours de santé des personnes âgées).

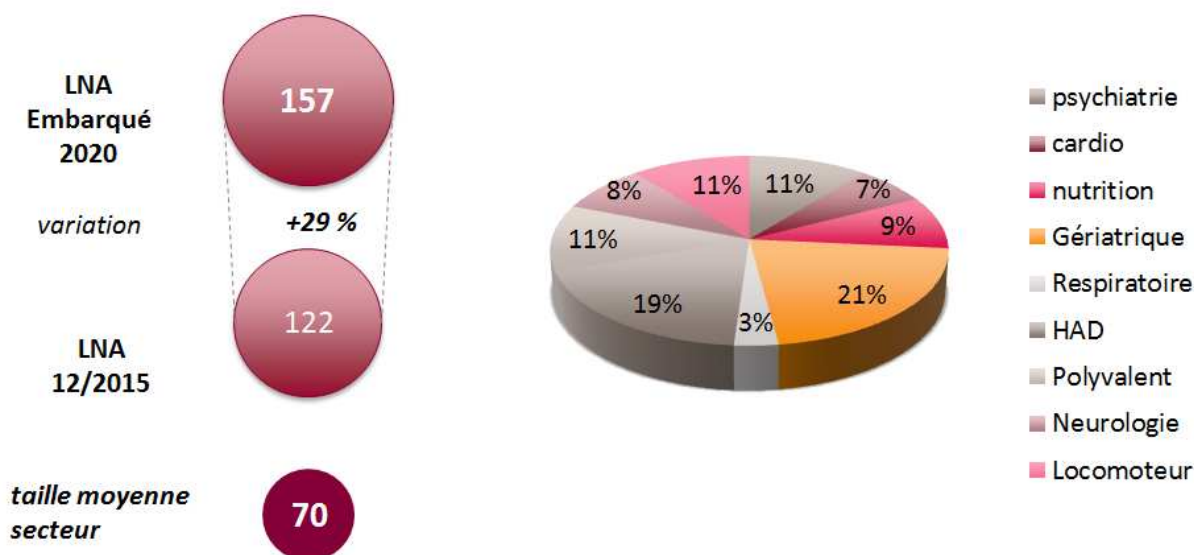
L'enjeu de la politique de santé est double, à savoir :

- 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 au service d'une prise en charge de qualité.

▪ **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 établissements 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 et EHPAD).



Au cœur du dispositif Le Noble Age, 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 installées 12/2015	Places installées d'ici 2020
Neurologique	15	50
Gériatrique	25	50
Cardiologique	15	15
Nutrition	15	30
Locomoteur	60	60
Pneumologique	0	10
Polyvalent	15	15
Psychiatrie	27	27

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 (exemple : 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.

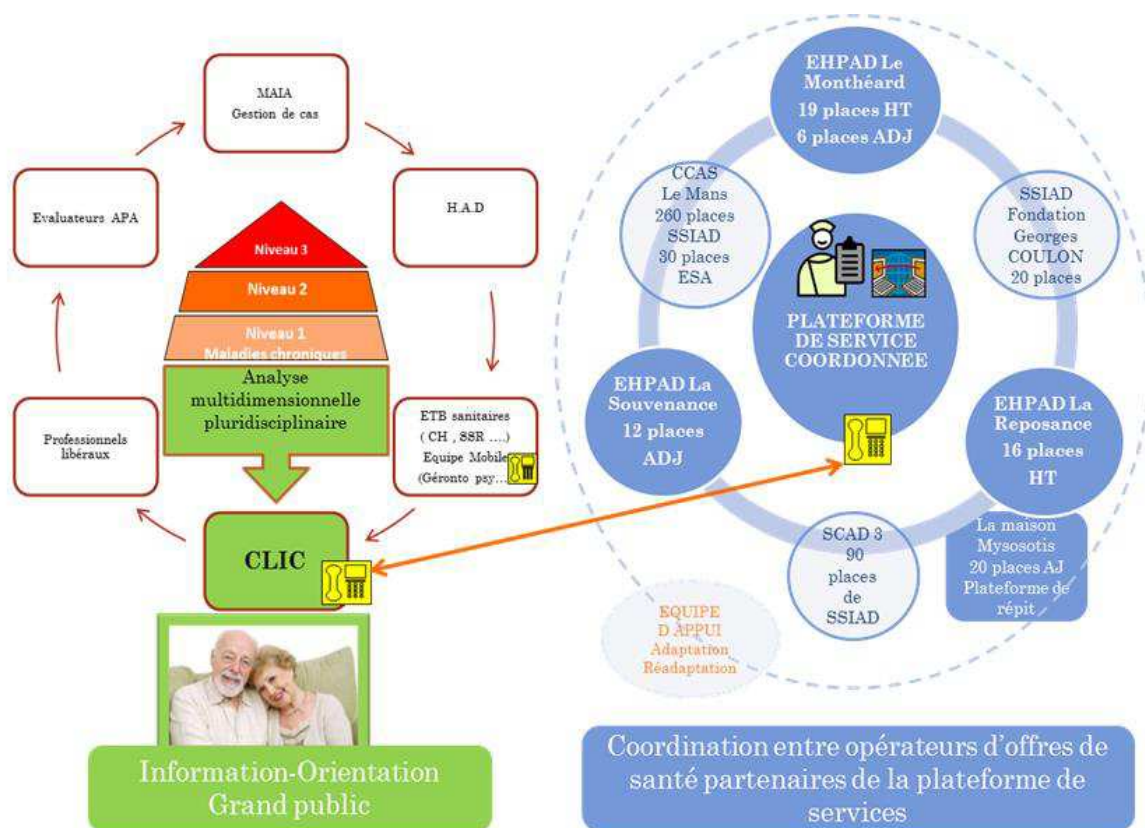
▪ **Des offres plurielles au sein des plateformes de services**

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 Départemental 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 :



En 2014, 4 EHPAD du Noble Age Groupe ont été labellisés plateforme de services par l'agence régionale de santé Pays de Loire. Il n'y a pas eu de labellisation complémentaire en 2015.

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 process d'achat responsable afin de les intégrer dans nos futurs appels d'offres.

▪ Visio - conférence

Le nouveau siège social du 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 phtalâtes, 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 2015 la sous-traitance représente 3% du chiffre d'affaires. Les principales activités sous-traitées sont le nettoyage du linge de lits, le ménage, l'entretien des espaces verts et le transport pour les établissements ayant des activités d'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**

Depuis 2014, le Noble Age Groupe a entrepris de changer le fonctionnement des établissements ayant une cuisine internalisée. Le projet d'intégration a été finalisé sur novembre 2015. En effet, l'ensemble de ces établissements travaillent dorénavant avec un seul et unique Groupe national : Compass.

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.
Ouverture en avant saison au bassin méditerranéen à compter du 15/02/16. Le marché national reste l'axe prioritaire d'approvisionnement dès que les produits sont disponibles.
- 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 LOYAUTE 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 trésorerie.

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

1. C'est l'affaire de tous...

... soignants et non soignants, quels que soient le métier, les entités de travail, l'échelon hiérarchique.

2. Ce n'est jamais gagné.

Aller-retour permanent entre penser et agir.

3. 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 2015, la démarche est largement déployée au sein des établissements du Groupe après la formation des directeurs et des professionnels de tous métiers. Il y a une véritable volonté de proposer un cadre commun à tous les établissements tout en laissant la marge de manœuvre nécessaire sur un 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 **inoublables 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 01/01/2015 au 31/12/2015

Précision sur le périmètre : exclusion du Long Séjour Belgique et du siège social

Thème	Informations	Indicateurs	Sources	Données
Environnement	Consommation d'eau	Consommation d'eau par résident et par an	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		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	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	SAP HR	
		Répartition des salariés par sexe et Région	SAP HR	
	Rémunérations	Salaire médian	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	SAP HR	Recrutements des CDI uniquement. 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	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	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	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	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	SAP HR	Rapport entre le nombre d'ETP et le nombre de lits exploités au 31.12.15.
	Absentéisme	Taux d'absentéisme	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, les absences injustifiées et les mi-temps thérapeutiques. 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	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	SAP HR	Il s'agit des journées de travail perdues pour les effectifs tout contrat confondu.
		Taux de fréquence des AT/MP	SAP HR	AT/MP déclarés auprès de la CPAM.
		Taux de gravité des AT/MP	SAP HR	Journées de travail perdues pour l'ensemble des contrats.
Nombre d'heures de formation	Nombre d'heures de formation	Données issues des plans de formation des établissements	Objectif : procédure plus juste et plus cohérente avec l'ensemble des indicateurs du rapport. 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. Rapport RSE 2015 : - formations renseignées sur les plans de formation ; - sont incluses les formations achevées en 2015, dont le coût pédagogique et l'organisme de formation sont renseignés et qui durent plus de 7 heures.	
	Nombre de stagiaires formés			

23.2

Annexe 2 : Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées

Exercice clos le 31 décembre 2015

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant de la société Le Noble Age S.A., accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049¹, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2015, 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) ;
- 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 mobilisés les compétences de cinq personnes et se sont déroulés entre novembre 2015 et avril 2016 sur une durée totale d'intervention d'environ trois semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

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 3000².

¹ Dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr

² ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information

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.

Conclusion

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, sa 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 importantes¹ :

¹ 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 : Le bilan des accords collectifs ; Les conditions de santé et de sécurité au travail ; Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles ; Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées ; Les rejets de gaz à effet de serre ; Les conditions du dialogue avec les personnes ou organisations intéressées par l'activité de la société ; Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs ; 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.

- 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 présentées.

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.

Réserve exprimée

Au cours de nos travaux, nous avons constaté que les données relatives au nombre d'heures de formation, basées sur un nouveau processus de reporting décentralisé au niveau des établissements, ne sont pas reportées de façon exhaustive et homogène.

Conclusion

Sur la base de ces travaux, à l'exception de l'incidence relative aux risques d'hétérogénéité et d'exhaustivité constatés sur le reporting des heures de formation comme mentionné ci-avant, nous n'avons pas relevé d'autres anomalies significatives 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 22 avril 2016

KPMG S.A.

Anne Garans

Associée

Vincent Broyé

Associé

*Département Développement Durable
& Changement Climatique*

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 2015 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.

Sa rédaction 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 médical 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 des opérations et d'exploitation, la direction médical 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 5 avril 2016.

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.

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 24 février 2016, 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° 2014-14 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

1.1.1 Administrateurs

Au 31 décembre 2015, le conseil d'administration comptait les neuf administrateurs suivants :

Administrateur	Nationalité	Age	Fonction exercée dans la Société	Date de début/renouvellement de mandat	Date d'expiration du mandat
Jean-Paul SIRET	F	64	Président directeur général	24 juin 2015 (renouvellement)	Assemblée générale appelée à statuer en 2021 sur les comptes 2020
Willy SIRET	F	41	Directeur général délégué aux opérations	22 juin 2011 (renouvellement)	Assemblée générale appelée à statuer en 2017 sur les comptes 2016
Damien BILLARD	F	42	Directeur général délégué aux finances	24 juin 2015 (renouvellement)	Assemblée générale appelée à statuer en 2021 sur les comptes 2020
Patrick CONNAN	F	72	Néant	20 juin 2012 (renouvellement)	Assemblée générale appelée à statuer en 2018 sur les comptes 2017
Robert DARDANNE	F	60	Néant	24 juin 2015 (renouvellement)	Assemblée générale appelée à statuer en 2021 sur les comptes 2020

Marie-Antoinette DAIN	F	62	Néant	22 juin 2011 (renouvellement)	Assemblée générale appelée à statuer en 2017 sur les comptes 2016
Daniel BRAUD	F	64	Néant	22 juin 2011 (début)	Assemblée générale appelée à statuer en 2017 sur les comptes 2016
Patricia ROSIOD	F	57	Néant	18 juin 2014 (début)	Assemblée générale appelée à statuer en 2020 sur les comptes 2019
NOBILISE (représentée par Sophie BRETON)	F	37	Directrice Financière Adjointe	20 juin 2012 (début)	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 2015, le conseil d'administration comptait quatre 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 Jeannine DEGUEHEGNY, membre élue du comité de l'U.E.S., salariée de l'établissement Le Parc des Vignes,
- Monsieur Lassana SOUMARE, membre élu du comité de l'U.E.S., salarié de l'établissement Résidence Marconi,
- Monsieur Philippe ARQUIN, membre élu du comité de l'U.E.S., salarié de l'établissement Le Parc des Vignes.

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 2015, le conseil d'administration comptait cinq censeurs :

Censeur	Nationalité	Fonction exercée dans la Société	Date de début/renouvellement de mandat	Date d'expiration du mandat
Michel BALLEREAU	F	Conseiller du président	24 juin 2015 (renouvellement)	Assemblée générale appelée à statuer en 2019 sur les comptes 2018
SIGEFI, représentée par Alexandre TREMBLIN	F	Néant	24 juin 2015 (renouvellement)	Assemblée générale appelée à statuer en 2019 sur les comptes 2018
UNEXO, représentée par Antony LEMARCHAND	F	Néant	19 juin 2013 (début)	Assemblée générale appelée à statuer en 2017 sur les comptes 2016
SODERO GESTION, représentée par Stéphane LEFEVRE SAULI	F	Néant	24 juin 2015 (renouvellement)	Assemblée générale appelée à statuer en 2019 sur les comptes 2018
CAISSE REGIONALE de CREDIT AGRICOLE ATLANTIQUE VENDEE, représentée par Simon TERNYNCK	F	Néant	24 juin 2015 (renouvellement)	Assemblée générale appelée à statuer en 2019 sur les comptes 2018

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 2015, le conseil d'administration comptait trois administrateurs femme, Madame Marie-Antoinette DAIN, nommée par l'assemblée générale du 22 juin 2011, Madame Patricia ROSIOD, nommée par l'assemblée générale du 18 juin 2014, ainsi que Madame Sophie BRETON, qui représente la société Nobilise SAS, depuis le 16 septembre 2015 et six administrateurs hommes.

Nous vous rappelons les dispositions légales aux termes desquelles les pourcentages de diversité doivent être les suivants :

- 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, les nominations de Mesdames Patricia ROSIOD et Sophie BRETON en qualité d'administrateurs de la Société ont 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 24 février 2016, 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 futures exigences légales, ce qui impliquerait, à composition constante, de procéder à la nomination en qualité d'administrateur d'une femme supplémentaire 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.

Nombre de réunions au cours de l'exercice	2013	2014	2015
Conseil d'administration	12	12	12
Comité stratégique	11	11	11
Comité d'audit	11	11	11
Comité de rémunération et nomination	3	7	4

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,
- les opérations d'acquisition (et éventuellement de cession) de titres de sociétés ou d'actifs corporels et incorporels,
- 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,
- 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.

○ Le conseil d'administration s'est prononcé au cours de l'exercice 2015 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.

○ Le conseil d'administration a arrêté les comptes consolidés du groupe et les comptes sociaux de la Société pour l'exercice 2015.

○ 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'arrêté 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.

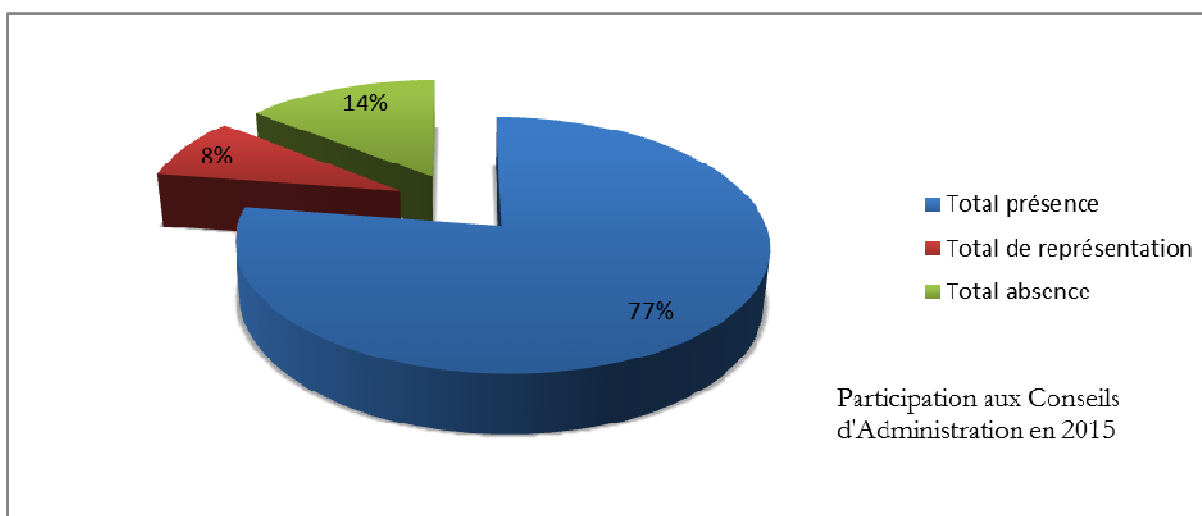
L'assiduité aux réunions du conseil est favorisée par :

- 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 77 % en 2015 contre 78 % au cours de l'exercice 2014, l'analyse de la participation s'établissant comme suit :

Année 2015



Sur les douze réunions du conseil d'administration ayant eu lieu en 2015, 9 l'ont été en présence d'au moins un représentant du comité d'entreprise, soit 75 %.

Le nombre d'administrateurs et de censeurs présents aux séances du conseil s'est établi en moyenne à respectivement 7,58 administrateurs (sur 9 administrateurs au total) et à 3,25 censeurs (sur 5 concernés au total) durant l'année 2015 contre 7 administrateurs (sur 9 administrateurs au total) et 3,41 (sur 5 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 2015. 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 2015.

2.6.1 - Le comité stratégique

Le comité stratégique était composé au 31 décembre 2015 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 Stéphane LEFEVRE-SAULI.

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 2015, 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 2015 :

- 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 des 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 au 31 décembre 2015 de cinq membres : Daniel BRAUD (président), Patrick CONNAN, Robert DARDANNE, SAS NOBILISE représentée par Sophie BRETON et Patricia ROSIOD.

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 2015 comme en 2014.

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 du comité.

Au cours de l'exercice 2015, 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,
- revue périodique du chiffre d'affaires,
- étude des principes d'évaluation des actifs à leur date d'acquisition,
- examen des tests de valeur des actifs du groupe,
- étude de l'application des méthodes et règles comptables IFRS,
- efficacité des systèmes de contrôle interne,
- information sur les projets d'investissement du groupe dans son système d'information,
- suivi de l'indépendance des commissaires aux comptes,
- suivi du programme de rachat d'action,
- suivi de la mission de commissariat aux comptes de la Société et ses filiales,
- suivi du remboursement et du rachat des Ornanès,
- point sur les contentieux.

2.6.3 - Le comité de rémunération et de nomination

Le comité de rémunération et de nomination (« CRN ») était composé au 31 décembre 2015 de cinq membres : Patricia ROSIOD (présidente), Daniel BRAUD, Patrick CONNAN, Robert DARDANNE, la CAISSE REGIONALE DU CREDIT AGRICOLE MUTUEL ATLANTIQUE VENDEE, représentée par Monsieur Simon TERNYNCK.

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 quatre fois en 2015. Au 31 décembre 2015, il était constitué de cinq membres, non salariés du groupe.

Au cours de l'exercice 2015, il a été amené à émettre des recommandations sur la rémunération variable attribuée aux mandataires sociaux au titre de l'exercice 2015 et sur la rémunération fixe attribuée aux dirigeants pour l'année 2016.

Il a également lancé une étude concernant une éventuelle attribution, sous condition de performance, d'actions gratuites à certains salariés de la Société.

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, la dernière évaluation formalisée des travaux, de l'organisation et du fonctionnement du conseil d'administration a été réalisée au cours de l'année 2015, il a été adressé aux membres du conseil d'administration un questionnaire d'évaluation sur la qualité des débats et le fonctionnement du conseil d'administration. Une restitution de l'analyse des réponses à ce questionnaire et des propositions faites par les administrateurs et les censeurs sera présentée en conseil au cours de l'année 2016.

2.8 - 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.

2.9 - Composition du comité d'audit

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 2015, les travaux du comité d'audit ont été menés conformément à sa mission.

2.10 - Composition du conseil d'administration

2.10.1 Examen de l'équilibre de la composition du conseil d'administration et du respect de la parité

Au 31 décembre 2015, le conseil d'administration comptait trois administrateurs femmes, Madame Marie-Antoinette DAIN, nommée par l'assemblée générale du 22 juin 2011, Madame Patricia ROSIOD, nommée par l'assemblée générale du 18 juin 2014 ainsi que Madame Sophie BRETON, qui représente la société Nobilise SAS, depuis le 16 septembre 2015 et six administrateurs hommes.

Dans sa séance du 24 février 2016, 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 devrait être procédé à la nomination d'au moins une femme 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 d'une femme supplémentaire 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.

2.10.2 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 24 février 2016, 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 : bâtiment, industrie, assurances, 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.

2.10.3 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 24 février 2016, 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.

2.11 - 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 et comité fait donc l'objet d'une relecture et d'une approbation systématique lors de la tenue du conseil ou du comité suivant, en début de séance.

Une fois validé par le conseil ou le comité, le procès-verbal est signé et communiqué sans délai à tous les administrateurs et aux commissaires aux comptes.

2.12 – 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.

2.13 – 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, nous rappelons que durant l'exercice clos au 31 décembre 2015, un seul des mandataires sociaux du groupe Le 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 contient une 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 des résolutions distinctes, pour le président directeur général et pour chaque directeur général délégué.

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 22 juin 2016, la rémunération du président directeur général et de chaque directeur général délégué telles que celles-ci ont été déterminées lors des réunions du conseil en date du 16 décembre 2015.

Ce point figure à l'ordre du jour du conseil d'administration du 5 avril 2016.

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 2 380 K€ constatée sur l'exercice clos au 31 décembre 2014, une prime annuelle brute de résultat d'un montant de 23 800 € a été octroyée en 2015 aux dirigeants, au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2014.

La fixation de la prime annuelle brute de résultat due au titre de l'exercice 2015 figure à l'ordre du jour du conseil d'administration du 5 avril 2016.

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 2015 des dirigeants mandataires sociaux peut être synthétisée ainsi qu'il suit :

Mandataire	Fonction	Part fixe	Evolution par rapport à 2014	Part variable	Critère du variable	Avantages en nature
Jean-Paul SIRET	Président directeur général	176 081€	3,02 %	42 320 €	Nb de lits nouveaux exploités	Téléphone portable Véhicule de fonction : 5 197 €
Willy SIRET	Administrateur Directeur général délégué aux opérations	132 000 €	5,65 %	42 320 €	Nb de lits nouveaux exploités	Téléphone portable Véhicule de fonction : 2 435 €
Damien BILLARD	Administrateur Directeur général délégué aux finances	132 000 €	4,76 %	42 320 €	Nb de lits nouveaux exploités	Téléphone portable Véhicule de fonction : 2 979 €

Il n'existe pas de système d'attribution de stocks options.

Il est précisé qu'une étude est actuellement en cours visant à la possible mise en place d'un plan d'attribution d'actions gratuites aux dirigeants, qui serait ensuite étendu à un cercle restreint de managers salariés du groupe Le Noble Age, sous condition de performance.

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.

Le montant est fixé à hauteur de 400 euros par séance pour les censeurs.

En ce qui concerne les administrateurs, le montant a été fixé sur la période de janvier à mars 2015 à 800 euros et sur la période d'avril à décembre 2015 à 1000 euros par séance du conseil.

Au titre de l'exercice 2015, 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 2014	Jetons versés en 2015
Robert DARDANNE	6 400	9 000
Patrick CONNAN	9 600	12 000
Daniel BRAUD	8 800	11 000
Patricia ROSIOD	4 800	11 000
TOTAL	29 600€	43 000€

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 tout au long de la phase d'intégration.

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, clairovoyance, 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 métiers 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 des opérations groupe et de directions d'exploitation 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 cohérent 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 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.

Au 31 décembre 2015, il était composé des membres suivants :

- le président directeur général,
- le directeur général délégué aux opérations,
- le directeur général délégué aux finances,
- le directeur des opérations sanitaires,
- le directeur des opérations médico-social,
- le directeur des ressources humaines,
- le directeur médical et qualité,
- le directeur des systèmes d'information groupe,
- le directeur du développement,
- le directeur immobilier construction,
- le conseiller du président.

4.3.4 La direction générale 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 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 différentes 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 médical 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 générale 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 établissement, 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.

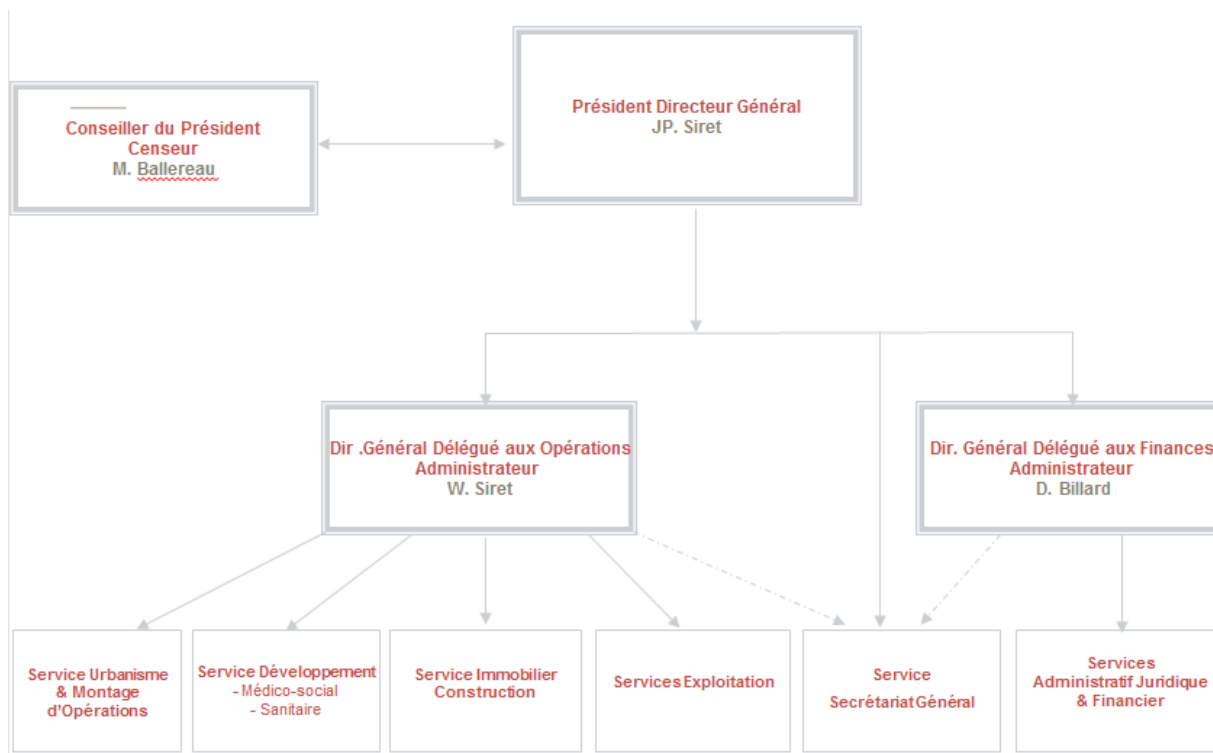
Les enjeux de la politique administrative et financière concernent principalement :

- l'établissement des comptes consolidés statutaires 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 des comptes prévisionnels 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 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 des réseaux administratifs

La direction générale 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 directions et 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 pour 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 médical et qualité et la direction immobilière).

Risques financiers : le financement des opérations est réalisé auprès d'un ensemble de partenaires bancaires et d'investisseurs de marché en recherchant les meilleures conditions et 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 uniquement en gestion centralisée,
- transmission systématique des justificatifs de dépenses engagées par les services opérationnels,
- création et administration de référentiels uniques (comptes fournisseurs),
- 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 et d'une mise à jour des paramètres et des prévisions du plan moyen terme sur la période N+2 à N+5.

Participent trois fois par an au processus d'élaboration de l'information prévisionnelle, le directeur d'exploitation, la direction de l'établissement, le référent administratif 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 des opérations ainsi que 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, ajuste 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 lors de réunions mensuelles immobilières et sont mis à jour par l'ingénierie financière et la direction immobilière. Une revue administrative immobilière trimestrielle est consacrée au suivi de la commercialisation, à l'avancement des chantiers et à la revue des marges 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 générale du groupe. Il s'appuie sur un ensemble d'outils :

1/ Des réunions d'exploitation médico-sociale et sanitaire se tiennent mensuellement, où les acteurs opérationnels présentent l'avancement des plans d'action, mesurent les effets des actions entreprises, informent des difficultés rencontrées, proposent des pistes d'amélioration/correction et déterminent les nouveaux projets à conduire.

Les principales instances de décision du groupe sont constituées :

- de la direction générale (réunion hebdomadaire) qui fixe la politique générale de l'entreprise sur les domaines de l'exploitation, des finances, de l'immobilier et du développement (direction générale),
- du comité exécutif (comex hebdomadaire) qui 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, RH, SI, immobilier, développement),
- du comité de liaisons (mensuel) qui s'assure de la bonne coordination des actions des services du siège et de l'avancement des actions concourant à son efficacité et réalise des retours sur expérience afin d'améliorer en continu la performance au service des établissements (membres du comex et directeurs et responsables de services du siège),
- du comité exploitation des métiers (médico-social et sanitaire) (mensuel) qui 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 médical & qualité, direction RH, direction communication et services contrôle de gestion),

- du comité des travaux médico-social et sanitaire (mensuel) qui 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),
- du comité de développement (mensuel) qui pilote l'avancement des opérations de développement décidées en conseil d'administration au moyen de plans d'actions détaillés (président directeur général, 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 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 la direction juridique opérationnelle.

4.5.3 Un référentiel et des méthodes comptables unifiés au sein du groupe

La centralisation des activités 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 continue 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.

Des calendriers annuels sont diffusés 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. 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 directeurs et 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 mensuelle d'exploitation qui réunit les directeurs d'opérations, les directeurs d'exploitation et les autres services opérationnels.

En cas de besoin un comité des risques peut se mettre en place pour analyser et apporter 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 2015 et perspectives 2016

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 mission 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 mission 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,. Il permet de constater et de prévoir 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 (crédit syndiqué, dette obligataire, billets de trésorerie), par nature de taux (couvert, 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 2015 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.

Les principales réalisations de l'année 2015 ont porté sur la sécurisation de l'information du secteur SSR / PSY et sur la consolidation de la direction des systèmes d'information :

- la démarche de sélection d'une solution de production médicale et de soins en secteur sanitaire initiée en 2014 a été conclue en 2015 par l'acquisition et le déploiement dans sept de nos onze établissements SSR/PSY de la solution IdéoMed de l'éditeur IDO-in. Cette application a consolidé le niveau de sécurité du dossier patient et de l'ensemble du circuit du médicament.
- les procédures d'identité vigilance ont été revues et renforcées au moyen d'un serveur d'identité au niveau du groupe,
- l'ensemble de cette chaîne de logiciels est hébergée chez un prestataire dûment habilité, dans un datacenter agréé « Hébergement de Données de Santé ». Les applications sont publiées via Citrix, de manière à ce qu'aucune information ne soit stockée localement,
- les effectifs de la DSI ont été complétés par les compétences nécessaires à la gestion de ces nouvelles applications et la direction des systèmes d'information renforcée par l'arrivée d'un manager expérimenté, membre du Comex,
- la totalité des postes de travail est désormais renouvelé et à jour en termes de système d'exploitation et d'anti-virus,
- le support utilisateur, vecteur principal des bonnes pratiques et de remontée d'information, notamment en termes de sécurité a été conforté par l'arrivée d'un nouveau responsable, qui pilote désormais une équipe de 6 techniciens dont 4 en 24/7.

L'année 2016 verra la poursuite du travail sur ces deux axes, complétée par un effort significatif sur le traitement des données et la diffusion de l'information.

Le schéma directeur des systèmes d'information, validé en janvier 2016 prévoit notamment de terminer le déploiement de la solution de production médicale et de soins IdéoMed et de refondre les outils de Gestion Administrative du Patient (GAP) dans tous les SSR du groupe.

Des outils décisionnels seront progressivement déployés, notamment pour capitaliser les données de référence de l'entreprise, pour analyser la performance médico-économique des EHPAD et pour structurer la consolidation budgétaire.

Une plate-forme intranet permettra de diffuser l'information, notamment celle relative aux pratiques et protocoles internes (partage de procédures, création d'un espace qualité), elle 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 événement, 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. Le litige est toujours en cours devant le Tribunal de commerce de Paris.

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'une solution informatique intégrée 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 centralisée des décaissements.

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 des travaux comptables et financiers,
- procédure semestrielle / annuelle d'arrêté des comptes sociaux et consolidés,
- organisation matricielle des missions/fonctions,
- système et outils de gestion intégré pour traiter des informations réelles et personnelles.

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 l'amélioration 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.

La direction 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 systèmes 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 poursuivies 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 2016, 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 conformément aux principes comptables en vigueur et selon une approche de réalité, d'exhaustivité, de mesure, de séparation des exercices et de classification des charges et produits par activité et par secteur opérationnel.

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 2015 ont été révisés par le personnel d'encadrement comptable. Le groupe a établi les comptes consolidés 2015 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 2015, 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. Depuis 2015, les deux directeurs généraux délégués bénéficient d'une délégation de pouvoirs et de responsabilités étendues, chacun dans leur domaine de compétences. En 2016, des délégations adaptées ont été déployées par le directeur général délégué aux finances au profit du directeur juridique corporate, de la directrice administrative et financière adjointe, du directeur des systèmes d'informations, du trésorier, de l'ingénieur financier, du responsable du contrôle de gestion et du responsable des achats.

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 À 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 24 février 2016, 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)	Moins de 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. En 2016, les comités d'audits ayant à leur ordre du jour un examen des comptes feront l'objet d'une pré-réunion quelques jours avant le conseil.
Il est conseillé qu'un membre du comité de rémunération et de nomination soit un administrateur salarié	Compte tenu de la composition du conseil en 2015, seul l'un des deux directeurs 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.

(point 18.1 du code)

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 5 avril 2016

Le président du conseil d'administration
Monsieur Jean-Paul SIRET

LE NOBLE AGE
Société Anonyme
7 boulevard Auguste Priou
44 124 – VERTOOU Cedex
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 2015

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 2015.

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.

Nantes et Bordeaux, le 12 Avril 2016

Les Commissaires aux Comptes

EXPERTISE AUDIT ADVISORY

IN EXTENSO AUDIT

Frédéric BERNARDIN

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 17.969.020 €
7 boulevard Auguste Priou
CS 52420
44124 VERTOOU 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, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société 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 A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 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.

SA LE NOBLE AGE :

Rémunération fixe des dirigeants pour l'année 2015

Le conseil d'administration du 17 décembre 2014 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 : 140 400 €

Rémunération fixe de Messieurs Willy SIRET et Damien BILLARD (au titre de leur contrat de travail)

Monsieur Willy SIRET, une rémunération annuelle brute de : 132 000 €

Monsieur Damien BILLARD, une rémunération annuelle brute de : 132 000 €

Rémunération variable des dirigeants pour l'année 2015

• Prime annuelle brute de résultat au titre de l'année 2015

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 € pour 1 000 € 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 2014, les primes annuelles brutes de résultats ont été arrêtées par le conseil d'administration du 7 avril 2015 à la somme de 23 800 € pour chacun des dirigeants.

La prime annuelle brute de résultat 2015 sera fixée au cours de l'exercice 2016, sur la base des comptes arrêtés au 31 décembre 2015.

• Prime de développement des dirigeants pour l'année 2015

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 € par lit racheté

- Prime annuelle brute de développement (lit créé): 40 € par lit créé

- Prime annuelle brute de résultat : 10 € pour 1 000 € 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 2015, les primes de développement (lit racheté + lit créé) ont été arrêtées par le conseil d'administration du 16 décembre 2015 à la somme de 18 520 € pour chacun des dirigeants, correspondant à l'acquisition de 463 lits au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2015.

Administrateurs concernés : Messieurs Jean-Paul SIRET, Willy SIRET et Damien BILLARD.

SNC MF CHATOU 78

- Bail commercial entre la Société et la société MF Chatou 78

Le conseil d'administration du 24 juin 2015 a autorisé la conclusion d'un nouveau bail commercial entre la Société et la société MF Chatou 78 portant sur l'ensemble immobilier en cours de d'extension et de rénovation de Chatou (78), 4 rue Marconi, dans lequel est exploité un EHPAD dénommé « Résidence Marconi » pour un montant de loyer annuel prévisionnel maximum à payer par la Société de 788 567 € HT à compter de l'acquisition de l'ensemble immobilier. Un complément de loyer de 337 472 € HT maximum sera versé par la Société à la livraison des travaux d'extension et de rénovation réalisés par la MF Chatou 78. Le loyer pour l'ensemble sera donc d'un montant maximum de 1 126 039 € HT.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L.225-38 du code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société en rendant plus attractif pour les investisseurs l'externalisation de l'immobilier de Chatou.

Au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2015, aucun loyer n'a encore été facturé à la Société.

Administrateurs concernés : Messieurs Jean-Paul SIRET, Willy SIRET et Damien BILLARD.

- Avenant au bail commercial conclu entre la Société et la société MF Chatou 78

Le conseil d'administration du 15 septembre 2015 a autorisé la conclusion d'un avenant au bail commercial conclu entre la Société et la société MF Chatou 78 portant sur l'ensemble immobilier de Chatou (78), compte tenu de la décision prise par cette dernière de procéder à la mise en copropriété et à la vente des 100 lots à usage de chambre de ce programme, ayant pour objet de confirmer la volonté du preneur :

- d'assurer à ses frais et sous sa responsabilité la gestion technique complète de l'immeuble incluant la réalisation des travaux de toute nature portant sur l'immeuble et les installations et équipements le garnissant, de sorte qu'aucune charge de travaux ne sera engagée par le bailleur et imputée au preneur,
- de renoncer, en tant que de besoin, aux dispositions de l'article R.145-35 du code de commerce qui n'ont pas lieu de s'appliquer, compte tenu du montage opéré.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L.225-38 du code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société, en rendant plus attractif pour les investisseurs l'externalisation de l'immobilier de Chatou et les conditions financières dudit bail commercial demeureront les mêmes que celles précédemment autorisées par le conseil.

Administrateurs concernés : Messieurs Jean-Paul SIRET, Willy SIRET et Damien BILLARD.

- Mandat de vente exclusive entre la société MF Chatou 78 et la société FIDEXI

Le conseil d'administration du 15 septembre 2015 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente exclusive pour l'externalisation de 100 lots à usage de chambre de l'établissement de Chatou (78) entre la société MF Chatou 78 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 payées par la société MF Chatou 78 au profit de la société FIDEXI d'un montant maximum de 2 668 081 € HT.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L.225-38 du code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société, compte tenu de l'expertise reconnue à la société FIDEXI et les conditions financières qui y sont attachées sont visées ci-dessus.

Au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2015, la société FIDEXI n'a facturé aucun montant à la société MF Chatou 78.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

- **Contrat d'assistance technique entre la société MF Chatou 78 et la société FIDEXI**

Le conseil d'administration du 15 septembre 2015 a autorisé, dans le cadre de la conception du montage immobilier sur le site de Chatou, la conclusion d'un contrat d'assistance technique entre la société MF Chatou 78 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 700 000 € HT à la charge de la société MF Chatou 78.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L.225-38 du code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société, compte tenu de l'expertise reconnue à la société FIDEXI et les conditions financières qui y sont attachées sont visées ci-dessus.

Au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2015, la société FIDEXI n'a facturé aucun montant à la société MF Chatou 78.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

SAS RESIDENCE MARCONI

- **Contrat de sous-location entre la Société et la société SAS Résidence Marconi**

Le conseil d'administration du 15 septembre 2015 a autorisé la conclusion d'un contrat de sous-location conclu entre la Société et la société Résidence Marconi portant sur les 100 lots à usage de chambre de l'immobilier Chatou (78) à compter de sa livraison.

Il est précisé que ledit contrat de sous-location sera conclu aux mêmes clauses et conditions que le bail commercial consenti à la Société par la société MF Chatou 78, soit un montant de loyer annuel prévisionnel maximum de 1 126 039 € HT à payer par la société Résidence Marconi à la Société à compter de la livraison de l'ensemble immobilier.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L.225-38 du code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société, en rendant plus attractif pour les investisseurs l'externalisation du futur immobilier de Chatou et les conditions financières qui y sont attachées sont visées ci-dessus.

Au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2015, aucun loyer n'a encore été facturé par la Société.

Administrateurs concernés : Messieurs Jean-Paul SIRET, Willy SIRET et Damien BILLARD.

SNC MF TOULON 83

- **Baux commerciaux entre la Société et la société MF Toulon 83**

Le conseil d'administration du 25 février 2015, après avoir rappelé que la société MF Toulon 83 entreprend des travaux d'extension et de restructuration de l'ensemble immobilier de Toulon (83), 192 rue Reine Jeanne, dans lequel est exploité un EHPAD dénommé « Résidence Les Pléiades », a autorisé la conclusion entre la Société et la société MF Toulon 83 :

- pour le bâtiment existant, d'un nouveau bail commercial pour un montant de loyer annuel prévisionnel à payer par la Société, à compter de la signature du bail le 1er mars 2015, de 252 043 € HT. Un complément de loyer de 378 064 € HT maximum sera versé par la Société à livraison des travaux de rénovation par la MF Toulon 83,
- pour le bâtiment extension, un bail commercial pour un montant de loyer annuel prévisionnel à payer par la Société, à compter de la livraison des travaux d'extension, de 474 989 € HT.

Le loyer global pour l'ensemble immobilier sera donc de 1 105 095 € HT.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L.225-38 du code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société en rendant plus attractif pour les investisseurs l'externalisation de l'immobilier de Toulon.

Au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2015, la société MF Toulon 83 a facturé un loyer de 207 619,82 € HT à la Société au titre du bail portant sur les lots de l'immobilier existant.

Au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2015, aucun loyer n'a encore été facturé par la société MF Toulon 83 à la Société s'agissant du bail portant sur les lots de l'extension.

Administrateurs concernés : Messieurs Jean-Paul SIRET, Willy SIRET et Damien BILLARD.

- **Avenant aux baux commerciaux conclus entre la Société et la société MF Toulon 83**

Le conseil d'administration du 11 mars 2015 a autorisé la conclusion d'un avenant aux baux commerciaux conclus entre la Société et la société MF Toulon 83 portant sur l'ensemble immobilier de Toulon (83), compte tenu de la décision prise par cette dernière de procéder à la mise en copropriété et à la vente des 126 lots à usage de chambre de ce programme, ayant pour objet de confirmer la volonté du preneur :

- d'assurer à ses frais et sous sa responsabilité la gestion technique complète de l'immeuble incluant la réalisation des travaux de toute nature portant sur l'immeuble et les installations et équipements le garnissant, de sorte qu'aucune charge de travaux ne sera engagée par le bailleur et imputée au preneur,
- de renoncer, en tant que de besoin, aux dispositions de l'article R.145-35 du code de commerce qui n'ont pas lieu de s'appliquer, compte tenu du montage opéré.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L.225-38 du code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société, en rendant plus attractif pour les investisseurs l'externalisation de l'immobilier de Toulon et les conditions financières desdits baux commerciaux demeureront les mêmes que celles précédemment autorisées par le conseil.

Administrateurs concernés : Messieurs Jean-Paul SIRET, Willy SIRET et Damien BILLARD.

- **Mandat de vente exclusive entre la société FIDEXI et la société MF Toulon 83**

Le conseil d'administration du 11 mars 2015 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente exclusive pour l'externalisation de 126 lots à usage de chambre de l'établissement de Toulon (83) entre la société MF Toulon 83 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 payée par les acquéreurs au profit de la société FIDEXI d'un montant maximum de 2 157 487 € HT.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L.225-38 du code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société, compte tenu de l'expertise reconnue à la société FIDEXI et les conditions financières qui y sont attachées sont visées ci-dessus.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

- **Contrat d'assistance technique entre la société FIDEXI et la société MF Toulon 83**

Le conseil d'administration du 11 mars 2015 a autorisé, dans le cadre de la conception du montage immobilier sur le site de Toulon, la conclusion d'un contrat d'assistance technique entre la société MF Toulon 83 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 700 000 € HT à la charge de la société MF Toulon 83.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L.225-38 du code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société, compte tenu de l'expertise reconnue à la société FIDEXI et les conditions financières qui y sont attachées sont visées ci-dessus.

Au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2015, la société FIDEXI a facturé à la société MF Toulon 83 un montant de 350.000 € HT.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

SAS RESIDENCE LES PLEIADES

- Contrats de sous-location entre la Société et la société SAS Résidence Les Pléiades

Le conseil d'administration du 11 mars 2015 a autorisé la conclusion de deux contrats de sous-location entre la Société et la société SAS Résidence Les Pléiades portant respectivement sur :

- les 76 lots à usage de chambre de l'immobilier existant de Toulon (83), conclu aux mêmes clauses et conditions que le bail commercial consenti à la Société par la société MF Toulon 83, soit un montant de loyer annuel prévisionnel total de 630 107 € HT à payer par la société Les Pléiades à la Société,
- les 50 lots à usage de chambre de l'extension de l'immobilier de Toulon (83), conclu aux mêmes clauses et conditions que le bail commercial consenti à la Société par la société MF Toulon 83, soit un montant de loyer annuel prévisionnel total de 474 989 € HT à payer par la société Les Pléiades à la Société,

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L.225-38 du code de commerce, ces conventions sont conclues dans l'intérêt de la Société, en rendant plus attractif pour les investisseurs l'externalisation de l'immobilier de Toulon et les conditions financières qui y sont attachées sont visées ci-dessus.

Au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2015, la Société a facturé un loyer de 210 035,38 € HT à la société SAS Les Pleiades au titre du contrat de sous location portant sur les lots de l'immobilier existant.

Au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2015, aucun loyer n'a encore été facturé par la Société s'agissant du contrat de sous location portant sur les lots de l'extension.

Administrateurs concernés : Messieurs Jean-Paul SIRET, Willy SIRET et Damien BILLARD.

SNC MF 11 NARBONNE

- Bail commercial entre la Société et la société MF 11 Narbonne

Le conseil d'administration du 25 février 2015 a autorisé la conclusion d'un nouveau bail commercial entre la Société et la société MF 11 Narbonne portant sur l'ensemble immobilier en cours de d'extension et de restructuration de Narbonne (11), 4 rue des Arts, dans lequel est exploité un EHPAD dénommé « Résidence Les Mimosas » pour un montant de loyer annuel prévisionnel à payer par la Société de 338 376 € HT à compter du 1er mars 2015. Un complément de loyer de 628 412 € HT maximum sera versé par la Société à la livraison des travaux de restructuration réalisés par la MF 11 Narbonne. Le loyer pour l'ensemble sera donc de 966 788 € HT.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L.225-38 du code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société en rendant plus attractif pour les investisseurs l'externalisation de l'immobilier de Narbonne.

Au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2015, la société MF 11 Narbonne a facturé un loyer de 306 037,82 € HT à la Société.

Administrateurs concernés : Messieurs Jean-Paul SIRET, Willy SIRET et Damien BILLARD.

- Avenant au bail commercial conclu entre la Société et la société MF 11 Narbonne

Le conseil d'administration du 11 mars 2015 a autorisé la conclusion d'un avenant au bail commercial conclu entre la Société et la société MF 11 Narbonne portant sur l'ensemble immobilier de Narbonne (11), compte tenu de la décision prise par cette dernière de procéder à la mise en copropriété et à la vente des 114 lots à usage de chambre de ce programme, ayant pour objet de confirmer la volonté du preneur :

- d'assurer à ses frais et sous sa responsabilité la gestion technique complète de l'immeuble incluant la réalisation des travaux de toute nature portant sur l'immeuble et les installations et équipements le garnissant, de sorte qu'aucune charge de travaux ne sera engagée par le bailleur et imputée au preneur,
- de renoncer, en tant que de besoin, aux dispositions de l'article R.145-35 du code de commerce qui n'ont pas lieu de s'appliquer, compte tenu du montage opéré.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L.225-38 du code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société, en rendant plus attractif pour les investisseurs l'externalisation de l'immobilier de Narbonne et les conditions financières dudit bail commercial demeureront les mêmes que celles précédemment autorisées par le conseil.

Administrateurs concernés : Messieurs Jean-Paul SIRET, Willy SIRET et Damien BILLARD.

- **Mandat de vente exclusive entre la société FIDEXI et la société MF 11 Narbonne**

Le conseil d'administration du 11 mars 2015 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente exclusive pour l'externalisation de 114 lots à usage de chambre de l'établissement de Narbonne (11) entre la société MF 11 Narbonne 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 payées par la société MF 11 Narbonne au profit de la société FIDEXI d'un montant maximum de 2 948 685 € HT.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L.225-38 du code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société, compte tenu de l'expertise reconnue à la société FIDEXI et les conditions financières qui y sont attachées sont visées ci-dessus.

Au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2015, la société FIDEXI a facturé à la société MF 11 Narbonne un montant de 24 239,76 € HT.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

- **Contrat d'assistance technique entre la société FIDEXI et la société MF 11 Narbonne**

Le conseil d'administration du 11 mars 2015 a autorisé, dans le cadre de la conception du montage immobilier sur le site de Narbonne, la conclusion d'un contrat d'assistance technique entre la société MF 11 Narbonne 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 600 000 € HT à la charge de la société MF 11 Narbonne.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L.225-38 du code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société, compte tenu de l'expertise reconnue à la société FIDEXI et les conditions financières qui y sont attachées sont visées ci-dessus.

Au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2015, la société FIDEXI a facturé à la société MF 11 Narbonne un montant de 210.000 € HT.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

SAS RESIDENCE LES MIMOSAS

- **Contrat de sous-location entre la Société et la société SAS Résidence Les Mimosas**

Le conseil d'administration du 11 mars 2015 a autorisé la conclusion d'un contrat de sous-location conclu entre la Société et la société SAS Résidence Les Mimosas portant sur les 114 lots à usage de chambre de l'immobilier de Narbonne (11).

Il est précisé que ledit contrat de sous-location sera conclu aux mêmes clauses et conditions que le bail commercial consenti à la Société par la société MF 11 Narbonne, soit un montant de loyer annuel prévisionnel total de 966 788 € HT à payer par la société Les Mimosas à la Société.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L.225-38 du code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société, en rendant plus attractif pour les investisseurs l'externalisation de l'immobilier de Narbonne et les conditions financières qui y sont attachées sont visées ci-dessus.

Au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2015, la Société a facturé un loyer de 308 926,02 € HT à la société Résidence Les Mimosas.

Administrateurs concernés : Messieurs Jean-Paul SIRET, Willy SIRET et Damien BILLARD.

SNC MF BREST 29

- **Baux commerciaux entre la Société et la société MF Brest 29**

Le conseil d'administration du 7 avril 2015, après avoir rappelé que la société MF Brest 29 entreprend des travaux d'extension et de rénovation de l'ensemble immobilier de Brest (29), 12 rue Jean Bon Saint André, dans lequel est exploité un EHPAD dénommé « Mer Iroise », a autorisé la conclusion entre la Société et la société MF Brest 29 :

- pour le bâtiment existant, soit 86 lots à usage de chambre, d'un nouveau bail commercial pour un montant de loyer annuel prévisionnel à payer par la Société, à compter de la signature du bail le 4 mai 2015, de maximum 397 051,00 € HT. Un complément de loyer de maximum 299 530,00 € HT maximum sera versé par le preneur à livraison des travaux de rénovation par la SNC MF BREST 29.
- pour le bâtiment extension, soit 14 lots à usage de chambre, un bail commercial pour un montant de loyer annuel prévisionnel à payer par la Société, à compter de la livraison des travaux d'extension, de maximum 132 635 € HT.

Le loyer global pour l'ensemble immobilier sera donc de maximum 829 216 € HT.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L.225-38 du code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société en rendant plus attractif pour les investisseurs l'externalisation de l'immobilier de Brest.

Au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2015, la société MF Brest 29 a facturé un loyer de 261 791,28 € à la Société au titre du bail portant sur les lots de l'immobilier existant.

Au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2015, aucun loyer n'a encore été facturé par la société MF Brest 29 à la Société s'agissant du bail portant sur les lots de l'extension.

- **Avenant aux baux commerciaux conclus entre la Société et la société MF Brest 29**

Le conseil d'administration du 6 mai 2015 a autorisé la conclusion d'un avenant aux baux commerciaux conclus entre la Société et la société MF Brest 29 portant sur l'ensemble immobilier de Brest (29), compte tenu de la décision prise par cette dernière de procéder à la mise en copropriété et à la vente des lots à usage de chambre de ce programme, ayant pour objet de confirmer la volonté du preneur :

- d'assurer à ses frais et sous sa responsabilité la gestion technique complète de l'immeuble incluant la réalisation des travaux de toute nature portant sur l'immeuble et les installations et équipements le garnissant, de sorte qu'aucune charge de travaux ne sera engagée par le bailleur et imputée au preneur,
- de renoncer, en tant que de besoin, aux dispositions de l'article R.145-35 du code de commerce qui n'ont pas lieu de s'appliquer, compte tenu du montage opéré.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L.225-38 du code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société, en rendant plus attractif pour les investisseurs l'externalisation de l'immobilier de Brest et les conditions financières desdits baux commerciaux demeureront les mêmes que celles précédemment autorisées par le conseil.

Administrateurs concernés : Messieurs Jean-Paul SIRET, Willy SIRET et Damien BILLARD.

- **Mandat de vente exclusive entre la société FIDEXI et la société MF Brest 29**

Le conseil d'administration du 6 mai 2015 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente exclusive pour l'externalisation de 100 lots à usage de chambre de l'établissement de Brest (29) entre la société MF Brest 29 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 payée par la société MF Brest 29 au profit de la société FIDEXI d'un montant maximum de 2 383 337 € HT.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L.225-38 du code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société, compte tenu de l'expertise reconnue à la société FIDEXI et les conditions financières qui y sont attachées sont visées ci-dessus.

Au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2015, la société FIDEXI n'a facturé aucun montant à la société MF Brest 29.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

- **Contrat d'assistance technique entre la société FIDEXI et la société MF Brest 29**

Le conseil d'administration du 6 mai 2015 a autorisé, dans le cadre de la conception du montage immobilier sur le site de Brest, la conclusion d'un contrat d'assistance technique entre la société MF Brest 29 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 515 000 € HT à la charge de la société MF Brest 29.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L.225-38 du code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société, compte tenu de l'expertise reconnue à la société FIDEXI et les conditions financières qui y sont attachées sont visées ci-dessus.

Au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2015, la société FIDEXI n'a facturé aucun montant à la société MF Brest 29.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

SAS KERINOUSANTÉ

- **Contrat de sous-location entre la Société et la société SAS Kerinou Santé**

Le conseil d'administration du 6 mai 2015 a autorisé la conclusion de deux contrats de sous-location entre la Société et la société SAS Kerinou Santé portant respectivement sur :

- les 86 lots à usage de chambre de l'immobilier existant de Brest (29), conclu aux mêmes clauses et conditions que le bail commercial consenti à la Société par la société MF Brest 29, soit un montant de loyer annuel prévisionnel total maximum de 696 581 € HT à payer par la société Kerinou Santé à la Société,
- les 14 lots à usage de chambre de l'extension de l'immobilier de Brest (29), conclu aux mêmes clauses et conditions que le bail commercial consenti à la Société par la société MF Brest 29, soit un montant de loyer annuel prévisionnel total de 132 635 € HT à payer par la société Kerinou Santé à la Société.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L.225-38 du code de commerce, ces conventions sont conclues dans l'intérêt de la Société, en rendant plus attractif pour les investisseurs l'externalisation de l'immobilier de Brest et les conditions financières qui y sont attachées sont visées ci-dessus.

Au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2015, la Société a facturé un loyer de 261 791,28 € HT à la Société au titre du bail portant sur les lots de l'immobilier existant.

Au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2015, aucun loyer n'a encore été facturé par la Société à la société SAS Kerinou Santé s'agissant du bail portant sur les lots de l'extension.

Administrateurs concernés : Messieurs Jean-Paul SIRET, Willy SIRET et Damien BILLARD.

SNC MF VANNES 56

- **Bail commercial entre la Société et la société MF Vannes 56**

Le conseil d'administration du 24 juin 2015 a autorisé la conclusion d'un bail commercial entre la Société et la société MF Vannes 56 portant sur un ensemble immobilier à construire à Vannes (56), rue Jean Martin, dans lequel sera exploité un EHPAD dénommé « La Villa Tohannic » pour un montant de loyer annuel prévisionnel maximum à payer par la Société, à compter de la livraison, de 899 000 € HT.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L.225-38 du code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société en rendant plus attractif pour les investisseurs l'externalisation du futur immobilier de Vannes.

Au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2015, aucun loyer n'a été facturé à la Société.

Administrateurs concernés : Messieurs Jean-Paul SIRET, Willy SIRET et Damien BILLARD.

- **Avenant au bail commercial conclu entre la Société et la société MF Vannes 56**

Le conseil d'administration du 15 septembre 2015 a autorisé la conclusion d'un avenant au bail commercial conclu entre la Société et la société MF Vannes 56 portant sur l'ensemble immobilier de Vannes (56), compte tenu de la décision prise par cette dernière de procéder à la mise en copropriété et à la vente des 94 lots à usage de chambre de ce programme, ayant pour objet de confirmer la volonté du preneur :

- d'assurer à ses frais et sous sa responsabilité la gestion technique complète de l'immeuble incluant la réalisation des travaux de toute nature portant sur l'immeuble et les installations et équipements le garnissant, de sorte qu'aucune charge de travaux ne sera engagée par le bailleur et imputée au preneur,
- de renoncer, en tant que de besoin, aux dispositions de l'article R.145-35 du code de commerce qui n'ont pas lieu de s'appliquer, compte tenu du montage opéré.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L.225-38 du code de commerce, ces conventions sont conclues dans l'intérêt de la Société, en rendant plus attractif pour les investisseurs l'externalisation de l'immobilier de Vannes et les conditions financières dudit bail commercial demeureront les mêmes que celles précédemment autorisées par le conseil.

Administrateurs concernés : Messieurs Jean-Paul SIRET, Willy SIRET et Damien BILLARD.

- **Mandat de vente exclusive entre la société FIDEXI et la société MF Vannes 56**

Le conseil d'administration du 15 septembre 2015 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente exclusive pour l'externalisation de 94 lots à usage de chambre de l'établissement de Vannes (56) entre la société MF Vannes 56 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 payées par les acquéreurs au profit de la société FIDEXI d'un montant maximum de 1 775 210 € HT.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L.225-38 du code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société, compte tenu de l'expertise reconnue à la société FIDEXI et les conditions financières qui y sont attachées sont visées ci-dessus.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

- **Contrat d'assistance technique entre la société FIDEXI et la société MF Vannes 56**

Le conseil d'administration du 15 septembre 2015 a autorisé, dans le cadre de la conception du montage immobilier sur le site de Vannes, la conclusion d'un contrat d'assistance technique entre la société MF Vannes 56 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 580 000 € HT à la charge de la société MF Vannes 56.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L.225-38 du code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société, compte tenu de l'expertise reconnue à la société FIDEXI et les conditions financières qui y sont attachées sont visées ci-dessus.

Au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2015, la société FIDEXI n'a pas facturé de montant à la société MF Vannes 56.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

SAS LA VILLA BLEUE

- Contrat de sous-location entre la Société et la société La Villa Bleue

Le conseil d'administration du 15 septembre 2015 a autorisé la conclusion d'un contrat de sous-location conclu entre la Société et la société La Villa Bleue portant sur les 94 lots à usage de chambre de l'immobilier de Vannes (56) à compter de sa livraison.

Il est précisé que ledit contrat de sous-location sera conclu aux mêmes clauses et conditions que le bail commercial consenti à la Société par la société MF Vannes 56, soit un montant de loyer annuel prévisionnel maximum de 899 000 € HT à payer par la société La Villa Bleue à la Société.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L.225-38 du code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société, en rendant plus attractif pour les investisseurs l'externalisation du futur immobilier de Vannes et les conditions financières qui y sont attachées sont visées ci-dessus.

Au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2015, aucun loyer n'a encore été facturé par la Société.

Administrateurs concernés : Messieurs Jean-Paul SIRET, Willy SIRET et Damien BILLARD.

SNC MF MAINVILLIERS 28

- Mandat de vente exclusive entre la société FIDEXI et la société MF Mainvilliers 28

Le conseil d'administration du 24 juin 2015 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente exclusive pour l'externalisation de 81 lots à usage de chambre de l'établissement de Mainvilliers (28) entre la société MF Mainvilliers 28 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 payées par les acquéreurs au profit de la société FIDEXI d'un montant maximum de 1 504 856 € HT.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L.225-38 du code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société, compte tenu de l'expertise reconnue à la société FIDEXI et les conditions financières qui y sont attachées sont visées ci-dessus.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

- Contrat d'assistance technique entre la société FIDEXI et la société MF Mainvilliers 28

Le conseil d'administration du 24 juin 2015 a autorisé, dans le cadre de la conception du montage immobilier sur le site de Mainvilliers, la conclusion d'un contrat d'assistance technique entre la société MF Mainvilliers 28 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 600 000 € HT à la charge de la société MF Mainvilliers 28.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L.225-38 du code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société, compte tenu de l'expertise reconnue à la société FIDEXI et les conditions financières qui y sont attachées sont visées ci-dessus.

Au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2015, la société FIDEXI a facturé à la société MF Mainvilliers 28 un montant de 300 000 € HT.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

SNC MF TALENCE 33

- **Bail commercial entre la Société et la société MF Talence 33**

Le conseil d'administration du 21 janvier 2015 a autorisé la conclusion d'un bail commercial entre la Société et la société MF Talence 33 portant sur un ensemble immobilier à Talence (33), 62-64 Cours du Maréchal Gallieni dans lequel sera exploité un EHPAD pour un montant de loyer annuel prévisionnel maximum de 787 786 € HT à payer par la Société avec effet à la livraison de l'ensemble immobilier.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L.225-38 du code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société en rendant plus attractif pour les investisseurs l'externalisation du futur immobilier de Talence et les conditions financières qui y sont attachées sont visées ci-dessus.

Au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2015, aucun loyer n'a encore été facturé à la Société.

Administrateurs concernés : Messieurs Jean-Paul SIRET, Willy SIRET et Damien BILLARD.

- **Avenant au bail commercial conclu entre la Société et la société MF Talence 33**

Le conseil d'administration du 25 février 2015 a autorisé la conclusion d'un avenant au bail commercial conclu entre la Société et la société MF Talence 33 portant sur l'ensemble immobilier de Talence (33), compte tenu de la décision prise par cette dernière de procéder à la mise en copropriété et à la vente des 85 lots à usage de chambre de ce programme, ayant pour objet de confirmer la volonté du preneur :

- d'assurer à ses frais et sous sa responsabilité la gestion technique complète de l'immeuble incluant la réalisation des travaux de toute nature portant sur l'immeuble et les installations et équipements le garnissant, de sorte qu'aucune charge de travaux ne sera engagée par le bailleur et imputée au preneur,
- de renoncer, en tant que de besoin, aux dispositions de l'article R.145-35 du code de commerce qui n'ont pas lieu de s'appliquer, compte tenu du montage opéré.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L.225-38 du code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société, en rendant plus attractif pour les investisseurs l'externalisation du futur immobilier de Talence et les conditions financières dudit bail commercial demeureront les mêmes que celles précédemment autorisées par le conseil.

Administrateurs concernés : Messieurs Jean-Paul SIRET, Willy SIRET et Damien BILLARD.

- **Mandat de vente exclusive entre la société FIDEXI et la société MF Talence 33**

Le conseil d'administration du 25 février 2015 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente exclusive pour l'externalisation de 85 lots à usage de chambre de l'établissement de Talence (33) entre la société MF Talence 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 payée par les acquéreurs au profit de la société FIDEXI d'un montant maximum de 1 556 889 € HT.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L.225-38 du code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société, compte tenu de l'expertise reconnue à la société FIDEXI et les conditions financières qui y sont attachées sont visées ci-dessus.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

- **Contrat d'assistance technique entre la société FIDEXI et la société MF Talence 33**

Le conseil d'administration du 25 février 2015 a autorisé, dans le cadre de la conception du montage immobilier sur le site de Talence, la conclusion d'un contrat d'assistance technique entre la société MF Talence 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 Talence 33.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L.225-38 du code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société, compte tenu de l'expertise reconnue à la société FIDEXI et les conditions financières qui y sont attachées sont visées ci-dessus.

Au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2015, la société FIDEXI a facturé à la société MF Talence 33 un montant de 250.000 € HT.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

SAS LES JARDINS DE LAURENZANNE

- **Contrat de sous-location entre la Société et la société Les Jardins de Laurenzanne**

Le conseil d'administration du 25 février 2015 a autorisé la conclusion d'un contrat de sous-location conclu entre la Société et la société Les Jardins de Laurenzanne portant sur les 85 lots à usage de chambre de l'immobilier de Talence (33) à compter de sa livraison en 2016.

Il est précisé que ledit contrat de sous-location sera conclu aux mêmes clauses et conditions que le bail commercial consenti à la Société par la société MF Talence 33, soit un montant de loyer annuel prévisionnel maximum de 787 786 € HT à payer par la société Les Jardins de Laurenzanne à la Société.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L.225-38 du code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société, en rendant plus attractif pour les investisseurs l'externalisation du futur immobilier de Talence et les conditions financières qui y sont attachées sont visées ci-dessus.

Au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2015, aucun loyer n'a encore été facturé par la Société.

Administrateur concerné : Monsieur Willy SIRET

SARL MEDICA FONCIERE D'EPINAY

- **Mandat de vente exclusive entre la société FIDEXI et la société Médica Foncière d'Epina y**

Le conseil d'administration du 6 mai 2015 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente exclusive pour l'externalisation des lots « plateaux techniques » du programme immobilier de l'établissement de Maison de Santé d'Epina y sur Seine (93) entre la société Médica Foncière d'Epina y et la société FIDEXI, pour une durée de 6 mois renouvelable par tacite reconduction pour au maximum deux périodes successives de 3 mois, moyennant une rémunération globale payée par les acquéreurs au profit de la société FIDEXI d'un montant forfaitisé de 99 448 € HT.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L.225-38 du code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société, compte tenu de l'expertise reconnue à la société FIDEXI et les conditions financières qui y sont attachées sont visées ci-dessus.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DEJA APPROUVES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

En application de l'article R. 225-30 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.

SARL LA CHEZALIERE :

- **Signature d'un pacte d'associés (conseil d'administration du 28.03.2007)**

Le conseil d'administration 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 Chezalière. Le conseil d'administration du 14 novembre 2012 a autorisé le renouvellement dudit pacte d'associés pour une nouvelle durée de 6 années.

Administrateur concerné : Monsieur Jean-Paul SIRET

SAS RESIDENCE AIGUE MARINE :

- **Conclusion d'un prêt rémunéré entre le SA Le Noble Age et la SAS Résidence Aigue Marine**

Le conseil d'administration du 25 novembre 2009 a autorisé la conclusion d'un prêt rémunéré au taux de 4,50% entre la société SAS Résidence Aigue Marine (emprunteur) et la SA Le Noble Age (prêteur), prenant effet à compter du 1er janvier 2010 pour une durée de 10 ans et pour un montant de 400 000 €.

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015, la SA Le Noble Age a perçu des intérêts pour un montant de 18 000,00 €.

La société SAS Résidence Aigue Marine a soldé par anticipation cet emprunt au 31 décembre 2015.

Administrateur concerné : Monsieur Jean-Paul SIRET

SPRL LE PARC DE LA CENSE :

- **Conclusion d'un prêt rémunéré entre la SA Le Noble Age et la SPRL Le Parc de la Cense**

Le conseil d'administration du 25 novembre 2009 a autorisé la conclusion d'un prêt rémunéré au taux de 4,50% entre la société SPRL Le Parc de la Cense (emprunteur) et la SA Le Noble Age (prêteur) prenant effet à compter du 1er janvier 2010 pour une durée de 10 ans et pour un montant de 790 000 €.

Au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2015, la SA Le Noble Age a perçu des intérêts pour un montant de 35 550,00 €.

Administrateur concerné : Monsieur Jean-Paul SIRET

SARL MEDICA FONCIERE D'EPINAY

- **Mandat de vente exclusive avec la société**

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'Epina y sur Seine entre la société Médica Foncière d'Epina y 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 Médica Foncière d'Epina y est facturée directement à la société Médica Foncière d'Epina y. En conséquence, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015, la société FIDEXI a facturé à la société Médica Foncière d'Epina y un montant de 3 041 112,91 € HT.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

- **Contrat d'assistance technique avec la société FIDEXI**

Le conseil d'administration du 16 octobre 2013 a autorisé la conclusion d'un contrat d'assistance technique entre la société Médica Foncière d'Epina y 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 1 058 000 € HT à la charge de la société Médica Foncière d'Epinau.

Au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2015, la société FIDEXI a facturé à la société Médica Foncière d'Epinau un montant de 484 000 € HT.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

SNC MF MONTLOUIS 37

- **Contrat d'assistance technique entre la société FIDEXI et la société MF Montlouis 37**

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 6 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 au 31 décembre 2015, la société FIDEXI n'a facturé aucune somme à la société MF Montlouis 37.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

- **Mandat de vente exclusive entre la société FIDEXI et la société MF Montlouis 37**

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 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 1 870 000 € HT.

Au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2015, la société FIDEXI n'a facturé aucune somme à la société MF Montlouis 37.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

SNC MF FALICONNIERE 061

- **Contrat d'assistance technique entre la société FIDEXI et la société MF Faliconnière 061**

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 2015, la société FIDEXI a facturé à la société MF Faliconnière 061 un montant de 100 000 € HT.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

- **Mandat de vente exclusive entre la société FIDEXI et la société MF Faliconnière 061**

Le conseil d'administration du 20 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.

Au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2015, la société FIDEXI n'a facturé aucune somme à la société MF Faliconnière 061.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

SNC MF 77 LA FERTE

- **Contrat d'assistance technique entre la société FIDEXI et la société MF 77 La Ferté**

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 6 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.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

- **Avenant au contrat d'assistance technique entre la société FIDEXI et la société MF 77 La Ferté**

Le conseil d'administration du 23 janvier 2013 a autorisé la conclusion d'un avenant au contrat d'assistance technique conclu en date du 18 octobre 2012 entre la société MF 77 La Ferté et la société FIDEXI portant sur 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 2015, la société FIDEXI n'a facturé aucune somme à la société MF 77 La Ferté.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

- **Mandat de vente exclusive entre la société FIDEXI et la société MF 77 La Ferté**

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 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 1 701 000 € HT.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

- **Avenant au mandat de vente exclusive entre la société FIDEXI et la société MF 77 La Ferté**

Le conseil d'administration du 23 janvier 2013 a autorisé la conclusion d'un avenant au mandat de vente exclusive conclu en date du 18 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 17 390 000 € HT (au lieu de 17 010 000 € HT).

Au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2015, la société FIDEXI n'a facturé aucune somme à la société MF 77 La Ferté.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

SNC MF VILLENAVE 33

- **Mandat de vente exclusive entre la société FIDEXI et la société MF Villenave 33**

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.

Au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2015, la société FIDEXI n'a facturé aucune somme à la société MF Villenave 33.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

- **Contrat d'assistance technique entre la société FIDEXI et la société MF Villenave 33**

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 2015, la société FIDEXI n'a facturé aucune somme à la société MF Villenave 33.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

SA LE NOBLE AGE :

- **Conclusion d'une convention d'assistance administrative entre la société Le Noble Age et la société FIDEXI**

Le conseil d'administration du 27 décembre 2000 a autorisé la conclusion entre la société Le Noble Age et FIDEXI, à compter du 1er janvier 2001, d'une convention d'assistance administrative ayant fait l'objet de plusieurs avenants, aux termes de laquelle la société FIDEXI fournit à la société Le Noble Age, des prestations ponctuelles, notamment des conseils de nature immobilière.

Au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2015, le montant facturé s'élève à 10 000 € HT.

Administrateurs concernés : Monsieur Robert DARDANNE.

Fait à BORDEAUX et à NANTES

Le 17 mai 2016

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	13
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	92
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	131
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	91
11 Recherche et développement	10	92
12 Tendances	11	92
12.1 Tendances constatées sur l'exercice 2014	11.1	92
12.2 Tendances anticipées sur l'exercice en cours	11.2	92
13 Prévisions ou estimations du bénéfice	12	96
14 Organes d'administration, de direction, de direction générale	13.1	98
14.1 Dirigeants et administrateurs	13.1.1	98
14.2 Collège de gérance	13.1.2	112
14.3 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de	13.1.3	113

direction générale		
15 Rémunérations et avantages	13.2	113
15.1 Rémunérations des administrateurs et dirigeants	13.2.1	113
15.2 Sommes provisionnées au profit des administrateurs et dirigeants	13.2.2	116
16 Fonctionnement des organes d'administration et de direction	13.3	116
16.1 Direction du Groupe	13.3.1	116
16.2 Contrats entre les administrateurs et le groupe	13.3.2	116
16.3 Comités d'audit et de rémunération	13.3.3	116
16.4 Gouvernement d'entreprise	23.3	254
17 Salariés	14	118
17.1 Nombre de salariés et répartition par fonction	14.1	118
17.2 Participations et stock-options	14.5	120
17.3 Participation des salariés dans le capital du Groupe	14.6	120
18 Principaux actionnaires	15	121
18.1 Répartition du capital et des droits de vote	15.1	121
18.2 Droits de vote des principaux actionnaires	15.3	122
18.3 Contrôle du Groupe	15.4	122
18.4 Accords pouvant entraîner un changement de contrôle	15.5	124
19 Opérations avec des apparentés	16	124
20 Informations financières	17	127
20.1 Informations financières historiques	21.1	206
20.2 Informations financières proforma	N/A	N/A
20.3 Etats financiers	17.1	127
20.4 Vérification des informations financières historiques	17.2	178
20.5 Date des dernières informations financières	17	127
20.6 Informations financières intermédiaires	N/A	N/A
20.7 Politique de distribution de dividendes	17.4	180
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	17.5	180
20.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale	17.6	181
21 Informations complémentaires	18	182
21.1 Capital social	18.1	182
21.1.1 Montant du capital	18.1.1 et 18.1.2	182-183
21.1.2 Actions non représentatives	18.1.4	192
21.1.3 Nombre, valeur comptable et nominale des actions	18.1.5	192
21.1.4 Montant des valeurs mobilières	18.1.6	195
21.1.5 Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition	18.1.7	195
21.1.6 Informations sur le capital et de tout membre du Groupe	18.1.8	195
21.1.7 Historique du capital social	18.1.9	196
21.2 Acte constitutif et statuts	18.2	197
21.2.1 Actes constitutif et Statuts	18.2.1	198
21.2.2 Dispositions statutaires ou autres relatives aux membres des organes d'administration et de direction	18.2.2	198
21.2.3 Droits, privilèges et restrictions attachées aux actions	18.2.3	202
21.2.4 Modalités de modifications des droits des actionnaires	18.2.4	203
21.2.5 Convocations et conditions d'admission des Assemblées Générales	18.2.5	204
21.2.6 Dispositions permettant de retarder, différer ou d'empêcher un changement de contrôle	18.2.6	205
21.2.7 Franchissement de seuil statutaires	18.2.7	205
21.2.8 Conditions particulières régissant les augmentations de capital	18.2.8	205
22 Contrats importants	19	206
23 Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	20	206
24 Documents accessibles au public	21.2	206
25 Informations sur les participations	22	206