LE NOBLE AGE GROUPE

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

2016

Sommaire

1 **Présentation du Noble Age Groupe** 7
1.1. Historique 8
1.2. Chiffres clés 12
1.3. Présentation des activités et marchés 18
1.4. Le modèle d'exploitation du Groupe 32
1.5. L'expertise immobilière au service des métiers 36
1.6. La marque LNA Santé 39
1.7. L'implication des équipes et l'association des managers 40
1.8. Organigramme 42

2 **Gouvernement d'entreprise** 43
2.1. Présentation de la gouvernance 44
2.2. Rapport du président du conseil d'administration sur l'organisation du conseil et les procédures de contrôle interne 51
2.3. 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 70
2.4. Rapport du conseil d'administration sur les éléments de rémunération du président-directeur général et des directeurs généraux délégués 71
2.5. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements règlementés 73

3 **Responsabilité sociale, environnementale et sociétale** RFA 87
3.1. Informations sociales 90
3.2. Informations environnementales 104
3.3. Informations sociétales 109
3.4. Note méthodologique 119
3.5. Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion 120

4 **Rapport de gestion** RFA 123
4.1. Faits marquants 125
4.2. Examen de la situation financière et des résultats au 31 décembre 2016 128
4.3. Événements importants survenus après la date de clôture de l'exercice 143
4.4. Évolution prévisible de la situation de la Société et perspectives d'avenir 144
4.5. Facteurs de risques 146
4.6. Autres informations 158

5 **États financiers** RFA 175
5.1. Comptes consolidés 176
5.2. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 218
5.3. Comptes sociaux 220
5.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 236

6 **Informations sur la Société et son capital** 239
6.1. Informations sur la Société 240
6.2. Actes constitutifs et statuts 241
6.3. Informations sur le capital social 246
6.4. Principaux actionnaires 250
6.5. Participations et options de souscriptions ou d'achat d'actions détenues par les dirigeants et certains salariés du Groupe 252
6.6. Accords de participation et accords d'intéressement 253
6.7. Politique de distribution des dividendes 254
6.8. Principales opérations avec les apparentés 255

7 **Assemblée générale** 257
7.1. Ordre du jour de l'assemblée générale mixte en date du 21 juin 2017 258
7.2. Texte des résolutions soumises à l'assemblée générale mixte du 21 juin 2017 260
7.3. Rapport du conseil d'administration à l'assemblée générale mixte des actionnaires du 21 juin 2017 274
7.4. Rapports des Commissaires aux comptes sur les résolutions soumises à l'assemblée générale 287

8 **Informations complémentaires** 297
8.1. Personnes responsables du document de référence 298
8.2. Responsables du contrôle des comptes 299
8.3. Honoraires des Commissaires aux comptes RFA 300
8.4. Documents accessibles au public 301
8.5. Incorporation par référence 301

Tables de concordance 302

Glossaire 306

LES ÉLÉMENTS DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL SONT IDENTIFIÉS DANS LE SOMMAIRE À L'AIDE DU PICTOGRAMME RFA

LE NOBLE AGE GROUPE

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

2016

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 28 avril 2017, 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).

LE NOBLE AGE GROUPE,
UN ACTEUR GLOBAL DE SANTÉ, DURABLEMENT IMPLANTÉ SUR SES TERRITOIRES

LE NOBLE AGE GROUPE, UNE ENTREPRISE FAMILIALE

« Du fait de son identité familiale, de sa logique de transmission et de son mode de gouvernance, Le Noble Age Groupe a toujours eu l'ambition d'inscrire son développement sur le long terme. Un dynamisme qui bénéficie autant aux patients et aux résidents accueillis qu'aux territoires dans lesquels ses établissements sont implantés. Aujourd'hui, Le Noble Age Groupe représente un acteur de premier plan dans la prise en soins des personnes fragilisées, rassemble des femmes et des hommes qui partagent une même vision de leur métier, une même exigence et les mêmes valeurs. Depuis 1990, date de sa création à Nantes, le Groupe poursuit un développement maîtrisé. Il est passé, en 25 ans, de 1 à près de 70 établissements, de 2,5 à 395 millions d'euros de chiffre d'affaires d'exploitation et de 40 à 5 000 salariés ! Par ailleurs, de nombreux services (immobilier, maintenance-rénovation, décoration, formation, achats…) ont été internalisés, ce qui lui permet de garantir, sur la durée, un niveau de qualité dans tous ses établissements LNA Santé (cliniques SSR, EHPAD / MRS**, structures d'HAD***…). Enfin, être présent dans le secteur de la santé, c'est aussi connaître et reconnaître les besoins spécifiques de chaque territoire et travailler aux côtés des autres acteurs pour apporter des réponses concrètes, efficaces et complémentaires. Une approche innovante pour faciliter le parcours de santé des personnes et se mettre avant tout au service de leur bien-être. »*

Jean-Paul Siret,
Président-Directeur Général, fondateur du Noble Age Groupe.

Willy Siret,
Directeur Général Délégué aux Opérations.

Damien Billard,
Directeur Général Délégué aux Finances.

** SSR : Soins de Suite et de Réadaptation*

*** EHPAD / MRS : Établissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes / Maison de Repos et de Soins*

**** HAD : Hospitalisation À Domicile*

LA VISION ET L'AMBITION DU GROUPE

LE CŒUR DE NOTRE MISSION

Soigner et prendre soin. Accompagner et 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 travers de sa marque LNA Santé et de ses établissements (cliniques SSR, HAD, EHPAD...), Le Noble Age Groupe intervient aux différentes étapes du parcours de santé des personnes.

NOTRE RÉPONSE AUX ENJEUX DE SOCIÉTÉ

Vieillissement de la population, développement des maladies chroniques, diminution du pouvoir d'achat et rationalisation des finances publiques : Le Noble Age Groupe s'adapte aux mutations de la société et imagine des solutions innovantes pour faciliter le « bien vieillir » des personnes âgées (ateliers de prévention, accueil de jour), et pour renforcer la rééducation fonctionnelle des patients dans des spécialités médicales (gériatrie, cardiologie, pneumologie...). Il se mobilise aussi aux côtés des autres acteurs de santé pour développer **de nouvelles réponses adaptées à la diversité des besoins de santé** (télémédecine, hospitalisation de jour...).

La véritable innovation de demain sera la capacité des acteurs à intégrer, dans le cadre d'une réponse territorialisée, la complémentarité des expertises et la diversité des offres de santé.

25 ans d'expertise et d'innovation.

Près de 70 établissements de soins et de santé en France et en Belgique (cliniques de soins de suite et de réadaptation, structures d'hospitalisation à domicile, EHPAD*...).

5 000 salariés impliqués au quotidien.

394 M€ de chiffre d'affaires Exploitation.

81 managers actionnaires (Nobilise).

1 marque forte, créée en 2016 : LNA Santé.

* *EHPAD : Établissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes.*

25 ANS D'EXPERTISE ET D'INNOVATION

1990

1er établissement
créé à Nantes (EHPAD)
40 salariés
2,50 M€ de CA

2006

(entrée en Bourse)
17 établissements en France et en Belgique
1 000 salariés
65,7 M€ de CA

2011

Création de **Nobilise,**
structure actionnariale
associant 40 managers

2014

Inauguration du **nouveau siège social,**
à Vertou, près de Nantes, bâtiment durable
et respectueux de l'environnement.
Le Noble Age Groupe fête ses **25 ans**

2016

68 établissements en France et en Belgique
5 000 salariés
393,8 M€ de CA

NOTRE MISSION

Améliorer **la qualité de vie** des personnes temporairement ou durablement **fragilisées,** dans un **environnement accueillant et bienveillant,** adapté à chacun et à tout âge.

NOTRE ÉTHIQUE REPOSE SUR 5 VALEURS :

LE RESPECT

Nous reconnaissons la singularité et la dignité de chacun et considérons cette richesse humaine comme fondamentale pour vivre ensemble.

LE SENS DU SERVICE

Nous expliquons et personnalisons nos offres de soin pour garantir la qualité et la pertinence de nos actions.

LA CONFIANCE

Nous envisageons les relations dans la durée, de manière constructive et équilibrée.

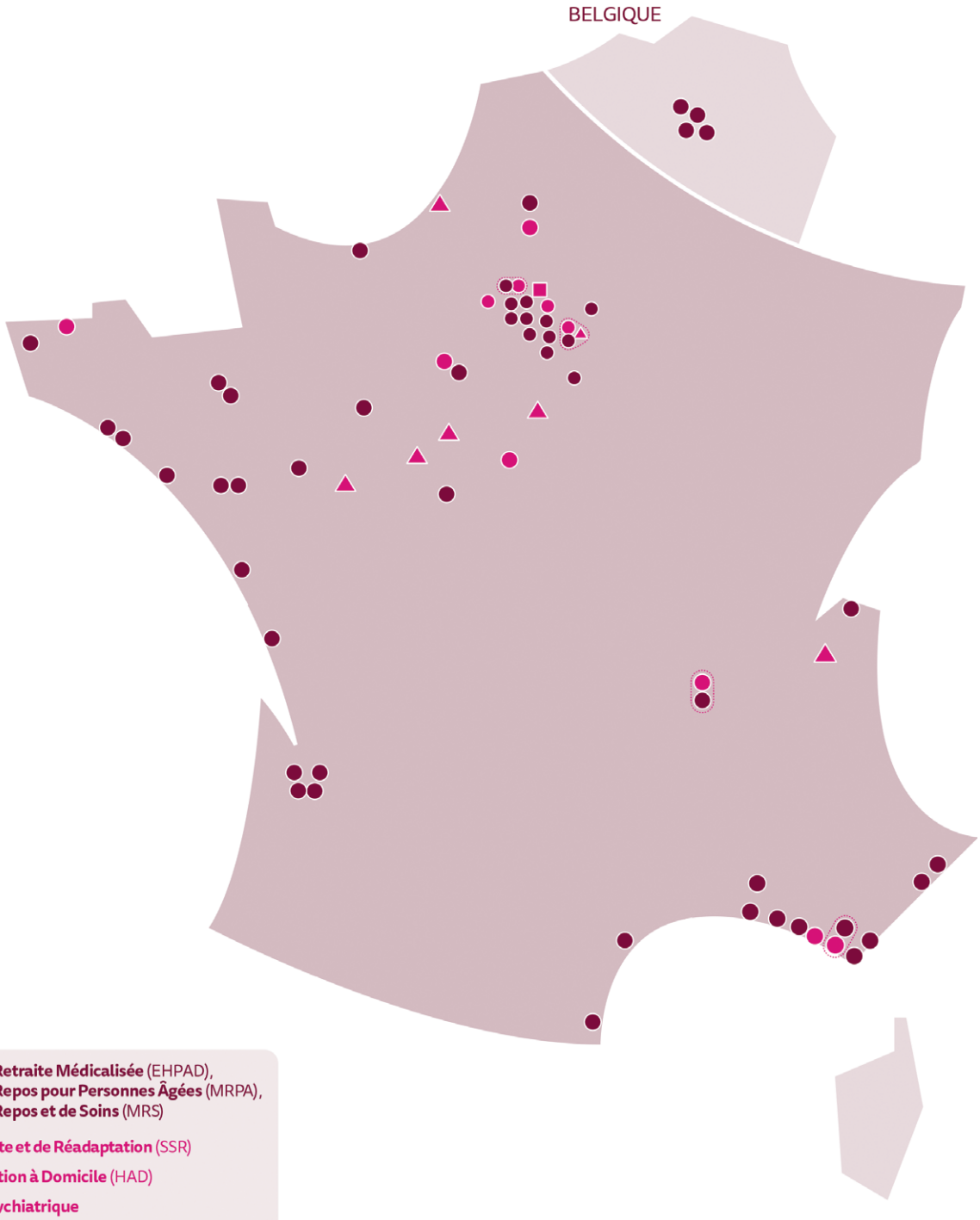
L'ESPRIT D'INITIATIVE

Nous incarnons un état d'esprit ouvert, audacieux, enclin à anticiper et à innover.

L'ENGAGEMENT

Nous engageons notre responsabilité individuelle et collective pour accompagner les évolutions sociales et sociétales.

UN ACTEUR GLOBAL DE SANTÉ DURABLEMENT IMPLANTÉ SUR SES TERRITOIRES



Au 31/05/17

- **Maison de Retraite Médicalisée** (EHPAD), **Maison de Repos pour Personnes Âgées** (MRPA), **Maison de Repos et de Soins** (MRS)
- **Soins de Suite et de Réadaptation** (SSR)
- **Hospitalisation à Domicile** (HAD)
- **Clinique Psychiatrique**
- **Pôle médical et/ou gériatrique**

1 Présentation du Noble Age Groupe

1.1. Historique 8
La constitution du Groupe 1989-2005 9
L'ambition de croissance et la maîtrise du capital : 2006-2010 10
2010-2016 Le développement du Sanitaire et le Plan stratégique Grandir Ensemble 10
En conclusion 11

1.2. Chiffres clés 12
1.2.1. Chiffre d'affaires 12
1.2.2. Développement du parc et du réseau 13
1.2.3. Résultats 14
1.2.4. Structure financière 15
1.2.5. Données boursières 17

1.3. Présentation des activités et marchés 18
1.3.1. Les EHPAD 18
1.3.2. Maisons de Repos 21
1.3.3. Les établissements de Soins de Suite et Réadaptation 23
1.3.4. Les établissements de Psychiatrie 27
1.3.5. Les structures d'hospitalisation à domicile (HAD) 30

1.4. Le modèle d'exploitation du Groupe 32
1.4.1. Des établissements de grande capacité 32
1.4.2. Un management de proximité avec une organisation à taille humaine 32
1.4.3. Une expertise médicale et technique au sein de chaque métier 32
1.4.4. Des prises en soin activement tournées vers l'ambulatoire 33
1.4.5. L'excellence des services hôteliers 33
1.4.6. La force du projet : le passage en « régime de croisière » 33
1.4.7. Une démarche d'innovation continue 34
1.4.8. La qualité des outils immobiliers 35

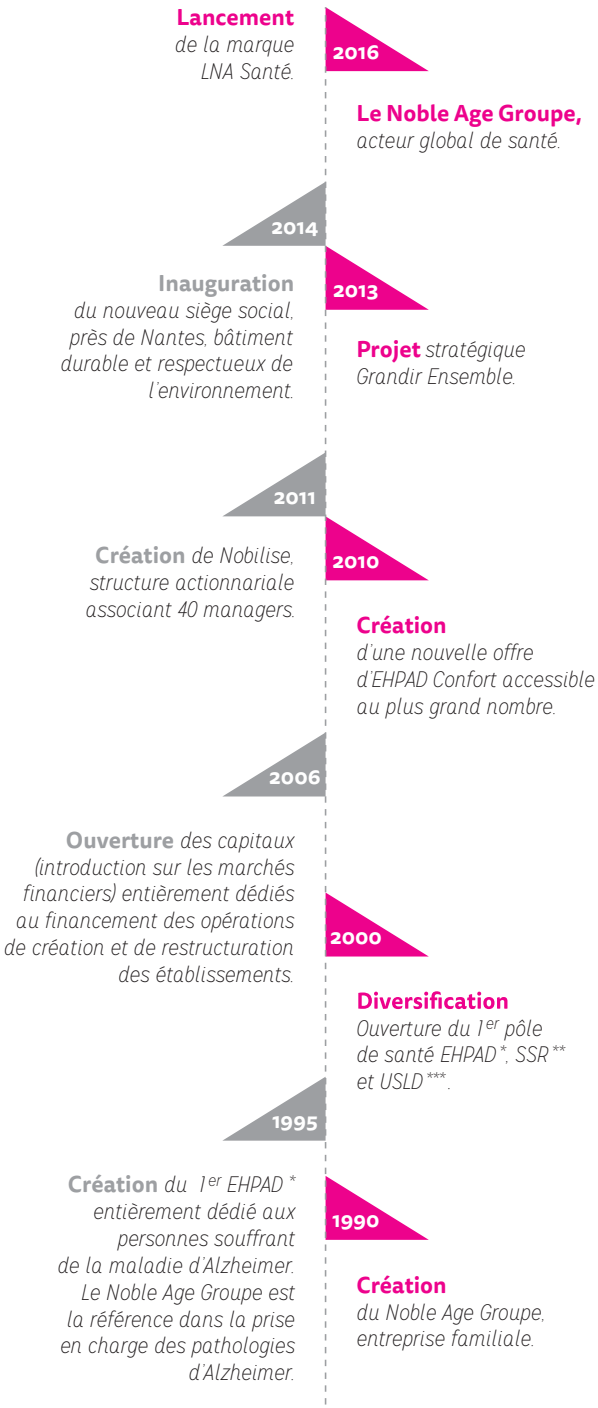
1.5. L'expertise immobilière au service des métiers 36
1.5.1. Des savoir-faire internalisés 36
1.5.2. Une qualité de construction et des matériaux neufs 36
1.5.3. Un cadre de vie privilégié 36
1.5.4. Des lieux de vie spacieux et conviviaux 37
1.5.5. Des espaces de soins et de bien-être 37
1.5.6. Des matériaux de qualité et un mobilier haut de gamme 37
1.5.7. Des conditions de portage et schémas d'externalisation adaptés 38

1.6. La marque LNA Santé 39
1.6.1. LNA Santé, une marque qui traduit pleinement les évolutions du Groupe 39
1.6.2. LNA Santé, une marque simple et claire, pour un enjeu majeur et un bien commun, la santé 39

1.7. L'implication des équipes et l'association des managers 40

1.8. Organigramme 42

1.1. HISTORIQUE



*Établissements d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes. **Soins de Suite et de Réadaptation. ***Unité de Soins Longue Durée.

La constitution du Groupe 1989-2005

1989

Association de Jean-Paul Siret, entrepreneur alors spécialisé dans la conception, la construction et la promotion immobilière, et d'un médecin souhaitant développer un projet de résidence médicalisée pour les personnes âgées dépendantes.

1990

Ouverture en décembre 1990 du premier établissement haut de gamme du Groupe : l'EHPAD « La Chézalière » (44), un établissement médicalisé avec un bon niveau hôtelier, des équipes dynamiques et innovantes avec une philosophie, une méthode d'accueil qui par la suite vont être déclinées dans chaque nouvelle structure du Groupe.

40 salariés/2,50 millions d'euros de CA.

1992

Création de la SA Le Noble Age par ses co-fondateurs : Jean-Paul Siret et Xavier Dejardins pour créer, acquérir et exploiter des établissements médicaux sociaux et sanitaires.

1995

Création d'un second EHPAD, en août 1995, « Le Parc de Diane » (44), établissement précurseur, entièrement dédié à la prise en charge des personnes souffrant de la maladie d'Alzheimer.

Jean-Paul Siret décide de s'inspirer des savoir faire suédois pour sa conception. 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.

1997

Acquisition du « Le Parc de la Plesse » (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

Définition du projet d'entreprise et élaboration du premier business plan.

Cette année marque la véritable naissance du Noble Age Groupe : 3 EHPAD/250 lits.

1999

1ère ouverture du capital du Groupe à des actionnaires individuels.

Acquisition de trois nouveaux établissements, dont deux EHPAD et un SSR. Le Groupe se positionne ainsi sur le secteur sanitaire, en acquérant le premier établissement de soins de suite et réadaptation (SSR).

Création d'un pôle de santé EHPAD, SSR et USLD.

En parallèle, le Noble Age Groupe commence à structurer son équipe d'encadrement (direction administrative & financière, direction d'exploitation, direction médicale et qualité).

2000

Poursuite de la structuration du Groupe 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 performances économiques attendues et la trajectoire des résultats en conséquence ;
- les besoins en capitaux propres en fonction d'un endettement maîtrisé, souhaité par la direction générale.

2001

Élaboration 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 EHPAD situés en région parisienne.

2002

Acquisition d'un troisième établissement parisien et constitution d'un pôle juridique interne pour le Groupe.

2003

Changement de taille du Groupe et extension géographique avec l'acquisition de cinq nouveaux établissements : trois EHPAD et deux maisons de repos en Belgique.

2004

Acquisition de lits de SSR (93) pour une création parisienne.

2005

Ouverture de deux établissements lancés en 2001, l'un à la Seyne-sur-Mer (83), l'autre à Vincennes (94).

Acquisition d'un nouvel EHPAD (83).

L'ambition de croissance et la maîtrise du capital : 2006-2010

2006 – INTRODUCTION EN BOURSE

Accès aux capitaux (introduction sur les marchés financiers) entièrement dédiés au financement des opérations, de création et de restructuration des établissements.

Accélération du développement avec une volonté de maîtrise du capital et d'indépendance dans la gestion.

25 établissements/2 302 lits.

19 EHPAD/2 SSR/4 MRPA.

2007

Acquisition de cinq nouveaux EHPAD (06) (13) (66) (78) (92) et ouverture en fin d'année d'un nouvel établissement à Olonne-sur-Mer (85).

2008

Accélération du développement du secteur sanitaire et diversification dans le secteur associatif et public.

Acquisition d'un SSR (60), ouverture d'un autre (93), acquisition d'un nouvel EHPAD (35) et d'une clinique psychiatrique (93).

35 établissements/3 253 lits.

26 EHPAD/4 SSR/1 PSY/4 MRPA.

2009

Structuration pour un doublement de taille du Groupe.

Ouverture d'un EHPAD (77) et d'un SSR (77), acquisition d'un SSR (41) (Diversification dans le secteur public) et d'un EHPAD (72).

38 établissements/3 580 lits.

28 EHPAD/5 SSR/1 PSY/4 MRPA.

2010-2016 Le développement du Sanitaire et le Plan stratégique Grandir Ensemble

2010

Conception d'une nouvelle offre d'EHPAD accessible au plus grand nombre : EHPAD Confort.

Ouverture d'un 1er hôpital à domicile (HAD) et reprise de deux EHPAD.

41 établissements/3 765 lits.

30 EHPAD/5 SSR/1 PSY/4 MRPA/1 HAD.

2011

Création de Nobilise, structure actionnariale associant 40 managers.

Acquisition d'une Maison de Repos en Belgique, acquisition de lits d'EHPAD à regrouper dans le (06) et acquisition d'un 6e SSR (83) pour accompagner les patients les plus jeunes.

43 établissements/4 046 lits.

30 EHPAD/6 SSR/1 PSY/5 MRPA/1 HAD.

2012

Mise en exploitation d'une nouvelle gamme d'EHPAD : l'EHPAD Confort, l'EHPAD Élégance restant l'offre historique.

Ouverture d'une Maison de Repos en Belgique et acquisition de lits d'EHPAD à regrouper dans les départements (06) et (13).

Extension/reconstruction du SSR à Breteuil.

Acquisition de deux EHPAD (13) (11) et mise en exploitation de deux extensions (29) (49).

47 établissements/4 525 lits.

33 EHPAD/6 SSR/1 PSY/6 MRPA/1 HAD.

2013 – LANCEMENT DU PROJET STRATÉGIQUE GRANDIR ENSEMBLE AUTOUR DE 4 AXES STRATÉGIQUES :

- améliorer la performance ;
- pérenniser et structurer l'existant ;
- poursuivre le développement ;
- construire l'avenir.

Renforcement des offres en ambulatoire (HAD, Hôpital de jour, SSR) et soutien du domicile.

Avancement du plan de développement avec l'acquisition de 4 EHPAD (33), 4 SSR (42) (28) (29) (78) et 1 HAD (74) pour 779 lits.

59 établissements/5 307 lits.

40 EHPAD/10 SSR/1 PSY/6 MRPA/2 HAD.

2014

Le Noble Age Groupe fête ses 25 ans.

Inauguration du nouveau siège social, à Vertou, près de Nantes, bâtiment durable et respectueux de l'environnement.

Acquisition de deux EHPAD (06) (42), de l'extension d'un autre (72) et de la mise en exploitation de 5 EHPAD (06) (35) (17) (56) (77), pour un total de 593 lits.

Acquisition d'antennes d'hospitalisation à domicile (région Centre), d'un SSR (42) et d'une extension de capacité d'une clinique psychiatrique, pour un total de 402 lits.

66 établissements/6 302 lits.

43 EHPAD/11 SSR/1 PSY/6 MRPA/5 HAD.

2015

Acquisition de deux EHPAD (83) (95), extension d'un EHPAD (72), ouverture de trois EHPAD (37) (33) (06) et ouverture d'une maison de repos en Belgique, pour un total de 326 lits.

Acquisition d'une clinique de SSR spécialisée dans la nutrition (28), mise en exploitation d'autorisation d'hospitalisation de jour et extension de capacité d'une clinique psychiatrique, pour un total de 177 lits.

67 établissements/6 805 lits.

44 EHPAD/12 SSR/1 PSY/5 MRPA/5 HAD.

5 000 salariés sous contrat/354,1 millions d'euros de CA.

2016 – UN ACTEUR GLOBAL ET INNOVANT

Un Groupe mature.

Une offre plus étendue et adaptée aux besoins de santé.

Une démarche de bientraitance et de service personnalisé indissociable des valeurs du Groupe.

Lancement de la marque grand public LNA Santé, une empreinte sur ses territoires, plus forte, plus visible.

Renforcement de son capital avec l'association étroite à son plan stratégique de Mérieux Développement et de Nobel, aux côtés du management et des investisseurs historiques.

Ouverture de son capital à environ 80 cadres managers du Groupe (pour certains déjà présents au capital lors de la constitution de cette société en 2011).

68 établissements/6 975 lits.

44 EHPAD/12 SSR/1 PSY/4 MRPA/7 HAD.

Plus de 5 000 salariés/394 millions d'euros de CA.

En conclusion

Constitué depuis 25 ans par intégration progressive des créations et d'acquisitions très sélectives de résidences médicalisées pour personnes âgées dépendantes, d'établissements spécialisés de soins de suite et de réadaptation et de structures d'hospitalisation à domicile, Le Noble Age Groupe est aujourd'hui le 5e acteur du secteur privé en France et a pour ambition de consolider sa position d'acteur global de santé au service des personnes fragilisées.

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

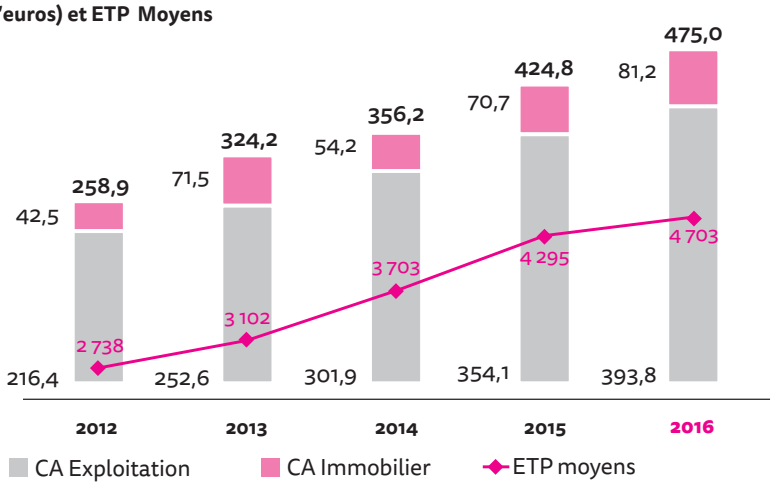
Le Noble Age Groupe entend poursuivre son développement en densifiant sa présence dans les régions géographiques, par une participation active à la consolidation d'un marché encore très fragmenté et aux barrières à l'entrée renforcées du fait des exigences réglementaires croissantes.

1.2. CHIFFRES CLÉS

1.2.1. Chiffre d'affaires

ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DES EFFECTIFS

Chiffre d'Affaires (en millions d'euros) et ETP Moyens



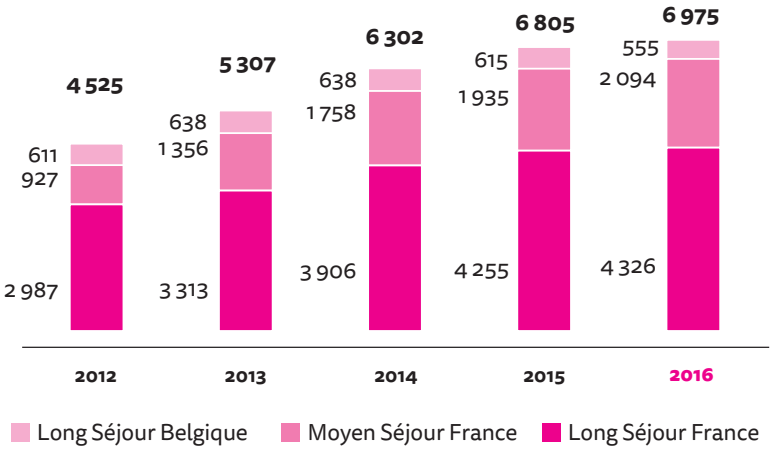
RÉPARTITION DE L'ACTIVITÉ GROUPE

Ventilation du chiffre d'affaires *(En milliers d'euros)*	**CA 2016**	**En % du CA**	**En % du CA Expl.**	**CA 2015**	**En % du CA**
Long Séjour - France	214,3	45 %	54 %	192,3	45 %
Long Séjour - Belgique	27,0	6 %	7 %	26,5	6 %
Moyen Séjour - France	152,1	32 %	39 %	134,7	32 %
Holding	0,5	- %	-	0,6	-
CA EXPLOITATION	**393,8**	**83 %**	**100 %**	**354,1**	**83 %**
CA Immobilier	81,2	17 %	N/A	70,7	17 %
CA CONSOLIDÉ	**475,0**	**100 %**	**N/A**	**424,8**	**100 %**

1.2.2. Développement du parc et du réseau

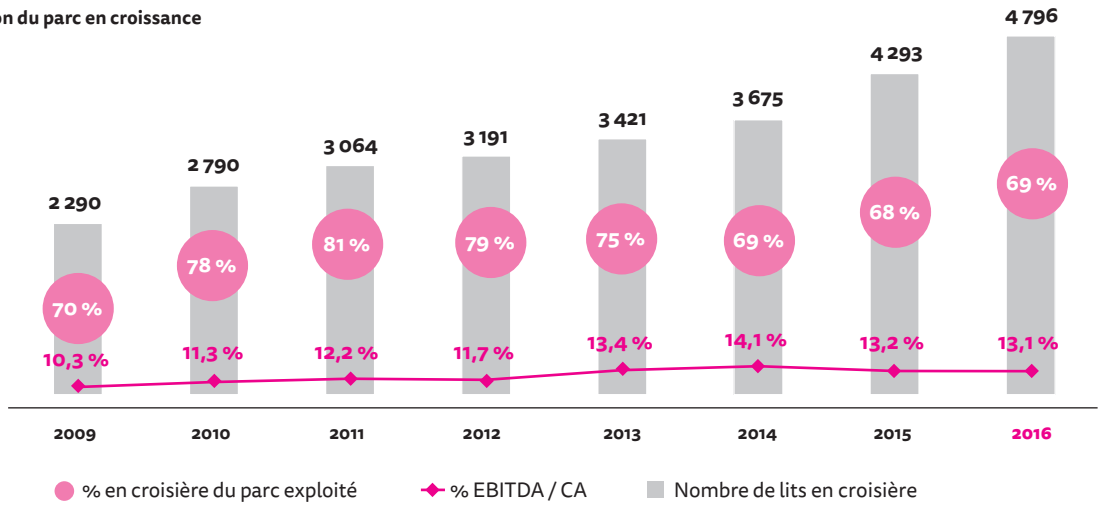
ÉVOLUTION DU RÉSEAU EN NOMBRE DE LITS

Dynamique de croissance du réseau

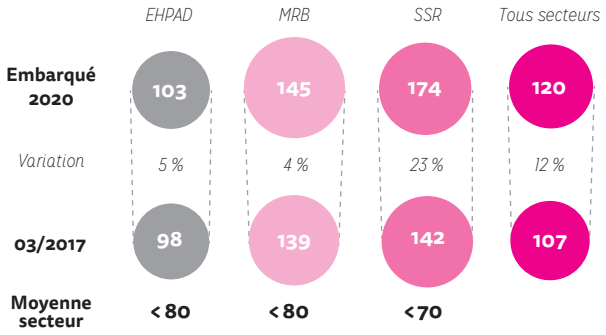


ÉVOLUTION DU PARC À MATURITÉ

Évolution du parc en croissance



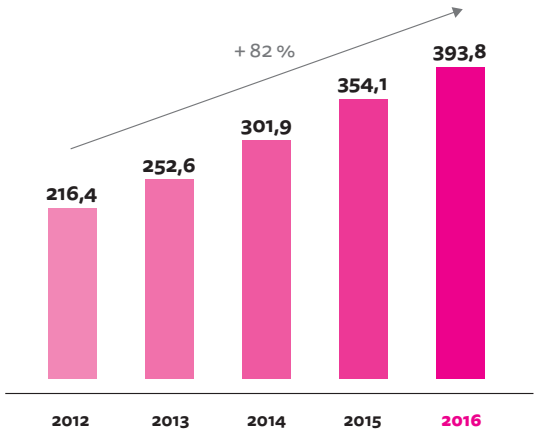
TAILLE DES ÉTABLISSEMENTS À DATE DU 31 MARS 2017



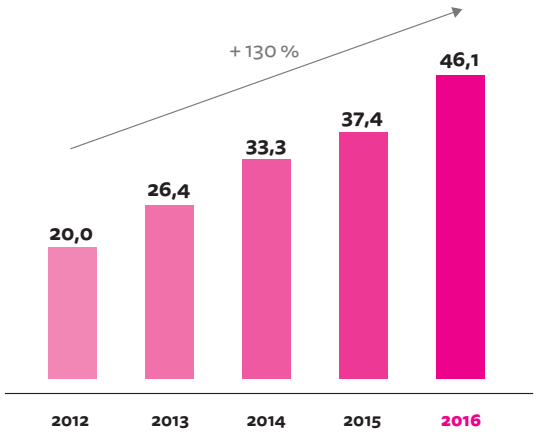
1.2.3. Résultats

En millions d'euros

CA Exploitation

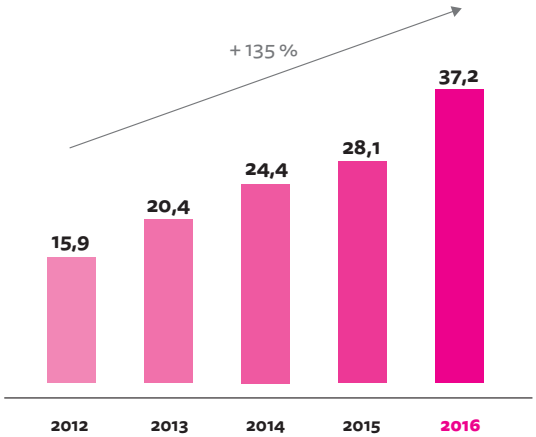


Ebitda* Exploitation

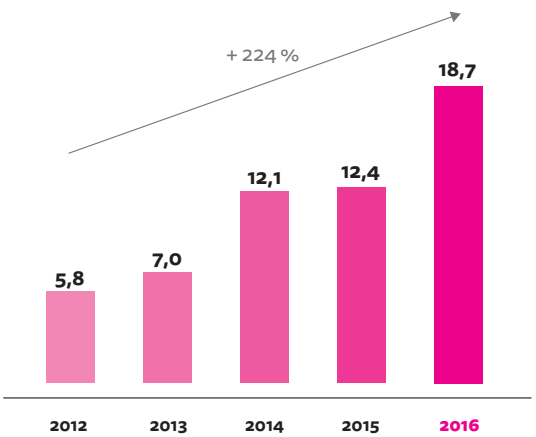


** Ebitda : (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) correspond au résultat opérationnel avant impôts, frais financiers, dotations aux amortissements et provisions.*

ROC Exploitation



RNpg Exploitation*



** RNPG ajusté des variations de la juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE de 2012 à 2015 et changement de taux d'impôt en 2016.*

INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES DU COMPTE DE RÉSULTAT EXPLOITATION

En milliers d'euros, EXPLOITATION	2016	2015	2014
Chiffre d'affaires	393 848	354 118	301 948
EBITDA	46 054	37 355	33 272
Résultat opérationnel courant	37 237	28 127	24 358
Résultat opérationnel	36 252	26 741	21 978
Coût de l'endettement financier net	(5 227)	(5 798)	(4 758)
Résultat net part du Groupe [1]	18 715	12 385	12 085

(1) En 2016 retraité de la variation non courante de la charge d'impôt liée à la fiscalité différée.
En 2015 et 2014, RNPG retraité des variations nettes de la juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'Ornane.

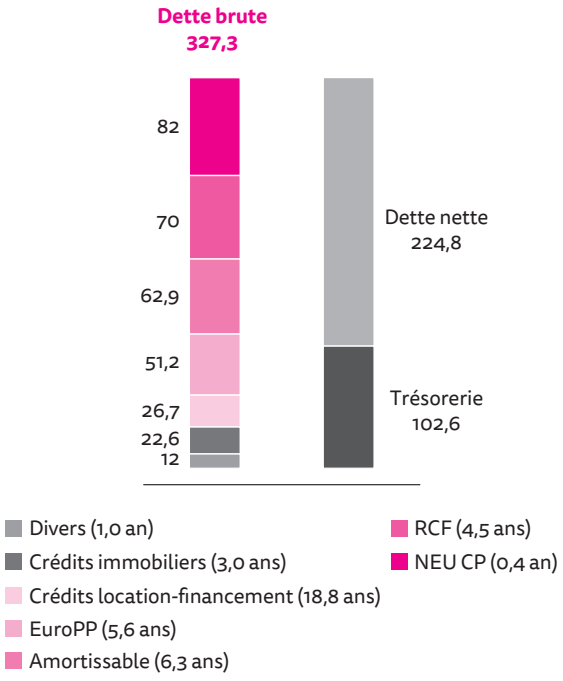
INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES DU COMPTE DE RÉSULTAT IMMOBILIER

En milliers d'euros, IMMOBILIER	2016	2015	2014
Chiffre d'affaires	81 169	70 700	54 226
EBITDA	6 234	8 150	4 453
Résultat opérationnel courant	2 918	6 836	3 078
Résultat opérationnel	(1 391)	5 033	1 127
Coût de l'endettement financier	(2 477)	(3 012)	(3 869)
Résultat net part du Groupe [1]	(3 242)	(1 278)	(1 951)

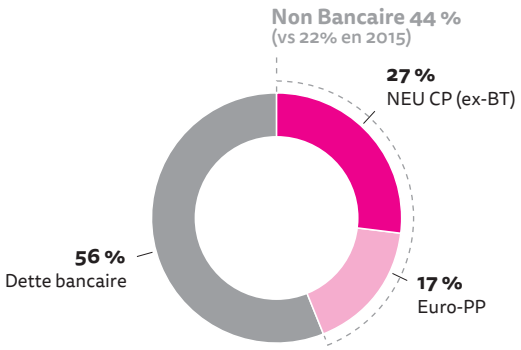
(1) En 2016, retraité de la variation non courante de la charge d'impôt liée à la fiscalité différée.

1.2.4. Structure financière

Structure de la dette et maturité
En millions d'euros



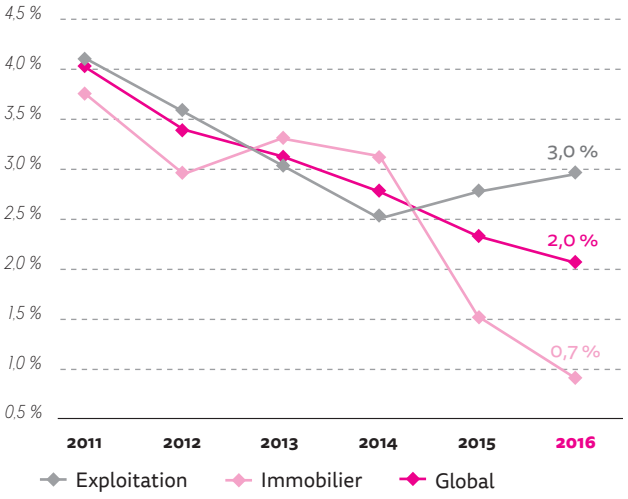
Une dette* diversifiée



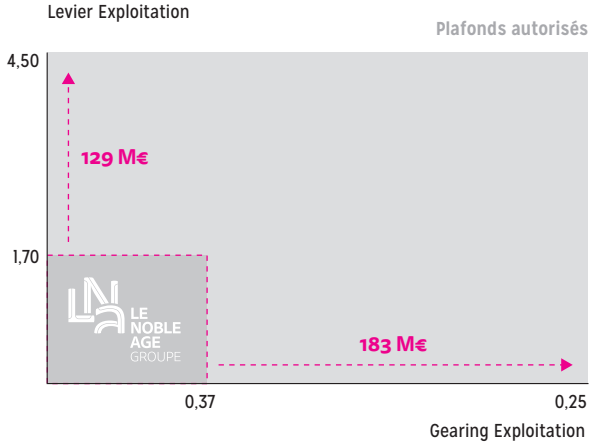
** Total des dettes bancaires et de marché (Euro-PP, NEU CP)*

Baisse du coût de l'endettement

Dette exploitation couverte à 99 % à taux fixe

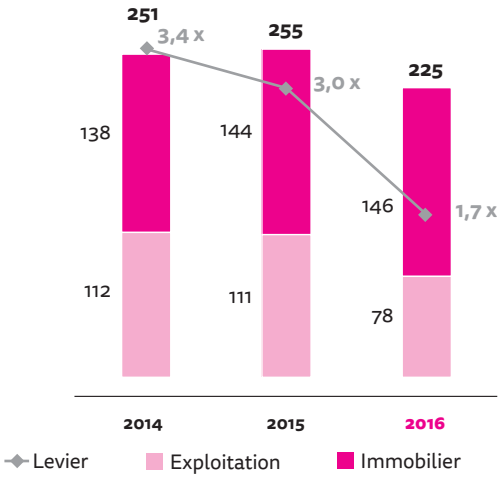


Respect des ratios de crédit



Dette nette consolidée

En millions d'euros



INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES DU TFT

En milliers d'euros	2016	2015	2014
Marge brute autofinancement [1]	45 523	42 408	34 275
Flux nets de trésorerie générés par l'activité	32 140	20 232	6 845
Flux nets de trésorerie d'investissement	(10 090)	(20 449)	(32 735)
Flux nets de trésorerie de financement	11 675	33 558	29 555
Variation de trésorerie	33 725	33 339	3 665
Trésorerie nette [2]	102 554	68 829	35 490

(1) MBA : marge brute d'autofinancement correspond au résultat net d'ensemble retraité des amortissements et provisions, coût de l'endettement financier net, des charges d'impôt, des résultats de cessions, des dividendes reçus et des autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie.
(2) La trésorerie nette est composée des disponibilités et équivalents de trésorerie diminués des concours bancaires courants.

INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES DU BILAN

En milliers d'euros	2016	2015	2014
Écart d'acquisition	87 137	87 715	88 301
Immobilisations incorporelles	219 489	216 807	198 822
Immobilisations corporelles	61 459	59 413	52 334
Stocks et en-cours	106 459	117 095	97 881
Capitaux propres part du Groupe	157 727	118 268	99 848
Endettement financier net Exploitation	78 342	110 737	112 408
Endettement financier net consolidé	224 780	254 633	250 720

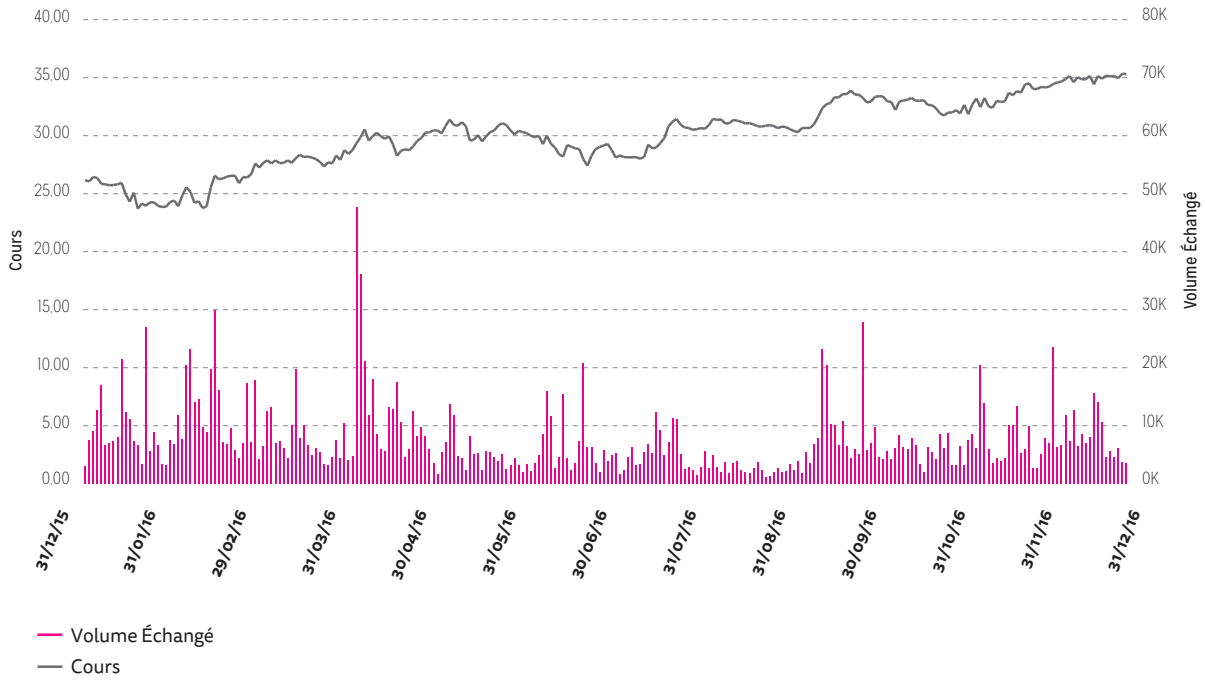
1.2.5. Données boursières

ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE EN 2016

Le cours de bourse a enregistré une hausse de + 34,92 % au cours de l'exercice 2016 dans un contexte de croissance soutenue de l'activité et des résultats opérationnels Exploitation. La capacité du modèle économique du Noble Age à délivrer durablement de la valeur et la très grande visibilité dont il dispose sur ses marchés constituent deux facteurs de soutien à long terme de la performance financière.

INDICES

- Compartiment B d'Euronext Paris.
- Éligible au PEA PME.



HISTORIQUE DES DONNÉES BOURSIÈRES ANNUELLES

	2016	2015	2014
Dernier cours au 31/12	35,35	26,20	20,41
Plus haut annuel (cours de clôture)	35,39	26,20	20,41
Plus bas annuel (cours de clôture)	23,75	18,75	14,66
Moyenne annuelle du cours	29,78	21,20	17,29
Var % 31/12/début de période	34,9 %	28,4 %	38,4 %
Volume moyen/jour	7 674	13 043	11 105
Nombre de titres	9 705 937	8 984 510	8 542 141
Capitalisation en millions d'euros au 31/12	343,10	235,39	174,35
Flottant au 31/12 en %	51,93 %	55,26 %	50,80 %

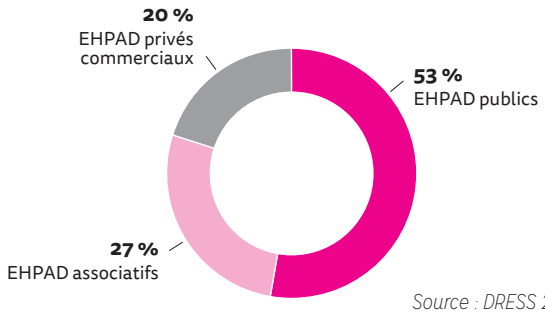
1.3. PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS ET MARCHÉS

1.3.1. Les EHPAD

1.3.1.1. LE MARCHÉ

	Personnes âgées	Principaux partenaires
Alternatives	▲ Hébergements temporaires	★ • Établissement de santé (USLD, SSR, HAD, MCO, Urgences, soins palliatifs…) ★ • Santé mentale (adulte)
	▲ Accueils de jour	★ • CLIC ★ • MAIA ★ • Réseaux de santé
Hébergement	Établissements « médicalisés »	
	▲ EHPAD (dont PASA), UHR et certaines PUV	★ • Services à la personne
	Établissements non « médicalisés »	★ • Accueillants familiaux
	● EHPA (dont PUV, Logements-foyer)	

● Financement Assurance maladie ▲ Financement Conseil Départemental ★ Co-financement Assurance maladie-Conseil Départemental

Lits/places	592 970
Établissements	7 272
Répartition	 *Source : DRESS 2013*
Mission	L'établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes assure aux résidents, de manière collective, l'hébergement, la restauration et les soins nécessaires. L'hébergement peut être assuré à temps complet, en hébergement temporaire ou en accueil séquentiel. Pour les personnes âgées atteintes de la maladie d'Alzheimer ou d'une maladie apparentée, l'EHPAD peut comprendre une (des) unité(s) de vie Alzheimer, un PASA et/ou une UHR.
Admission	Décision du gestionnaire
Autorisation	ARS et Conseil départemental
Financement	Hébergement : résident ou CD (aide sociale) et possibilité d'APL. Dépendance : résident ou CD (APA)

- Forte représentation du secteur public & associatif
- Absence de nouvelles autorisations vu le déficit de l'Assurance maladie
- Vieillissement et obsolescence du parc d'établissements
- Recomposition et élargissement de l'offre de services
- **Des opportunités multiples pour des opérateurs structurés et expérimentés**

1.3.1.2. LA SITUATION CONCURRENTIELLE

De nombreuses structures privées d'accueil de personnes âgées restent 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.

CLASSEMENT 2016 DES 15 PRINCIPAUX GESTIONNAIRES D'EHPAD EN FRANCE

Classement		Nbre éts France	Nbre lits France	Total lits gérés
1	Korian	288	23 900	50 919
2	Orpéa	222	19 275	44 178
3	Domus VI	187	15 034	20 132
4	Colisée	63	4 534	5 183
5	Le Noble Age	44	4 255	4 870
6	Domidep	57	4 029	4 029
7	Emera	43	3 756	5 005
8	SGMR Les Opalines	42	3 167	3 167
9	Dolcéa Création GDP Vendôme	31	2 747	2 747
10	Résidalya	31	2 356	2 356
11	Medeos (Didier Germain)	20	1 590	1 590
12	Omeris	19	1 392	1 392
13	Maisons de famille	16	1 316	4 824
14	SGMR OUEST	17	1 207	1 207
15	Philogeris Résidences	15	1 075	1 075

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

1.3.1.3. LES ENJEUX DU SECTEUR

Le secteur des EHPAD est soumis à des enjeux posés par :

- le vieillissement de la population. En 2050, un habitant sur trois sera âgé de 60 ans ou plus ;
- le prolongement du maintien à domicile. Les personnes âgées intègrent les EHPAD à un âge plus élevé et à un stade de dépendance plus avancé pour répondre aux souhaits des personnes âgées elles-mêmes et de leurs familles ;
- l'ancienneté du parc : de nombreux établissements sont vétustes voire totalement obsolètes ;
- la maîtrise du reste à charge : demande d'une offre d'hébergement de qualité accessible au plus grand nombre.

Ces enjeux poussent les acteurs à plusieurs actions stratégiques (acquisition d'expertises, élargissement de l'offre, développement…).

Le Noble Age Groupe l'a anticipé de longue date et s'adapte aux mutations de la société en imaginant des solutions innovantes pour faciliter le « bien vieillir » des personnes âgées :

- ateliers de prévention (éducation thérapeutique) ;
- accueil de jour ;
- hospitalisation à domicile ;
- innovations numériques (capteurs de détection des chutes, géolocalisation, Famileo…) ;
- etc.

FOCUS – L'EHPAD Ressources

Le dispositif EHPAD « centre ressources », imaginé par Le Noble Age Groupe permet de développer des interactions entre l'EHPAD et son territoire dans le cadre d'une stratégie globale de santé coordonnée en lien avec les autres acteurs du territoire (centre hospitalier, HAD, SSIAD, CLIC, MAIA, réseaux de santé). Le projet vise à promouvoir des initiatives innovantes et collectives, pour soutenir le bien vieillir à domicile.

La proximité entre le lieu de vie et les équipements de l'EHPAD Ressources constitue un atout majeur pour le maintien des relations entre les personnes âgées fragilisées et leur environnement familier.

L'EHPAD Ressources, par son aspect architectural, son implantation dans le quartier ou la commune, les relations partenariales ou commerciales avec son environnement, trouve une place naturelle au cœur de la vie locale. **L'articulation réussie entre le domicile et l'établissement, doit permettre à la personne âgée et à ses aidants naturels des séjours adaptés correspondant aux besoins des uns et des autres.** Cet accueil temporaire, de plus ou moins long terme, peut déboucher sur un accueil permanent largement dédramatisé, compte tenu de la connaissance progressive de la structure. Par ailleurs, cette articulation donne toute leur place aux services à domicile et intervenants médico-sociaux, qui sont encouragés à la fois à permettre de soutenir à domicile dans les meilleures conditions possibles et, dans le même temps, à soutenir l'organisation et le fonctionnement des structures d'accueil locales.

Cette ouverture vers l'extérieur est rendue possible dans les EHPAD LNA Santé pour trois raisons majeures :

- la grande taille d'établissement : les vastes espaces communs et les trois salles de restaurant peuvent accueillir des personnes âgées vivant à domicile pour proposer divers projets : table ouverte, ateliers thérapeutiques, conférences thématiques…
- la présence de professionnels de santé multidisciplinaires et qualifiés ;
- la capacité des établissements à proposer des offres d'accueil séquentielles en soutien du domicile (accueil de jour, de nuit, hébergement temporaire…).

La véritable innovation de demain sera la capacité des acteurs à intégrer, dans le cadre d'une réponse territorialisée, la complémentarité des expertises et la diversité des solutions proposées.

À ce titre, **le projet d'établissement de l'EHPAD Ressources répond en tout point aux enjeux d'ouverture à la ville et à la préservation de la citoyenneté des personnes accueillies.**

FOCUS – L'environnement réglementaire : les CPOM

L'environnement réglementaire connaît de nombreux changements, impactant les modalités de fonctionnement des EHPAD et les recettes d'activité afférentes.

Les principales dispositions de la loi d'Adaptation de la Société au Vieillissement **(ASV)** à retenir sont :

- le **Contrat de séjour :** création d'un droit de résiliation dans un délai de 15 jours, sans préavis ni frais ;
- la mise en place d'**un socle de prestations minimales d'hébergement ;**
- la **transmission des tarifs hébergement et dépendance à la CNSA** avant le 30 novembre 2016 ;
- la **réforme de la tarification des EHPAD.**

Que nous dit la réforme de la tarification des EHPAD ?

L'article 58 de la loi ASV prévoit notamment :

- la mise en place de forfaits soins et dépendance (une nouvelle équation tarifaire est proposée pour le soin et la dépendance)…
- la rénovation du cadre de contractualisation :
  - le remplacement des conventions tripartites (CTP) par les contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) – entrée en vigueur au 1er janvier 2017 progressivement sur 7 ans (2017 à 2024),
  - la durée du CPOM est de 5 ans,
  - un CPOM pluri-établissements est possible : dans un même département (voire dans plusieurs départements d'une même région si accord des financeurs),
  - des financements complémentaires *via* l'AJ, l'HT, un PASA, une UHR, etc.,
  - un recours obligatoire à l'HAD ;
- la refonte des règles budgétaires et comptables :
  - la mise en œuvre de l'état prévisionnel de recettes et de dépenses (EPRD) est prévue dès 2017,
  - le périmètre de l'EPRD coïncidera avec celui du CPOM ;
- le principe de libre affectation des résultats :
  - à l'initiative du gestionnaire,
  - en fonction d'objectifs déterminés dans le CPOM,
  - entre les différents EHPAD relevant du périmètre du CPOM.

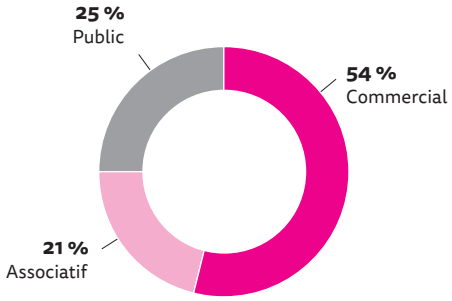
1.3.2. Maisons de Repos

1.3.2.1. LE MARCHÉ

Les Maisons de Repos (MRPA-MRS) concernent uniquement la Belgique.

	Personnes âgées	Principaux partenaires
Alternatives	● Hébergements temporaires	• Établissement de santé (centre de revalidation, HAD à domicile ou en MRS, Urgences, soins palliatifs, Hôpital Albert Elisabeth…) • Santé mentale (adulte)
	● Accueils de jour	• Unité de jour gériatrique hospitalière • Réseaux de santé
Hébergement	Établissements « médicalisés »	
	● MRS, MRPA, soins à domicile	• Services à la personne, soins à domicile
	Établissements non « médicalisés »	• **Accueillants familiaux**
	● MRPA, Résidences services	

● Financement Forfait INAMI

Lits	48 347 places d'hébergement agréées pour aînés selon SPW – DGO5 Direction des aînés 31/12/2014 pour la région Wallonne
Établissements	628 Maisons de repos agréées fonctionnelles selon SPW – DGO5 Direction des aînés 31/12/2014 pour la région Wallonne
Répartition	

- Forte représentation du **secteur commercial (54 %), associatif (21 %) et public (25 %)**
- Absence de nouvelles autorisations
- Vieillissement et obsolescence du parc d'établissements
- Recomposition et élargissement de l'offre de services
- **Des opportunités multiples pour des opérateurs structurés et expérimentés**

** Sources de données SPW DGO5 - Direction des aînés 31/12/2014.*

Mission	La maison de repos pour personnes âgées assure aux résidents, de manière collective, l'hébergement, la restauration et les soins nécessaires. L'hébergement peut être assuré à temps complet ou en hébergement temporaire. Pour les personnes âgées atteintes de la maladie d'Alzheimer ou d'une maladie apparentée, la MRPA/MRS peut comprendre une (des) unité(s) de vie Alzheimer.
Admission	Décision du gestionnaire
Autorisation	COCOM pour la région bruxelloise // AViQ pour la région Wallonne
Financement	Hébergement : résident ou CPAS (aide sociale) et possibilité d'APA L'allocation forfaitaire (Forfait + 3ème volet + RTT) calculée par l'INAMI jusqu'en 2019 puis ensuite par les régions

1.3.2.2. LA 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.

PRINCIPAUX GESTIONNAIRES DE MAISONS DE REPOS (MR) EN BELGIQUE

Rang	Entreprise	Pays d'origine	Lits MR estimés	Établissements MR estimés
1	ARMONEA	Belgique	8 000	67
2	ORPEA	France	7 387	61
3	SENIOR LIVING GROUP	France	6 000	55
4	SENIOR ASSIST	Belgique	2 500	34
5	LNA SANTE	France	500	4

1.3.2.3. LES ENJEUX DU SECTEUR

Le secteur des MR est soumis à des enjeux posés par :

1. Sixième réforme qui a régionalisé le secteur de MR.
2. Le transfert des compétences du Fédéral vers le Régional (AVIQ COCOM) qui prend beaucoup de temps.
3. Le nouveau calcul de programmation des régions qui modifie les opportunités de créations.
4. Le vieillissement de la population de plus de 80 ans et de plus de 60 ans qui est en demande d'offres de services différentes.
5. Le prolongement du maintien à domicile. Les personnes âgées intègrent les MR à un âge plus élevé et à un stade de dépendance plus avancé pour répondre aux souhaits des personnes âgées elles-mêmes et de leurs familles.
6. Le contexte de contraintes économiques et financières est moins favorable au développement des MR.
7. Le vieillissement de la population. En 2050, un habitant sur trois sera âgé de 60 ans ou plus.

Ces enjeux poussent les acteurs à plusieurs actions stratégiques (acquisition d'expertises, élargissement de l'offre, développement...).

Le Noble Age Groupe l'a bien compris et s'adapte aux mutations de la société en imaginant des solutions innovantes pour faciliter le « bien vieillir » des personnes âgées :

- Accueil de jour, centre de soins de jour ;
- Innovations numériques (capteurs de détection des chutes, géolocalisation, Famileo...) ;
- Etc.

Enfin, la véritable innovation de demain sera la capacité des acteurs à intégrer, par région, la complémentarité des expertises et la diversité des solutions proposées.

FOCUS réglementaire

La Belgique, présente de grandes similitudes en ce qui concerne le cadre réglementaire. Les autorités administratives sont au nombre de deux : la Région et l'INAMI. Les autorités régionales (COCOM pour Bruxelles et AViQ pour la Région Wallonne) encadrent les autorisations de création, d'extension, le fonctionnement (contrat de séjour, règlement d'ordre intérieur) et les tarifs (hébergement et soins).

Accord de principe

Lorsqu'une maison de repos veut s'implanter en Wallonie ou à Bruxelles, s'agrandir ou bien rouvrir 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.

Agrément

Ce n'est qu'après avoir reçu cet accord de principe que l'établissement peut demander l'agrément nécessaire à son exploitation auprès du Ministre. Cette demande d'agrément est introduite 6 mois avant l'ouverture de la maison de repos. La demande d'agrément doit s'accompagner de documents spécifiques dont notamment une attestation de sécurité incendie délivrée par le bourgmestre (maire) de la commune où est situé l'établissement. Cette demande doit également préciser les tarifs souhaités pour chaque type de chambres. L'agrément est accordé par le Ministre, sur proposition du fonctionnaire délégué, pour une durée de 6 ans (rénovation/extension) ou pour une durée indéterminée (ce qui est le cas pour les nouvelles constructions).

FORFAIT

La sixième réforme de l'Etat de 2014 a régionalisé les soins de santé vers la région wallonne (l'AViQ), la région bruxelloise (COCOM) et région flamande (VGC).

Pour l'instant, il n'y a pas de conséquence majeure, vu que les régions ont confié jusque fin 2019 la logistique du calcul du forfait pour les institutions de soins à l'INAMI, le temps d'acquérir la compétence fine.

L'allocation forfaitaire se compose de trois parties :

1. Le forfait journalier qui finance le personnel en lien avec la norme demandée au regard de la dépendance des résidents.
2. Le complément troisième volet pour le personnel excédentaire à la norme. Ainsi, plus le personnel est au-dessus de la norme, plus le troisième volet est élevé.
3. Le financement des avantages fin de carrière (RTT) pour les 45 ans et plus qui sont remplacés et financés selon leur barème.

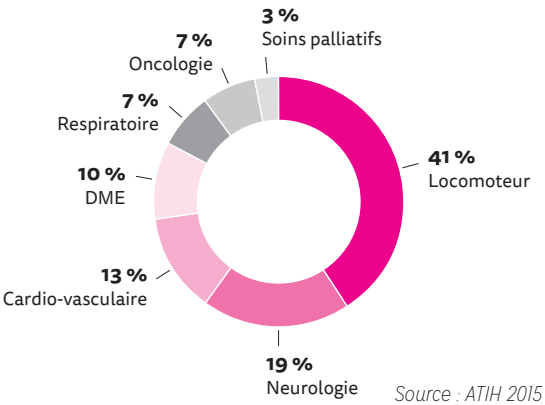
Les trois parties sont financées sur des bases historiques puisque pour l'année 2017 de facturation, les calculs sont faits sur la situation réelle du 01/07/2015 au 30/06/2016. Il faut donc par exemple, lors des montées en charge, anticiper la trésorerie qui sera régularisée dans les 12 à 18 mois suivants.

1.3.3. Les établissements de Soins de Suite et Réadaptation

1.3.3.1. LE MARCHÉ

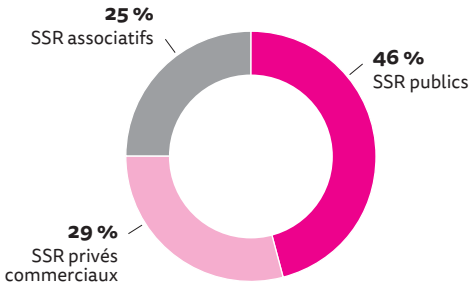
	Personnes fragilisées	Principaux partenaires
Alternatives	● Hôpital de jour ● Ateliers d'éducation thérapeutique Télémédecine	• Établissement de santé (EHPAD, USLD, SSR, HAD, MCO, Urgences, soins palliatifs…) • Professionnels libéraux • Santé mentale (adulte) • Réseaux de santé
Hébergement	● SSR (9 spécialités) • Personnes âgées polypathologiques • Cardio-vasculaire • Respiratoire • Brûlés • Conduites addictives • Neurologie • Locomoteur • Digestif, Métabolique, Endocrinologie (DME) • Onco-hématologie	

Répartition des prises en charge les plus fréquentes en SSR



Source : ATIH 2015

● Financement Assurance maladie

Lits/places	116 000 lits et places - 37 millions de journées
Établissements	1 833
Répartition	

Source : ATIH 2015

- L'hospitalisation complète (91 %) domine par rapport à l'hôpital de jour
- L'hôpital de jour est plus développé dans le secteur privé commercial que dans les 2 autres secteurs (13 % de journées)
- Les durées moyennes de séjour sont environ de 35 jours

Mission	Les soins de suite et de réadaptation (SSR) concernent des moyens séjours. La mission des SSR se définit par les « 3 R » : rééducation, réadaptation, réinsertion. **Rééducation :** a pour objectif d'aider la personne à recouvrer le meilleur potentiel de ses moyens physiques, cognitifs et psychologiques. L'objectif est autant que possible le retour optimal à la fonction de l'organe lésé. **Réadaptation :** ensemble des moyens mis en œuvre pour aider le patient à s'adapter aux limitations de ses capacités et à trouver des stratégies de contournement autant que possible. **Réinsertion :** contribue à mettre en place les éléments indispensables au retour de la personne dans son milieu de vie, après la stabilisation de son état de santé, selon le projet de vie de la personne.
Admission	En suite d'hospitalisation, sur prescription médicale
Autorisation	Agence Régionale de Santé
Financement	Assurance maladie : 68 % des SSR sont financés par la dotation annuelle de financement (établissements publics et certains associatifs) et 32 % sont sous objectif national quantifié (établissements privés commerciaux et certains associatifs). Mutuelle : prise en charge du complément de chambres particulières.

1.3.3.2. LES ENJEUX DU SECTEUR

Nos **établissements SSR LNA Santé** répondent aux enjeux de santé publique :

- le vieillissement de la population se poursuit :
  - 1 personne sur 3 aura plus de 60 ans en 2035,
  - l'espérance de vie passera de 81 ans à 86 ans en 2050,
  - la maladie d'Alzheimer touche 1,2 million de personnes,
  - conséquences : l'émergence de nouvelles pathologies, la diminution de l'autonomie ;
- les maladies chroniques se développent en France :
  - près d'1 personne sur 4 est atteinte d'une maladie chronique,
  - 67 % des dépenses de santé sont concentrées sur 20 % de la population atteinte de maladies chroniques,
  - l'accident vasculaire cérébral (AVC) a lieu toutes les 4 minutes,
  - plus de 3,5 millions de Français sont diabétiques (+ 180 % en 10 ans),
  - 7 millions de Français sont obèses (+ 5,1 % par an),
  - le taux d'incidence du cancer a augmenté de 35 % chez l'homme et 43 % chez la femme,
  - la consommation de tabac entraîne 200 décès par jour.
- Le progrès des techniques médicales et le virage ambulatoire :
  - la chirurgie ambulatoire représente 45 % des interventions en France, en progression de 1,8 point par an depuis 2007,
  - les hopitaux de jour représentent un quart des séjours de médecine,
  - l'objectif est de combler le retard par rapport aux pays de l'OCDE en visant un taux de 62 % de chirurgie ambulatoire en 2020.

Conséquences : Besoin de nouvelles solutions de soins, notamment en ambulatoire (maintien à domicile ou consultations de jour en établissements).

Optimiser le parcours de santé

Les séjours en établissements de santé concourent à favoriser le rétablissement des patients touchés par des pathologies complexes, parfois chroniques (affections de l'appareil nerveux ou respiratoire, accidents vasculaires cérébraux, pathologies cardiaques…), et assurent au mieux leur réinsertion sociale et professionnelle.

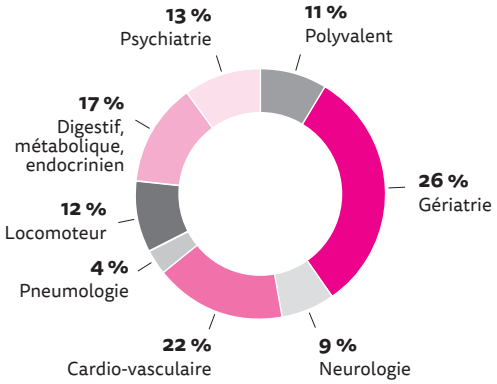
Nous concevons nos établissements dans une dynamique de réseau, avec tous les acteurs de santé publique, associatifs et privés, afin de contribuer à faciliter le parcours de santé des patients (coordination des professionnels et de lieux de soin pertinents, éducations thérapeutiques, suivi…). Le retour et la vie à domicile se font ainsi dans une approche multidisciplinaire pour couvrir l'ensemble des besoins d'accompagnement de la personne.

Des équipes multidisciplinaires pour des soins de qualité

Au cœur du dispositif, le patient est pris en charge par des médecins spécialistes (cardiologues, pneumologues, gériatres, neurologues…) et une équipe pluridisciplinaire (kinésithérapeutes, diététiciennes, psychologues, assistantes sociales, orthophonistes…). Le patient bénéficie d'un programme personnalisé et adapté à sa pathologie, grâce à un plateau technique performant et des appareils de qualité.

Une expertise médicale et technique reconnue

Nos savoir-faire reposent sur la qualité de l'accompagnement humain et la performance des plateaux médicaux mis à disposition. Par ailleurs, les progrès de la médecine engagent nos équipes à enrichir régulièrement leurs pratiques et à relever de nouveaux défis, notamment en contribuant activement à l'évolution de l'offre de santé sur leur territoire (télémédecine, technologie de pointe en rééducation…).



FOCUS sur le nouveau modèle de financement des SSR : la dotation modulée à l'activité (DMA)

Le nouveau modèle de financement repose sur une dotation modulée à l'activité (DMA) assortie de compartiments complémentaires.

La dotation modulée à l'activité est composée :

- **d'une part « socle » : dotation fondée sur l'activité antérieure des établissements et valorisée aux tarifs de l'année en cours.** Elle a vocation à représenter un pourcentage de la recette des établissements, qui pourra être variable dans le temps, selon l'évolution du modèle. Son allocation a pour objectif de sécuriser les établissements en leur garantissant une base de ressources minimale, leur permettant de mettre en œuvre des stratégies pluriannuelles et de lisser les aléas de revenus liés à l'activité. La part « socle » représentera en 2017 environ 10 % de la DMA ;
- **d'une part « activité » : montant forfaitaire par séjour réalisé au cours de l'année,** qui a vocation à compléter le financement de la part socle pour permettre à l'établissement de bénéficier de ressources liées à son activité réelle. Cette part permet d'accompagner les établissements dynamiques qui développeront leur activité tout en optimisant leurs coûts.

Les établissements seront éligibles à trois enveloppes complémentaires permettant de financer certaines activités ou missions spécifiques :

- **l'enveloppe « plateaux techniques spécialisés » (PTS)** visant à compenser une partie des charges induites par l'exploitation de PTS rares et coûteux ;
- **le financement « en sus » de certaines molécules onéreuses (MO) inscrites sur une liste limitative.** Il s'agit de permettre aux établissements de dispenser des traitements onéreux et mal captés par la classification. Cette liste sera distincte de la liste en sus-afférente au secteur MCO. Des critères d'inscription et de radiation seront ainsi spécifiquement définis pour les établissements de SSR, et un modèle de régulation innovant de ces dépenses par un coefficient minorant appliqué aux factures des molécules dispensées sera mis en œuvre (reversé aux établissements si l'enveloppe de financement relative aux molécules onéreuses définie au sein de l'objectif de dépense SSR a été respectée) ;
- **l'enveloppe relative aux dotations finançant certaines missions d'intérêt général (MIG) dont les établissements SSR ont spécifiquement la charge** en raison de la durée des prises en charge et de la spécificité du projet thérapeutique.

Les établissements SSR seront également éligibles à la dotation d'incitation financière à l'amélioration de la qualité (IFAQ).

FOCUS sur la santé connectée

La médecine préventive, prédictive, qui consiste à ne plus attendre d'être malade pour se soigner, s'avère moins coûteuse pour la Sécurité sociale. Une offre utile pour répondre à l'augmentation de la durée de vie et des maladies chroniques.

L'e-santé, une opportunité pour accompagner l'évolution du « parcours santé ».

Le système de santé français s'est bâti autour du soin, c'est-à-dire du traitement des épisodes aigus de la maladie et a délaissé la prévention et l'accompagnement. Le développement des maladies chroniques nécessitant un suivi au long cours, en dehors des phases aiguës, ainsi que le vieillissement de la population viennent bousculer ce paradigme. L'enjeu est désormais de :

- soigner de manière plus efficiente en sollicitant moins les ressources du système de santé en particulier l'hôpital. L'ancrage fort sur le « soin » diminue au profit de la prévention et de l'accompagnement. L'e-santé est un levier pour accompagner ce changement de paradigme. Les objets connectés et les applications peuvent aider les citoyens/patients à mieux se prendre en charge, à la fois pour la prévention et le bien-être. L'e-santé est également un atout pour faciliter l'appui aux patients en dehors des phases aiguës de soins. Elle permettra, grâce à un meilleur suivi du patient, de détecter les éventuels risques et de proposer une prise en charge personnalisée. Le traitement massif des données dans une approche Big Data doit favoriser le développement de la médecine personnalisée dont on attend beaucoup en matière de traitements plus adaptés et de réduction de la consommation des ressources grâce au ciblage des traitements. Le recours au système de santé sera plus personnalisé donc moins susceptible de surconsommation inutile ;
- prendre en charge des parcours de soins de manière globale qu'il s'agisse de prévention, de soin, d'accompagnement ou encore d'information. Aujourd'hui, les activités du parcours santé constituent chacune un silo. L'objectif est désormais de s'assurer d'une continuité dans la prise en charge qu'elle soit sanitaire ou médicale… Dans ce contexte, les frontières entre la prévention, le soin et l'accompagnement s'estompent et une certaine porosité s'observe. Les évolutions technologiques (objets connectés…) se diffusent rapidement, d'autant que la frontière est ténue entre le monde de l'information, de la prévention et de la santé.

Les établissements SSR LNA Santé développent de nombreuses expérimentations et innovations numériques afin d'améliorer l'expérience client avant, pendant et après leur hospitalisation.

Un comité de pilotage (COPIL) hebdomadaire a pour mission de :

- recenser les innovations en assurant une veille technologique ;
- expérimenter les dispositifs innovants au sein de nos établissements pour en déterminer les usages ;
- évaluer les expérimentations avant de déterminer de l'opportunité, ou non, de déployer à large échelle.

Les objets connectés de **prévention des chutes** et d'amélioration de l'**observance des patients atteints de maladies chroniques** sont deux axes prioritaires pour les établissements LNA Santé.

À titre d'exemple, l'Institut de Diabétologie du Centre (IDNC) situé à Mainvilliers (28).

Cet établissement spécialisé dans la **prise en soins des troubles métaboliques et endocriniens héberge 100 patients par jour atteints de maladies chroniques, obésité et diabète.** Les patients bénéficient d'un programme d'accompagnement personnalisé en hébergement complet ou en hôpital de jour. Une équipe pluridisciplinaire composée de médecins, infirmières, diététiciennes, psychologues, assistantes sociales, éducateurs en activité physique adaptée animent plus de 100 ateliers d'éducation thérapeutique adaptés en fonction des attentes et objectifs personnels du patient. Fortement imprégné de la notion de service public, il s'impose, au fil des années, comme un pôle d'excellence dans l'offre de soin : service totalement orienté vers la personne, gestion rigoureuse, forte propension à expérimenter puis à adopter en avance de nouvelles techniques, **investissement constant dans l'innovation médicale.**

L'IDNC met en place un **living lab,** afin de tester des **innovations numériques** telles que :

- **la fourchette connectée** pour aider les patients obèses à prolonger le temps de mastication entre 2 bouchées ;
- **le capteur connecté** de mesure du glucose ;
- **l'Occulus** système de **vidéo 3D** de simulation d'une hypoglycémie ;
- **l'Application Observia** pour le diagnostic thérapeutique, l'amélioration de l'observance du patient et le suivi en post-hospitalisation (déploiement en juin 2017).

FOCUS – Hôpital de jour en SSR gériatrique

Les **SSR LNA Santé** ont largement pris le virage puisqu'à horizon 5 ans, 50 % des patients seront pris en soins en hôpital de jour.

À titre d'exemple, la mission d'un HDJ gériatrique est de :

- prévenir et/ou réduire les conséquences des déficiences et handicaps pour maintenir une autonomie optimale :
  - fonctionnelle, sensorielle,
  - physique,
  - cognitive,
  - psychologique,
  - sociale ;
- promouvoir une réadaptation visant le maintien au domicile du patient âgé dans des conditions correctes pour la personne et son entourage.

Les patients fragilisés mais en état de santé stabilisé sont adressés en provenance de :

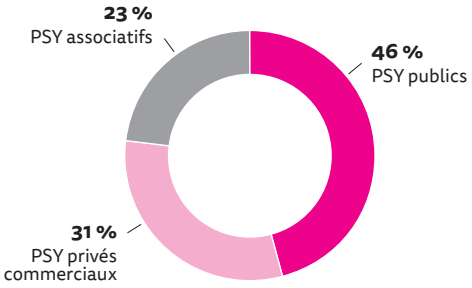
- service de court séjour : médecine, chirurgie, unité de gériatrie aigüe (UGA), hôpital de jour de court séjour ;
- service des urgences ;
- service SSR en hospitalisation complète : gériatrique, neurologique, cardiologique, locomoteur, polyvalent…
- domicile ;
- EHPAD ou établissement médico-social (USLD, établissements d'hébergement pour personnes handicapées vieillissantes – MAS par exemple).

1.3.4. Les établissements de Psychiatrie

1.3.4.1. LE MARCHÉ

	Patients fragilisés	Principaux partenaires
Alternatives	● Accueil de jour	• Professionnels libéraux • Santé mentale (adulte) • Réseaux de santé
	● Accueil de nuit	
Hébergement	● Hébergement complet • Troubles de l'humeur • Troubles liés à l'utilisation de substances psycho-actives • Schizophrénie et troubles délirants • Troubles envahissants du développement • Troubles névrotiques	

● Financement par l'Assurance maladie

Lits/places	86 403
Établissements	569
Répartition	 *Source : ATIH 2015*
Mission	Repérage et diagnostic précoce, accès aux soins rapide et adapté, suivi personnalisé et continu, réhabilitation sociale, prévention des risques, recherche autour des déterminants de santé mentale, organisation des dispositifs nécessaires aux hospitalisations sans consentement ainsi que les soins aux détenus.
Admission	Sur prescription médicale, sur demande d'un tiers
Autorisation	Agence Régionale de Santé
Financement	Assurance maladie

- 419 000 patients hospitalisés en psychiatrie
- 79 000 patients hospitalisés sans consentement (dont 99 % dans les Établissements publics)
- Durées moyennes de séjour environ de 58 jours
- 20 millions de journées en hospitalisation complète
- 5,2 millions de venues en temps partiel dont 90 % en structure publique

1.3.4.2. LES ENJEUX DU SECTEUR

- Les pathologies relevant de la **psychiatrie** sont au 3e rang des maladies les plus fréquentes (après le cancer et les maladies cardio-vasculaires).
- Les troubles psychiatriques engendrent une forte mortalité (majorité des suicides).
- 1 à 2 personnes sur 10 seront atteintes au cours de leur existence d'un trouble mental.
- La plupart des maladies mentales prennent une forme chronique => nombreuses récidives.
- Les + lourdes s'accompagnent d'une désocialisation rapide.
- Le nombre de lits d'hospitalisation complète a été divisé par 2 en 30 ans (passant de 130 000 à moins de 60 000), grâce aux progrès des traitements médicamenteux.
- On constate aujourd'hui une saturation de l'hospitalisation complète, mais cette dernière est analysée comme résultant plus d'un dysfonctionnement de l'offre de soins que d'une capacité insuffisante de lits.
- 90 % des prises en charge sont réalisées en hospitalisation complète et seulement 10 % en ambulatoire.
- 97 % de ces 10 % de prises en charge à temps partiel sont effectuées par le secteur public.
- La part des séjours de plus de 6 mois est de 6 %, celle des séjours de plus d'1 an est de 3,5 %. Cette occupation de lits « inadaptée » réduit fortement la disponibilité et le potentiel des établissements sanitaires. L'occupation d'1 lit par un même patient pendant 1 an bloque une dizaine d'hospitalisations « standard ».

FOCUS sur le projet territorial de santé mentale (PTSM)

La politique de santé mentale est conçue comme une action globale et comprend des actions de prévention, de diagnostic, de soins, de réadaptation et de réinsertion sociale où tous les acteurs sont associés (y compris ceux du logement, de l'hébergement et de l'insertion). Cette politique repose sur l'élaboration d'un projet territorial de santé mentale (PTSM) fondé sur un diagnostic partagé ; c'est un état des lieux des ressources pointant les insuffisances et des préconisations pour y remédier. Le PTSM inclut l'ensemble des acteurs des champs sanitaire, social et médico-social ainsi que des représentants de la population, des élus locaux, les collectivités territoriales, les conseils locaux de santé et les conseils locaux de santé mentale. Le PTSM tient compte des spécificités du territoire, de l'offre de soins et de services. Il précise les modalités d'accès aux soins et d'accompagnement quels que soient les troubles psychiques concernés.

Le PTSM est élaboré et mis en œuvre par les professionnels et établissements du territoire compétents dans le champ de la santé mentale. Il fait ensuite l'objet d'un contrat passé entre les partenaires et l'Agence Régionale de Santé. Le PTSM organise la coordination territoriale :

- la prévention (repérage, diagnostic et intervention précoce) ;
- les modalités et techniques de soins et de prise en charge spécifique ;
- les modalités d'accompagnement et d'insertion sociale. Il organise l'accès à la population à un ensemble de réponses (dispositifs et services) à partir des besoins de la population du territoire, dont les modalités seront précisées par voie réglementaire.

FOCUS sur la Maison de Santé d'Épinay (93)

La Maison de Santé d'Épinay gère **211 lits et places** en hébergement complet et partiel dont :

- l'activité de psychiatrie générale en hospitalisation partielle de jour : 25 lits ;
- l'activité de psychiatrie générale en hospitalisation partielle de nuit : 2 lits.

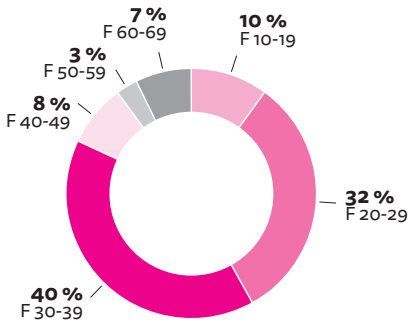
L'établissement accueille des **patients hospitalisés sans leur consentement** depuis de nombreuses décennies : **46 lits.**

La Maison de Santé d'Épinay dispense également une activité de **sismothérapie.**

Année 2015 :

- L'âge moyen des patients hospitalisés dans l'établissement est de 45,6 ans.
- 10 % des patients sont âgés de moins de 25 ans et 12 % de plus de 65 ans.
- 59 % des patients accueillis sont de sexe féminin.
- 40 % des patients relèvent de troubles de l'humeur et 1/3 de schizophrénie.

RÉPARTITION DES TROUBLES MENTAUX ET DU COMPORTEMENT



Définition des troubles mentaux et du comportement selon la Classification Internationale des Maladies (CIM-10) publiée par l'OMS :

F10-F19 : Troubles mentaux et du comportement liés à l'utilisation de substances psycho-actives
F20-F29 : Schizophrénie, troubles schizotypiques et troubles délirants
F30-F39 : Troubles de l'humeur (affectifs)
F40-F48 : Troubles névrotiques, troubles liés à des facteurs de stress et troubles somatoformes
F50-F59 : Syndromes comportementaux associés à des perturbations physiologiques et à des facteurs physiques
F60-F69 : Troubles de la personnalité et du comportement chez l'adulte

La Maison de Santé d'Épinay est un établissement de santé qui présente une activité plurielle dans les modes de prise en charge en phase avec les autorisations dont il dispose :

- une unité d'hospitalisation complète et des alternatives ambulatoires (HDJ et HDN) ;
- un rayonnement sur l'ensemble de son territoire de santé et les territoires proches ;
- l'offre d'une alternative au service public hospitalier régional, dans le cadre de la prise en charge des hospitalisations sans consentement et de l'activité de sismothérapie ;
- la prise en charge de populations en difficulté.

FOCUS sur les hospitalisations sans consentement

Cadre général :

En France, en 2012, plus de **77 000 patients** (contre 74 000 en 2010) ont été **pris en charge au moins une fois sans leur consentement en psychiatrie,** soit une augmentation de 4,5 % par rapport à 2010. Mais cette hausse est conforme à l'augmentation de la file active totale suivie en psychiatrie en établissement de santé : les patients ayant reçu des soins non consentis représentent toujours près de 5 % de la file active en 2012. La répartition des différents modes légaux reste à peu près similaire à celle observée en 2010. Les détenus, les personnes jugées pénalement irresponsables et les patients mineurs en ordonnance de placement provisoire (OPP) représentent une très faible part des patients sans consentement en 2012 comme en 2010. 73 % des patients pris en charge sans leur consentement (60 000 patients) sont admis en SPDT, 11 % le sont pour péril imminent (8 500) (source : Statistique annuelle des établissements de santé-SAE, DREES).

L'exploitation des données disponibles montre que les soins sans consentement concernent 55 % d'hommes et que l'âge moyen de cette population est de 44 ans. 40 % de ces patients souffrent de schizophrénie ou de troubles psychotiques.

Tous modes légaux confondus, la durée des séjours sous le mode de l'hospitalisation sans consentement est d'environ 50 jours.

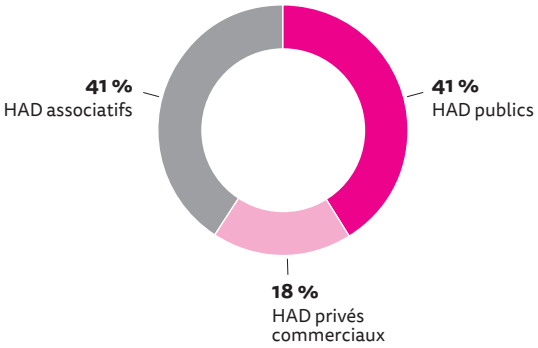
À la Maison de Santé d'Épinay :

Les hospitalisations sans consentement à **la Maison de Santé représentent près de 15 % des journées.**

1.3.5. Les structures d'hospitalisation à domicile (HAD)

1.3.5.1. LE MARCHÉ

	Patients fragilisés	Principaux partenaires
Hébergement à domicile	• Soins palliatifs • Soins de nursing lourds • Pansements complexes • Prise en charge de la douleur • Assistance respiratoire • Nutrition entérale, parentérale • Traitement intra-veineux • Chimiothérapie anticancéreuse • Surveillance post-chimiothérapie, radiothérapie et aplasie • Rééducation orthopédique et neurologique • *Ante* et *post-partum* pathologique • Prise en charge psychosociale	• Établissements de santé (EHPAD, USLD, SSR, HAD, MCO, Urgences, soins palliatifs…) • Réseaux de santé • Santé mentale (adulte) • Professionnels libéraux

Places	**14 419 places - 106 000 patients hospitalisés en HAD en 2015**
Établissements	**308**
Répartition	 *Source : ATIH 2015* • Objectif de doublement d'activité par le ministère entre 2014 et 2018 : 9 millions de journées
Mission	L'hospitalisation à domicile (HAD) est une modalité d'exercice des missions de santé, à part égale d'un établissement de santé avec hébergement. Elle 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 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 (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.
Admission	Médecin hospitalier ou médecin traitant pouvant orienter vers l'HAD.
Autorisation	ARS
Financement	Assurance maladie selon Tarification À l'Activité (T2A). • Le prix de la journée établi selon les pathologies regroupées dans un mode de prise en charge. • Le tarif couvre les soins, les soignants et les traitements. • La dégressivité des tarifs est fonction de la durée.

1.3.5.2. LA SITUATION CONCURRENTIELLE

L'offre de soins disponible en HAD est inégalement répartie sur le territoire.

En 2014, sur les 14 419 places en HAD du territoire français, plus de 2 500 sont concentrées en Île-de-France, et dans cette région, 2 319 places se trouvent à Paris et dans les Hauts-de-Seine. Pour ces deux départements, l'offre des places d'HAD représente 16 % de l'offre totale sur le territoire et la densité moyenne de places est de 60 pour 100 000 habitants, soit presque trois fois la densité moyenne nationale (22). Cette prédominance de la région Île-de-France est historique : les deux premières structures créées en France à la fin des années 1950 sont l'Assistance publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP) et Santé Service Île-de-France. Dans les DROM, la Guadeloupe et la Guyane ont des densités quatre fois supérieures à la densité nationale (respectivement 86 et 94), alors que la Martinique fait partie des régions les moins bien pourvues. En Guyane, l'hospitalisation à domicile comble aujourd'hui les déficits de l'offre de soins et s'est implantée là où il manque des professionnels de santé, proposant ainsi un panel de prises en charge que les établissements de santé n'offrent pas. En Guadeloupe, l'HAD compense la baisse des lits de MCO observée depuis 1997. À côté de ces départements très fortement dotés en places d'HAD, d'autres, ceux du sud-ouest de la Métropole notamment, ont aussi des densités élevées, comme les Landes où l'HAD existe depuis longtemps. En revanche, les départements du reste de l'Île-de-France et certains départements de la région Auvergne – Rhône-Alpes par exemple sont particulièrement sous-dotés, avec des densités départementales en dessous de 11 places pour 100 000 habitants, soit moins de deux fois la moyenne nationale.

1.3.5.3. LES ENJEUX DU SECTEUR

La croissance de ce mode d'hospitalisation est encouragée par les pouvoirs publics depuis une dizaine d'années dans le but de limiter l'évolution des dépenses de santé de l'hôpital.

Le secteur, encore très atomisé, risque un effet ciseau réel avec des charges qui progressent plus rapidement que l'activité. Il va devoir se structurer afin d'accroître son volume d'activité, optimiser ses coûts et gagner en productivité.

De nombreux facteurs soutiendront la croissance de l'HAD dans les années à venir : loi de santé, professionnalisation des structures, progression des pathologies éligibles à l'HAD, progrès technologiques, fluidification des parcours de soins, reconnaissance des prises en charge coûteuses.

Depuis plusieurs années, la croissance du marché est soutenue par l'arrivée d'acteurs du secteur privé (associatif et commercial). Pour autant, aucun acteur majeur ne se distingue vraiment à ce jour.

Certains groupes d'EHPAD et de cliniques privées disposent de structures d'HAD.

Leur développement sur ce marché est cependant freiné par la complexité de l'organisation, les difficultés de management des équipes hors des murs et les contraintes tarifaires. Ces groupes vont néanmoins continuer à investir ce marché car ils disposent de capacités d'investissement et de leviers leur permettant de dégager des économies d'échelle et d'améliorer le fonctionnement et la performance des structures.

Tous les départements sont aujourd'hui pourvus d'au moins une structure d'HAD et le nombre de places offertes a décollé. La volonté politique de développement de ce mode de prise en charge reste forte : un doublement de l'activité à l'horizon 2018 est prévu, à raison de 30 000 patients pris en charge par jour soit près de 9 millions de journées par an.

Acteur global de santé, Le Noble Age Groupe dispose de tous les atouts pour renforcer la place de l'ambulatoire au sein de ses établissements LNA Santé : ses expertises médicales, et, surtout, ses capacités à coopérer avec ses partenaires et à s'adapter aux spécificités de chaque territoire. Grâce à ces atouts, **le Noble Age Groupe est rapidement devenu le premier acteur privé de l'HAD en France.**

FOCUS – Les missions de la pharmacie à usage interne (PUI)

La mission de la PUI est double :

- assurer l'approvisionnement en médicaments et dispositifs médicaux des services de soins ;
- contribuer à leur bon usage et à la sécurité d'utilisation.

Une PUI ne peut fonctionner sans son **pharmacien.** Suivant les activités de soins répertoriées au sein de l'établissement de santé, le pharmacien hospitalier d'une PUI est amené à **organiser, mettre en place et superviser des préparations hospitalières.**

Dans le cadre de programme d'éducation thérapeutique, le pharmacien hospitalier intègre l'équipe de soins en proposant ses compétences et savoir-faire liés à son activité.

La pharmacie à usage intérieur (PUI) est un choix stratégique pour le Groupe. Elle permet une maîtrise et une sécurisation du circuit du médicament unique. D'abord, cela apporte une vision globale du traitement du patient. Ensuite, le dispositif est sécurisé et garantit la traçabilité jusqu'au numéro de lot. En interne, un double contrôle est exercé à la préparation et à l'administration des médicaments au domicile. Ce choix de la PUI permet également une meilleure délivrance des médicaments, avec la possibilité de l'accompagner de conseils de bon usage. C'est aussi un bon moyen pour éviter le gaspillage.

1.4. LE MODÈLE D'EXPLOITATION DU GROUPE

Le modèle d'exploitation du Groupe repose sur :

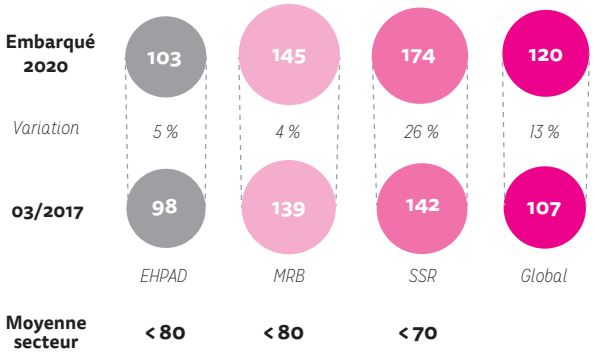
1.4.1. Des établissements de grande capacité

La taille des établissements est une des clefs qui permet de garantir un **modèle optimum de services** et un modèle optimum vertueux.

Le Noble Age Groupe a défini et engagé une évolution des capacités de ses établissements vers des tailles cibles synonymes de pérennité.

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 soins, espaces de vie et d'accueil des familles) avec une bonne équation économique pour permettre la pérennité de l'établissement.

La moyenne des lits exploités par établissement au 31 mars 2017 s'établit à 107 unités, avec une moyenne de 98 lits en EHPAD, 139 lits en MRPA et 129 lits en sanitaire. La taille cible de ces mêmes établissements est d'ores et déjà programmée pour représenter 103 lits en EHPAD, 145 lits en Belgique et 174 lits en sanitaire.



1.4.2. Un management de proximité avec une organisation à taille humaine

L'organisation des locaux de nos établissements est pensée pour **offrir proximité et personnalisation de la prise en charge proposée.** La taille humaine des modèles d'organisation, unités de vie et unités de soins, sert cette préoccupation première.

- Des établissements sanitaires organisés en unités de soins par spécialité médicale (trentaine de lits) permettant de traiter au mieux la pathologie de chacun.
- Des EHPAD/MRS [1] organisés en unités de vie placées sous la responsabilité d'un manager de proximité, maître(sse) de maison et bénéficiant chacune d'une équipe médicale dédiée, accompagnée d'équipes et services transversaux : équipe médicale, paramédicale, hôtelière, administrative.

1.4.3. Une expertise médicale et technique au sein de chaque métier

La qualité des soins proposés repose à la fois sur la **compétence des équipes et sur la qualité des matériels mis en œuvre.**

- Plateaux techniques.
- Professionnels de santé (praticiens, rééducateurs, thérapeutes).
- École de formation interne LNA formation.
- Spécialisation de nos SSR (cardiologie, pneumologie, gériatrie, locomoteur, neurologie, nutrition).
- Des lits/places spécialisés à 90 % en SSR et à 30 % en Alzheimer en EHPAD.
- Forte médicalisation de nos EHPAD.
- Télémédecine et objets connectés au service de la prise en charge.

(1) MRS : Maison de Repos et de Soins en Belgique.

1.4.4. Des prises en soin activement tournées vers l'ambulatoire

La médecine ambulatoire se développe et ne cessera de se développer. Cette tendance répond à la fois aux attentes des patients et des résidents, mais aussi à l'enjeu public de la maîtrise de la dépense de santé. Nous avons donc développé des offres diversifiées qui répondent parfaitement à cette attente.

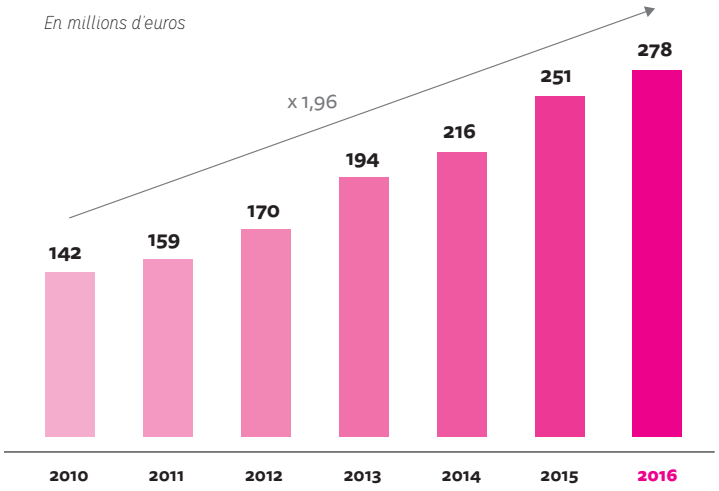
- Un fort développement des alternatives à l'hospitalisation complète : hôpital de jour (HDJ), hospitalisation à domicile (HAD).
- En SSR, **13 % à 30 % de nos places** (selon la spécialité) **sont déjà proposées en hôpital de jour.**

1.4.5. L'excellence des services hôteliers

Dans le secteur médico-social (EHPAD), nous avons créé **deux gammes hôtelières** complémentaires, reposant l'une et l'autre sur l'excellence des services proposés.

- La gamme **Élégance**
  - Positionnement « haut de gamme »
  - L'offre « traditionnelle et historique » du Groupe
  - Un partenariat avec l'Académie du Service (ex-Accor) pour poursuivre la montée en gamme
- La gamme **Confort**
  - Positionnement « milieu de gamme »
  - Une offre récente, sans équivalent dans le secteur
  - Des prestations hôtelières et sociales de qualité, simplifiées par rapport à l'offre historique. Simplification dans la construction des locaux et de l'offre de service, tarifs accessibles, coût d'acquisition de foncier et coût de construction plafonnés
  - 769 lits à ce jour par reprise d'établissements privés/associatifs/publics

1.4.6. La force du projet : le passage en « régime de croisière »

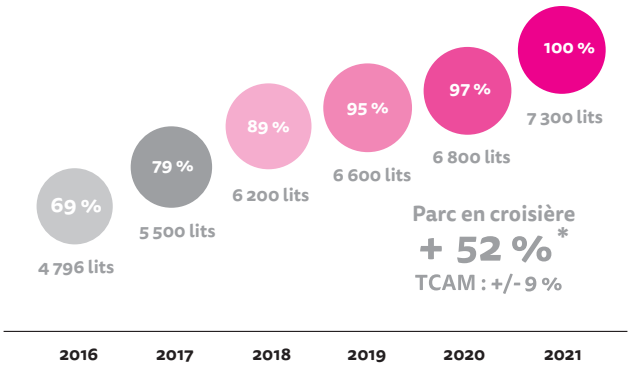


Le **« régime de croisière » rassemble les établissements qui répondent aux meilleurs standards qualitatifs du Groupe.** Ce référentiel réunit toutes les conditions d'un service d'excellence et donc de la performance économique d'un établissement. La marge des établissements repris ou en restructuration progresse de 10 points lors de leur transfert vers le régime de croisière. La transformation qualitative du parc induit naturellement la performance économique.

Dans notre modèle de croisière, les dépenses de maintien (Capex), sont maîtrisées et confirment l'intérêt économique au-delà des aspects qualitatifs d'exploiter des outils immobiliers neufs et régulièrement remis à niveau sur les plans hôtelier et décoration. Le « régime de croisière » constitue le pilier de notre modèle d'exploitation.

La transformation progressive de notre parc d'établissements, par l'entrée en régime de croisière, en moyenne chaque année de 500 lits supplémentaires aux meilleurs standards qualitatifs, assure des performances économiques dans la durée. L'évolution d'une partie du parc fait progresser mécaniquement les résultats du Groupe.

Transformation du parc existant en régime de croisière



** % de lits en « régime de croisière ».*
(nb lits en croisière sur l'exercice / nb de lits exploités en fin de période)
TCAM : Taux de Croissance Annuel Moyen.

1.4.7. Une démarche d'innovation continue

UNE CULTURE DE L'INNOVATION

Cinq ans après avoir créé son premier EHPAD à Nantes, Le Noble Age Groupe a été l'un des premiers, en 1995, à créer des établissements 100 % dédiés à la maladie d'Alzheimer. Puis, dès 1999, le Groupe s'est positionné sur le secteur des cliniques de soins de suite et de réadaptation (SSR). Depuis, le Noble Age Groupe n'a cessé d'innover et encourage les initiatives avec un pilotage ouvert assuré par un comité d'innovation.

L'EHPAD CONFORT ACCESSIBLE AU PLUS GRAND NOMBRE

Le Noble Age Groupe a élargi son offre de services en créant une nouvelle gamme hôtelière d'EHPAD : nos six EHPAD Confort, accessibles au plus grand nombre, proposent des tarifs modérés et des places d'habilitation à l'aide sociale. Si les EHPAD Élégance bénéficient d'une palette de services plus larges et individualisés, les EHPAD Confort répondent aux mêmes exigences de qualité du Groupe : médicalisation de l'établissement, services adaptés aux besoins des résidents, organisation en unités de vie, personnel qualifié…

L'EHPAD RESSOURCES, OUVERT À SON TERRITOIRE

L'EHPAD Ressources, en soutien du domicile, a pour vocation d'accompagner les personnes âgées qui désirent rester chez elles, quand cela est possible. Ouvert à la vie locale, l'EHPAD Ressources met à leur disposition des ateliers « nutrition », « gymnastique » ou « mémoire », pour favoriser leur autonomie physique, cognitive et sociale.

LA TÉLÉMÉDECINE, CONSULTATION DU FUTUR

Depuis 2012, Le Noble Age développe la télémédecine dans ses établissements, avec d'autres acteurs de santé. La télémédecine permet de proposer une expertise médicale ainsi que des soins de qualité, entre autres, aux patients qui ne peuvent pas se déplacer. Grâce à ce système de visioconférence, les équipes hospitalières, par exemple, peuvent observer un patient à distance, lui poser des questions et dresser un diagnostic.

1.4.8. La qualité des outils immobiliers

DES IMMEUBLES SYSTÉMATIQUEMENT NEUFS OU REMIS À NEUF

Dès notre création, nous avons considéré que **la qualité des infrastructures d'accueil détermine celle des services** qui y étaient dispensés. Nous avons donc fait le choix de développer notre parc d'établissements sur des **bâtis neufs ou remis à neuf.** Nous attachons une attention particulière à une décoration soignée, élément important de la fidélisation du client et de l'image de marque de l'établissement. Ceci impose de conduire régulièrement (tous les 10 ans) des programmes de rénovation des chambres et des parties communes pour maintenir la qualité de la prestation hôtelière et la performance globale de l'établissement. Nous avons également développé des standards architecturaux adaptés aux pathologies prises en charge. Ainsi, nos EHPAD et nos établissements SSR se distinguent par leur pertinence à accueillir et accompagner chaque forme de dépendance et de pathologie.

En EHPAD, 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 EHPAD 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 50 m² SHON (surface hors œuvre nette),
  - de chambre individuelle de 21 m² 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.

Le Groupe a également fait le choix de surface conséquente pour accueillir au mieux ses patients **en SSR** :

- les établissements bénéficient d'une surface comprise entre 8 000 m² et 12 000 m², équitablement répartie entre les zones privatives et les parties communes ;
- 65 à 70 m² SDO (Surfaces dans Œuvres) par lit et place (hospitalisation complète et hôpital de jour).

Les établissements sont organisés en différents secteurs :

- Administratif / Accueil / Orientation ;
- Pôle de coordination ;
- Hébergement – Unités de soins en hospitalisation complète ;
- Hospitalisation de Jour et consultations ;
- Logistique générale / Logistique médicale ;
- Restauration et détente ;
- Plateaux techniques.

Les plateaux techniques sont le cœur de la prise en charge du patient en SSR : ils accueillent les séances de rééducation permettant au patient de retrouver l'autonomie nécessaire à un retour au domicile.

La conception de cet espace est donc primordiale, tant dans sa localisation, que dans son organisation, et repose sur les principes suivants :

- un espace **balnéothérapie et piscine** en rez-de-chaussée ;
- un plateau technique **mutualisé**. Il est utilisé par les patients en hospitalisation complète et les patients en hôpital de jour, sur des créneaux horaires spécifiques pour chaque prise en charge. Il se doit donc d'être facilement accessible tant à partir des unités d'hébergement et de soins que des locaux de l'hôpital de jour ;
- des grands espaces facilement **évolutifs et interdisciplinaires** plutôt que de petits locaux dédiés ;
- possibilité d'aménager au sein même de certaines unités de soins, **de petits plateaux de rééducation déportés** (permettant de débuter la rééducation précoce de certains patients nécessitant une prise en charge médicale importante).

1.5. L'EXPERTISE IMMOBILIÈRE AU SERVICE DES MÉTIERS

En tant qu'acteur global de la santé, Le Noble Age Groupe s'inscrit au cœur des filières de santé, sur le secteur médico-social aussi bien que sanitaire, et renforce son ancrage territorial. Chaque territoire a ses particularités, ses enjeux, ses besoins propres et exige des solutions de proximité adaptées. Le Noble Age Groupe prend en compte ces spécificités dans tous ses projets d'implantation.

En tant qu'**acteur de référence,** il collabore lors de la conception de nouveaux projets avec l'ensemble des acteurs de santé locaux et régionaux. Le Groupe entend ainsi répondre au mieux aux mutations de la société et aux enjeux de santé.

1.5.1. Des savoir-faire internalisés

Depuis son origine, Le Noble Age Groupe a pensé et mis en œuvre une politique immobilière unique, exploitant systématiquement des bâtiments neufs ou entièrement rénovés.

Pour « Soigner et prendre soin », Le Noble Age Groupe place le bien-être de ses patients et résidents au cœur de ses établissements qui répondent à ses critères d'exigence :

- une haute technicité médicale ;
- un grand confort de vie ;
- une grande capacité d'accueil.

Grâce à une parfaite maîtrise de la conception et des coûts de construction, Le Noble Age Groupe propose à ses patients et résidents une offre accessible et de grande qualité.

Cette stratégie passe par l'internalisation complète du développement et de la maîtrise d'ouvrage au sein de la direction immobilière du Groupe.

Le service Développement identifie les opportunités de nouveaux sites, selon des critères d'implantation stricts :

- dans le secteur médico-social : sélection d'emplacements en milieu urbain proche des cœurs de ville en gamme Élégance, en proche périphérie en gamme Confort ou zone littorale, étude du niveau d'attractivité économique, étude des besoins locaux et de l'offre concurrentielle ;
- dans le secteur sanitaire : analyse du taux d'équipement, des besoins de prises en soins sur le territoire de santé, en concertation avec les acteurs locaux (Agence Régionale de Santé, collectivités locales, élus, médecins, centres hospitaliers, etc.).

Le service Urbanisme Montage d'Opérations pilote les acquisitions foncières, la conception des projets et l'obtention des autorisations urbanistiques.

Le service Immobilier Construction suit la maîtrise d'ouvrage de l'intégralité des programmes de construction, d'extension et de rénovation des établissements du Noble Age Groupe jusqu'à leur mise en exploitation.

1.5.2. Une qualité de construction et des matériaux nobles

Reflets de la vision d'entreprise et de sa responsabilité sociétale, les constructions du Noble Age Groupe incarnent la singularité, l'innovation et le savoir-faire du Groupe.

Pensés et développés en concertation avec les autorités publiques, les établissements LNA Santé – d'une qualité de construction exceptionnelle – s'intègrent parfaitement et de manière pérenne dans leur environnement.

Les bâtiments s'appuient sur des matériaux nobles de haute qualité technique et durable et les façades travaillées contribuent au niveau de qualité des établissements.

Une architecture d'excellente facture grâce à :

- des façades agrémentées de pierre naturelle, de bois, de verre et d'acier ;
- une isolation performante pour un parfait confort thermique ;
- des fenêtres en aluminium laqué de grandes dimensions, pour un maximum de lumière naturelle et une vue panoramique sur l'extérieur ;
- des vitrages performants pour un confort optimal, été comme hiver ;
- des brise-soleil orientables dans les chambres et les espaces communs ;
- une production d'eau chaude par panneaux solaires.

1.5.3. Un cadre de vie privilégié

Le Noble Age Groupe accorde une attention particulière à l'environnement extérieur de ses établissements.

De grande taille, les espaces extérieurs permettent des aménagements de qualité : parcs boisés, grands jardins paysagers aux allées et cheminements piétonniers, grandes terrasses ensoleillées

1.5.4. Des lieux de vie spacieux et conviviaux

Pour offrir davantage de confort et un cadre de vie privilégié, les établissements du Noble Age Groupe sont composés de vastes espaces et lieux de vie conçus avec soin : multiples salons (salon principal et salons dans les étages), plusieurs salles à manger (salle à manger principale et salle à manger invités pour les familles), salon de coiffure, bibliothèque, tisanerie et divers espaces d'activités (cuisine thérapeutique, salle d'ergothérapie)…

Ces vastes espaces communs, à la conception et à la décoration particulièrement soignées (éclairage spécifique, matériaux nobles, équipements adaptés…), créent un univers confortable et chaleureux. Ils favorisent les échanges et permettent de développer une approche personnalisée de la prise en soins, de l'accompagnement et de l'animation des personnes accueillies.

Le Noble Age Groupe porte une attention particulière aux services hôteliers et de restauration. Ainsi, tous ses établissements intègrent une cuisine de taille professionnelle dans leurs locaux : les repas sont préparés sur place par une équipe de chefs salariés et servis ensuite à l'assiette par le personnel hôtelier dans les salles de restaurant.

Afin de faciliter le management de proximité et la réactivité, les cliniques SSR sont organisées par spécialités médicales en unités de soins d'une trentaine de patients, permettant de traiter au mieux la pathologie de chacun tandis que les EHPAD sont organisés en unités de vie d'une vingtaine de résidents, placées sous la responsabilité d'une maîtresse de maison. Cette organisation favorise le développement de projets de vie individualisés par des équipes pluridisciplinaires qualifiées.

Lieux de repos mais également **lieux de vie** dans lesquels les personnes peuvent se déplacer, s'asseoir, lire, écrire ou recevoir les membres de leur famille, **les chambres sont en grande majorité individuelles et d'une taille moyenne de 21 m².** Elles bénéficient toutes d'une salle d'eau privative et adaptée. Certains établissements offrent également de grandes suites (28 à 30 m²) pour répondre aux demandes spécifiques.

1.5.5. Des espaces de soins et de bien-être

La grande taille des établissements permet également de concevoir de nombreux espaces de soins et de bien-être parfaitement adaptés à la prise en soins des différentes pathologies (cardiologie, pneumologie, neurologie, nutrition…) et aux attentes des patients et résidents.

- **L'espace de balnéothérapie** offre une palette d'outils (hydrothérapie, aromathérapie, luminothérapie…) au service de l'apaisement ou de la rééducation (piscine au sein de nos SSR).
- Les plateaux techniques de rééducation permettent une prise en soins optimale, grâce à des équipements adaptés (barres parallèles, vélo, table de massage, pédalier…) et à l'intervention de spécialistes

D'autres espaces sensoriels ont également été créés, au sein des EHPAD, pour favoriser le bien-être des résidents : **espace Snoezelen** (pratique d'origine hollandaise qui stimule les cinq sens dans une ambiance relaxante), **espace Réminiscence** (salon ou salle à manger décorés avec des objets d'autrefois, qui replongent les résidents dans leurs souvenirs, favorisant ainsi leur mémoire et leur communication).

1.5.6. Des matériaux de qualité et un mobilier haut de gamme

Tout comme pour la conception et la construction des espaces, **un soin particulier est apporté à l'aménagement intérieur. La qualité des matériaux** ainsi que **le mobilier haut de gamme** contribuent au confort et au bien-être des patients et résidents.

Des prestations de grande qualité :

- cloisonnements avec isolation acoustique renforcée ;
- parquets en bois massif et carrelages dans les espaces communs ;
- habillages en bois et pierre, revêtements muraux décoratifs ;
- corniches décoratives équipées d'un éclairage filant ;
- éclairage par ampoules LED performantes et économiques ;
- chauffage au gaz par chaudières à haut rendement.

1.5.7. Des conditions de portage et schémas d'externalisation adaptés

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 Noble Age Groupe 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 1er 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 attachées 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 deux 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 les 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. À 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. À défaut de telles clauses, le statut légal des baux commerciaux s'applique.

Une fois que la Société en Nom Collectif (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 26 des États financiers pour le détail des garanties données au 31 décembre 2016.

1.6. LA MARQUE LNA SANTÉ

Depuis avril 2016, les établissements du Noble Age Groupe (EHPAD et Maisons de Repos en Belgique – MRB –, Soins de suite et de réadaptation – SSR –, Clinique psychiatrique, Hospitalisation à domicile – HAD –), implantés en France et en Belgique, sont passés aux couleurs de « LNA Santé ». Cette nouvelle marque vise à clarifier, aux yeux du grand public, le positionnement de l'ensemble de ses établissements, dans leur diversité, ainsi que les solutions innovantes, en matière de services, développées par le Groupe.

« Le Noble Age Groupe » demeure la marque *corporate* destinée aux acteurs institutionnels, financiers et partenaires immobiliers.

1.6.1. LNA Santé, une marque qui traduit pleinement les évolutions du Groupe

Si le profil du Groupe demeure fondé sur des établissements avec un environnement et des prestations de qualité, 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 de soins de suite et de réadaptation (SSR), des Hôpitaux de Jour, une Clinique psychiatrique, de l'hospitalisation à domicile (HAD), des pôles et des 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 les solutions prémices à l'EHPAD à domicile…

Cette diversification des activités résulte de plusieurs facteurs : une stratégie volontariste de développement, la prise en compte des enjeux de santé aussi bien à l'échelle nationale que locale en s'adaptant en permanence et une culture de l'innovation très ancrée au sein du Groupe.

Résultats : une offre diversifiée dans les territoires et des établissements hautement médicalisés, avec un dénominateur commun : la santé. La marque LNA Santé revêt tout son sens !

1.6.2. LNA Santé, une marque simple et claire, pour un enjeu majeur et un bien commun, la santé

Alors que la Santé est une préoccupation majeure du grand public, des résidents, des patients et des familles, à tous les âges de la vie, placer le terme de « Santé » au cœur de la marque prend tout son sens. C'est un terme simple et compréhensible par tous, qui donne une lisibilité claire aux établissements, quelles que soient leurs spécificités médicales et origines territoriales. Par ailleurs, la nouvelle marque permet de réunir, autour de ce dénominateur commun, la santé, les équipes interdisciplinaires et expertes présentes au sein des établissements : experts médicaux et paramédicaux, équipes soignantes, équipes de services et de restauration, etc.

Enfin, la signature adossée au logo « **Soigner et prendre soin** », ainsi que l'univers visuel retenu, valorisent fortement la relation soignant/soigné et la qualité des liens qui est établie au quotidien dans les établissements du Groupe.

La marque LNA Santé agit comme un révélateur !

Elle confère une meilleure lisibilité aux 68 établissements « LNA Santé » et elle incarne pleinement la cohérence de la stratégie et des ambitions du Noble Age Groupe. Un Groupe qui entend bien conforter son positionnement d'acteur global de santé dans les années à venir.

1.7. L'IMPLICATION DES ÉQUIPES ET L'ASSOCIATION DES MANAGERS

La politique managériale et Ressources Humaines du Groupe est ancrée sur **cinq principes de management :**

1. **respecter :** Se montrer exemplaire, savoir être humble, et se remettre en question, être ouvert aux échanges et faire preuve de transparence ;
2. **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 ;
3. **jouer collectif :** Travailler en équipe, localement et au sein du Groupe, accepter des regards différents, croiser et partager des expériences et expertises ;
4. **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 ;
5. **manager dans la durée :** Garder l'équilibre entre pérennité et agilité, valoriser et faire progresser les équipes par un management attentif, adapté et individualisé.

Les cinq principes intangibles traduisent une **culture managériale humaniste,** des **valeurs** et une **exigence opérationnelle forte.**

La direction du Groupe incarne et impulse cette politique, prend les décisions au quotidien et développe des dispositifs pour **concrétiser** ces principes **dans tous les sites et au siège,** et **dans la durée.**

En symétrie de la mission du Groupe (améliorer la qualité de vie des personnes temporairement ou durablement fragilisées), la politique managériale et RH vise à améliorer la qualité de vie au travail des collaborateurs du Groupe.

Pour l'illustrer nous citerons :

- **Une gouvernance stable et durable :**

Beaucoup des membres du conseil d'administration, de la direction générale et des cadres de direction du Groupe sont présents depuis de nombreuses années au sein de l'entreprise et sont engagés durablement dans son développement. Cette stabilité, et cet engagement durable au plus haut niveau dans le projet d'entreprise sont des leviers forts d'attractivité et de motivation des collaborateurs qui nous rejoignent, que ce soit dans le cadre de rachat d'établissement ou de recrutements classiques.

- **Une stratégie claire et partagée avec l'ensemble des collaborateurs :**

Le plan stratégique 2013-2017 « Grandir ensemble » a été construit en impliquant les équipes de professionnels et se déploie sur cinq ans et dans tous les domaines en s'appuyant sur la diversité et la complémentarité des expertises et expériences des professionnels des établissements et du siège. Les objectifs, enjeux, projets sont régulièrement échangés, présentés, expliqués à tous les niveaux, dans un souci de transparence et d'implication du plus grand nombre.

- **Une participation des managers au capital :**

Depuis 2011, 40 managers dans un 1er temps, puis 81 depuis 2017, sont associés au sein d'une structure Nobilise. Aux côtés des familles historiques et des 3 mandataires sociaux, Nobilise contribue au contrôle, à la gouvernance et à l'indépendance du Noble Age. Avec l'arrivée d'une quarantaine de nouveaux cadres du siège et des établissements, de services, d'établissements et de professions différentes, ce sont désormais plus de 80 cadres du Groupe qui sont associés au sein de cette structure.

- **Un parcours de formation au management pour les directeurs et managers de proximité :**

Pour développer et partager la culture managériale et les savoir-faire afférents, le Groupe a développé un programme de formation pour tous les managers : directeurs comme chefs de services 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.

Plus de 300 collaborateurs ont ainsi été formés depuis 2014, conformément aux objectifs de « Grandir Ensemble ».

- **Une démarche « Bientraitance »** s'appuyant sur des comités et des ambassadeurs dans tous les sites :

Basée sur le respect de l'autre, cette démarche vise à créer les conditions et l'espace au débat et aux actions (aller-retour entre penser et agir) pour le « prendre soin » : de soi, de l'autre collègue résident, famille…

Les équipes sont formées, par des philosophes et des thérapeutes formateurs du Groupe.

- **Une culture de subsidiarité :**

Dans le respect du projet du Groupe et de ses valeurs, chaque établissement peut développer des initiatives locales, s'inscrit dans son territoire, teste des nouvelles pratiques, innove, invente, et partage avec son réseau au sein et en dehors du Groupe. Dans le même esprit, nous recherchons l'engagement et l'esprit d'initiative chez chaque manager, dès le recrutement et *via* les dispositifs d'accompagnement et de formation.

- **Une école de formation interne :**

Créée en 2006, l'école interne LNA FORMATION s'appuie sur un réseau de 40 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 ».

La vocation de cette école interne est de :

- **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.

- **Des journées métiers interprofessionnelles et réunions inter-sites :**

Le « jouer collectif » est facilité notamment par l'organisation très régulière de journées thématiques réunissant des professionnels de métiers et/ou régions différents, donnant lieu au partage de pratiques, au déploiement de chantiers transversaux, à la consultation de professionnels sur de nouveaux outils ou projets…

Le déploiement de la visio-conférence dans tous les sites du Groupe en 2016 a permis de démultiplier les échanges interdisciplinaires.

- **Des accords d'intéressement :**

Dans la plupart des établissements, un dispositif d'intéressement est mis en place, permettant de mobiliser collectivement les équipes autour d'objectifs de l'établissement et de reconnaître l'investissement de tous les professionnels. Le directeur et son équipe de chefs de services animent ainsi un dialogue de gestion régulier et opérationnel, et s'appliquent à donner du sens aux efforts et aux réussites collectives.

- **Des accords Qualité de Vie au Travail et Égalité Professionnelle :**

Au terme de plusieurs mois de négociations engagées avec les organisations syndicales sur le second semestre 2016, deux accords collectifs ont été signés au sein du Groupe. Ils s'inscrivent dans le cadre de la loi relative au dialogue social et à l'emploi (dite loi « Rebsamen ») du 17 août 2015 et couvrent les entités du secteur médico-social (UES de 45 établissements) et la société LNA ES du secteur sanitaire (9 établissements dont 2 pôles de santé). Plus de 3 700 collaborateurs en bénéficient ainsi directement.

Notre cœur de métier étant consacré à la qualité de vie des personnes fragilisées, ces accords font particulièrement sens, au-delà de l'obligation à négocier. Le point crucial est de faire en sorte que les salariés aient une qualité de vie au travail de façon à ce qu'ils puissent réaliser leur mission le mieux possible. On ne peut pas avoir un niveau d'exigence en matière de qualité de vie des patients ou des résidents, présents dans les établissements 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, si on n'a pas un niveau d'exigence très fort en matière de politique managériale. Les accords nous permettent de structurer les actions, d'y mettre de la cohérence et de faire en sorte que les choses avancent concrètement sur le terrain, même si l'entreprise les avait largement devancées en travaillant sur l'attractivité et la prévention des accidents du travail.

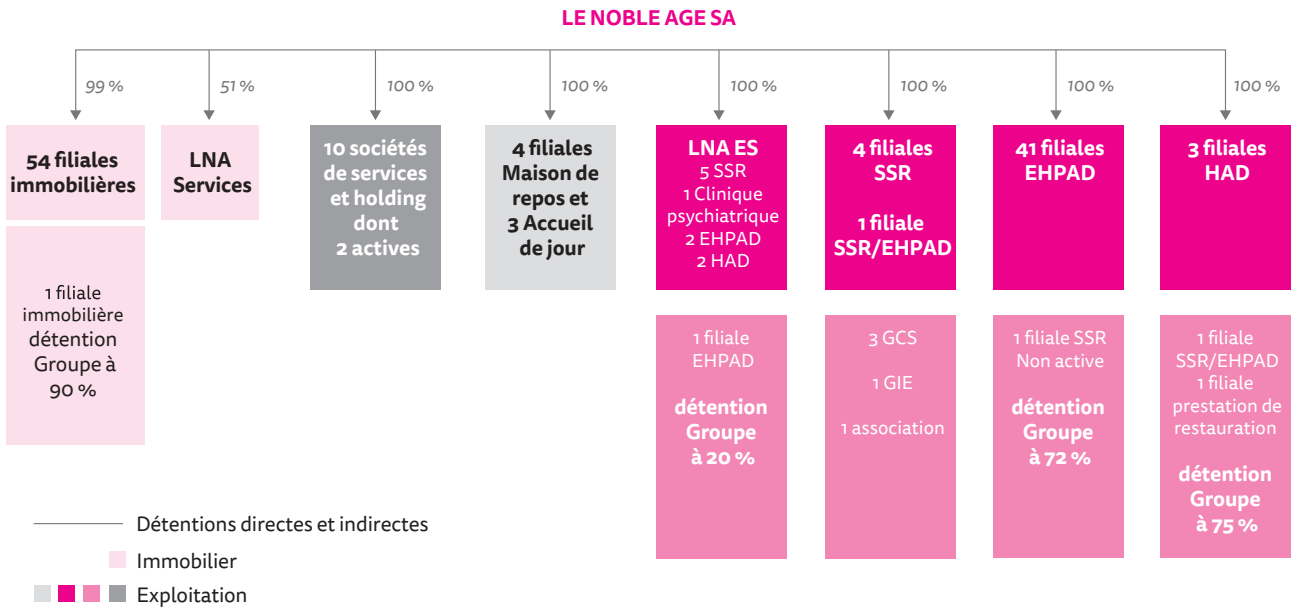
Au-delà des engagements concrets, ces accords traduisent la volonté du Groupe de valoriser ces métiers et des professionnels profondément engagés au quotidien auprès des personnes fragiles.

- **Des parcours de mobilité et promotion interne :**

Manager dans la durée, cela passe bien sûr par la recherche permanente de tous les talents au sein du Groupe et le soutien aux évolutions, mobilités et promotions.

Nombre de nos directeurs ou managers ont un parcours au sein du Groupe. L'école de formation interne, le dispositif de parrainage des nouveaux directeurs, les missions d'accompagnement lors des reprises d'établissement, sont autant de leviers pour faciliter et soutenir ces parcours.

1.8. ORGANIGRAMME



Gouvernement d'entreprise

2

2.1. **Présentation de la gouvernance** 44

Administrateurs 44

Censeurs 48

Candidats aux postes d'administrateur 50

2.2. **Rapport du président du conseil d'administration sur l'organisation du conseil et les procédures de contrôle interne** 51

2.2.1. Composition du conseil d'administration et application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein 52

2.2.2. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration et des comités 54

2.2.3. Rémunération et avantages 60

2.2.4. Processus de gestion des risques et de contrôle interne de la Société 60

2.2.5. Procédures de contrôle interne particulières à l'élaboration et au traitement des informations comptables et financières destinées aux actionnaires 66

2.2.6. Direction générale et limitations des pouvoirs 68

2.2.7. Participation aux assemblées générales 68

2.2.8. Informations relatives à la structure du capital 68

2.2.9. Recommandations du Code AFEP-MEDEF non retenues et justifications 69

2.3. **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** 70

2.4. **Rapport du conseil d'administration sur les éléments de rémunération du président-directeur général et des directeurs généraux délégués** 71

2.4.1. Rémunération attribuable autitre de l'exercice 2017 71

2.4.2. Rémunérations dues ou attribuées au titre de l'exercice 2016 72

2.5. **Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements règlementés** 73

2.1. PRÉSENTATION DE LA GOUVERNANCE

Administrateurs

JEAN-PAUL SIRET

Mandats	Durée	1re nomination	Expiration
♦ Administrateur	♦ 6 ans	♦ 1992	♦ AG 2021
♦ Président-directeur général	♦ 6 ans	♦ 1992	♦ AG 2021
♦ Membre du comité stratégique	♦ 1 an	♦ 2011	♦ 01/2018

66 ans

Nationalité :
Française

Parcours

♦ Jean-Paul Siret est le fondateur du Noble Age Groupe. Il 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.

Expérience/Compétences France/International

♦ Entrepreneur
♦ Stratégie/Immobilier/Développement

WILLY SIRET

Mandats	Durée	1re nomination	Expiration
♦ Administrateur	♦ 6 ans	♦ 2006	♦ AG 2017
♦ Directeur général délégué	♦ 6 ans	♦ 2009	♦ AG 2017
♦ Membre du comité stratégique	♦ 1 an	♦ 2011	♦ 01/2018

42 ans

Nationalité :
Française

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 1998 à août 1999. Willy Siret est diplômé de l'EM Lyon.

Expérience/Compétences France/International

♦ Gestion/Finances/Exploitation

DAMIEN BILLARD

Mandats	Durée	1re nomination	Expiration
• Administrateur	• 6 ans	• 2009	• AG 2021
• Directeur général délégué	• 6 ans	• 2009	• AG 2021
• Membre du comité stratégique	• 1 an	• 2011	• 01/2018

43 ans

Nationalité :
Française

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 et de renforcer sa politique financière. Il a exercé des missions de contrôleur de gestion en environnement industriel et commercial au sein de divers groupes anglo-saxons. Il a rejoint le groupe SUEZ en 1999 au sein du pôle Services à l'Énergie chez ELYO SA, en qualité de contrôleur financier chargé du suivi d'un périmètre d'activité de 2 Md€. 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. Damien Billard est diplômé de l'EM LYON.

Expérience/Compétences France/International

- Stratégie/Finances

MAUD ROUX

Mandats	Durée	1re nomination	Expiration
• Administrateur	• 6 ans	• 2017	• AG 2018
• Membre du comité de rémunération et de nomination	• 1 an	• 2017	• 01/2018
• Membre du comité d'audit	• 1 an	• 2017	• 01/2018

38 ans

Nationalité :
Française

Indépendante

Parcours

- Titulaire d'un MASTER Commerce et Gestion, Maud Roux a rejoint l'entreprise familiale Connan en 2001. Depuis 2008, elle occupe la double fonction de dirigeante associée et de directrice administratif et financier. Lauréate du prix *WOMEN Equity 2016* (récompense de la performance des entreprises de l'Ouest).

Expérience/Compétences France/International

- Entrepreneur

ROBERT DARDANNE

Mandats	Durée	1re nomination	Expiration
• Administrateur	• 6 ans	• 1992	• AG 2021
• Président du comité stratégique	• 1 an	• 2014	• 01/2018
• Membre du comité d'audit	• 1 an	• 2007	• 01/2018
• Membre du comité de rémunération et de nomination	• 1 an	• 2009	• 01/2018

61 ans

Nationalité :
Française

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.

Expérience/Compétences France/International

- Entrepreneur

DANIEL BRAUD

Mandats	Durée	1re nomination	Expiration
♦ Administrateur	♦ 6 ans	♦ 2011	♦ Exercice clos au 31/12/2016
♦ Membre du comité de rémunération et de nomination	♦ 1 an	♦ 2009	♦ 01/2018
♦ Président du comité d'audit	♦ 1 an	♦ 2008	♦ 01/2018

65 ans

Nationalité :
Française

Indépendant

Parcours

♦ Daniel Braud fut directeur financier et directeur général délégué de Groupama Centre Atlantique de 2003 à 2008, en charge de la stratégie d'investissement, la fiscalité, la comptabilité et la logistique et la politique d'achats et des moyens généraux.

Expérience/Compétences France/International

♦ Gestion/Finances

PATRICIA ROSIOD

Mandats	Durée	1re nomination	Expiration
♦ Administrateur	♦ 6 ans	♦ 2014	♦ AG 2020
♦ Membre du comité d'audit	♦ 1 an	♦ 2014	♦ 01/2018
♦ Président du comité de rémunération et de nomination	♦ 1 an	♦ 2014 ♦ 2014	♦ 01/2018

58 ans

Nationalité :
Française

Indépendante

Parcours

♦ 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.

Expérience/Compétences France/International

♦ Direction générale de société/Ressources humaines

NOBILISE REPRÉSENTÉE PAR SOPHIE BRETON

Mandats	Durée	1re nomination	Expiration
• Administrateur • Membre du comité d'audit	• 6 ans • 1 an	• 2012 • 2015	• AG 2018 • 01/2018

38 ans

Nationalité :
Française

Présentation de la société

- Nobilise est une société 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. Son capital est détenu par des cadres du Noble Age Groupe, des dirigeants de la société Le Noble Age SA et des institutionnels.

Expérience/Compétences France/International

- Management/Finances

MARIE-ANTOINETTE DAIN

Mandats	Durée	1re nomination	Expiration
• Administrateur	• 6 ans	• 2011	• AG 2017

63 ans

Nationalité :
Française

Indépendante

Parcours

- Marie-Antoinette Dain est titulaire d'une licence de droit et d'un DES de l'Institut Technique de Banque. Pendant 15 ans, elle a travaillé en Guyane comme chargée d'enseignement puis elle fut détachée par la BNP. Elle a travaillé pour le groupe Tanon & cie et Air Guyane. Avocat associé au Barreau de Paris pendant 10 ans avant de rejoindre le groupe Ségur en 2002.

Expérience/Compétences France/International

- Direction générale de sociétés

Censeurs

MICHEL BALLEREAU

Mandats	Durée	1re nomination	Expiration
• Censeur	• 4 ans	• 2011	• AG 2019
• Membre du comité stratégique	• 1 an	• 2011	• 01/2018

59 ans

Nationalité :
Française

Parcours

- Michel Ballereau est pneumologue de formation. Il a été chef de service au centre de pneumologie La Solane à Osséja (Pyrénées-Orientales) de 1987 à 1989 avant de rejoindre Rhône Poulenc Santé (aujourd'hui Sanofi-Aventis) en tant que médecin de recherche clinique puis responsable du département médical du laboratoire. À sa sortie de l'ENA en 1996 en tant qu'administrateur civil, il a intégré le ministère de l'Emploi et de la Solidarité. Il a été nommé responsable de la mission « connaissance et innovation » de la division sida à la Direction Générale de la Santé (DGS) puis, en avril 1998, il est devenu directeur de cabinet du directeur de la DGS de l'époque, Joël Ménard. En juin 1999, il a rejoint l'Agence Française de Sécurité Sanitaire des Produits de Santé (AFSSAPS) où il a été successivement directeur de l'évaluation des dispositifs médicaux puis secrétaire général. En mai 2004 il a été nommé directeur adjoint du cabinet du ministre de la Santé Philippe Douste-Blazy, avant d'être nommé directeur de l'ARH Bourgogne en mars 2005 et jusqu'en mars 2007. Il est devenu conseiller général des établissements de santé (CGES) en avril 2007. Il a notamment été l'auteur en 2008 d'un rapport sur la réforme de la biologie médicale. Depuis 2010, Michel Ballereau est conseiller du président du Noble Age.

Expérience/Compétences France/International

- Relations avec les organismes de santé/Activités médicales

MERIEUX DÉVELOPPEMENT (MPL2) - JEAN-FRANÇOIS BILLET

Mandats	Durée	1re nomination	Expiration
• Censeur	• 4 ans	• 2016	• AG 2020
• Membre du comité stratégique	• 1 an	• 2017	• 01/2018

49 ans

Nationalité :
Française

Présentation de la société

- Mérieux Développement est la société d'investissement de l'Institut Mérieux, spécialisée en capital développement et en capital innovation dans le secteur de la santé et de la nutrition.
- Elle opère en soutien aux entrepreneurs et sociétés dont les produits et services représentent de réelles avancées pour la santé à travers le monde, en mettant à disposition son expertise industrielle et son réseau international. Mérieux Développement est une filiale de l'Institut Mérieux, qui emploie actuellement plus de 15 000 collaborateurs à travers le monde et représente un chiffre d'affaires consolidé supérieur à 2,4 Md€ à fin 2015.

Expérience/Compétences France/International

- Investissement/Finance

WEINBERG CAPITAL PARTNERS (NOBEL) - PHILIPPE DE VERDALLE

Mandats	Durée	1re nomination	Expiration
• Censeur	• 4 ans	• 2016	• AG 2020
• Membre du comité stratégique	• 1 an	• 2017	• 01/2018

56 ans

Nationalité :
Française

Présentation de la société

- Nobel est un fonds d'investissement amical, actif et opportuniste, qui prend des participations minoritaires stratégiques dans des PME/ETI cotées, principalement françaises. Le fonds a vocation à accompagner dans la durée des familles et des entrepreneurs dans leurs projets de développement. Le fonds est géré par WCP, société de gestion créée en 2005 par Serge Weinberg.

Expérience/Compétences France/International

- Investissement/Finance

SIPAREX - ALEXANDRE TREMBLIN

Mandats	Durée	1re nomination	Expiration
• Censeur • Membre du comité stratégique	• 4 ans • 1 an	• 2011 • 2012	• AG 2019 • 01/2018

42 ans

Nationalité :
Française

Présentation de la société

- Le groupe Siparex, créé il y a 39 ans, est le spécialiste français indépendant du capital investissement dans les PME. Le Groupe affiche des capitaux sous gestion d'1,5 Md€, répartis entre les activités *Midmarket* (PME/ETI), Mezzanine, *Small Caps* (PME) et « Innovation » sous la marque XAnge (PME technologiques et croissance). Siparex couvre l'ensemble du territoire national à partir de Paris, Lyon, Nantes, Besançon, Lille, Strasbourg, Dijon, Limoges et Toulouse et est implanté également à Madrid, Milan et Munich.

Expérience/Compétences France/International

- Investissement/Finance

SODERO GESTION - PHILIPPE QUELENNEC

Mandats	Durée	1re nomination	Expiration
• Censeur • Membre du comité stratégique	• 4 ans • 1 an	• 2011 • 2012	• AG 2019 • 01/2018

59 ans

Nationalité :
Française

Présentation de la société

- Sodero Gestion, filiale de la Caisse d'Epargne Bretagne Pays de Loire, gère pour compte de tiers 160 M€ de fonds investis au service des PME du Grand Ouest.
  Acteur majeur du financement de la croissance et de la pérennisation des entreprises régionales depuis plus de 50 ans, nous sommes présents à chaque étape clé de la vie de l'entreprise : création, développement et transmission, avec des investissements allant de 100 K€ à 5 M€. Notre engagement repose sur une écoute des dirigeants, une aide à la prise de décision et une mise à disposition de notre réseau relationnel. Nous inscrivons notre partenariat dans la durée et la stabilité, deux critères indispensables à la réussite d'une PME. Au cours des dix dernières années, 150 entreprises ont ainsi été accompagnées par notre équipe, localisée sur Nantes et Rennes.

Expérience/Compétences France/International

- Investissement/Finance

UNEXO - ANTONY LEMARCHAND

Mandats	Durée	1re nomination	Expiration
• Censeur • Membre du comité stratégique	• 4 ans • 1 an	• 2013 • 2013	• AGOA 2017 • 01/2018

41 ans

Nationalité :
Française

Présentation de la société

- Unexo est une société de capital investissement qui accompagne les entreprises du Grand Ouest dans leurs projets de développement, de réorganisation de leur capital ou dans des reprises en LBO *(Leverage Buy Out)* en privilégiant le maintien des centres de décision sur son territoire. Filiale de neuf caisses régionales de Crédit Agricole, Unexo intervient en Normandie, Bretagne, Pays de la Loire et Poitou-Charentes. C'est l'associé actif, toujours minoritaire, de 95 PME et ETI.

Expérience/Compétences France/International

- Investissement/Finance

Candidats aux postes d'administrateur

CHRISTINE LIORET

Mandats	Durée	1re nomination	Expiration
♦ Membre du comité d'audit	♦ 1 an	♦ 2017	♦ 01/2018

Parcours

♦ Madame Christine Lioret a une expérience de plus de 15 ans en qualité de directeur financier pour avoir exercé cette fonction au sein de différentes entreprises de divers secteurs depuis 1996. Elle exerce depuis deux ans le métier de DAF en temps partagé avec plusieurs missions en cours. Madame Christine Lioret est diplômée de l'ESSEC et titulaire du DECF.

Expérience/Compétences France/International

♦ Développement/Financement/Fiscalité

46 ans

Nationalité :
Française

Indépendante

FLAVIE LORRE

Mandats	Durée	1re nomination	Expiration
♦ Membre du comité stratégique	♦ 1 an	♦ 2017	♦ 01/2018

Parcours

♦ Madame Flavie Lorre travaille au sein du groupe SANOFI depuis 2001 et y occupe depuis 2016 les fonctions de responsable de la Business intelligence (en charge de l'élaboration d'un plan d'intelligence pour identifier les risques potentiels de son groupe). Elle est également responsable de divers projets transverses. Elle a auparavant exercé chez SANOFI les fonctions de *capex manager* et de contrôleur de gestion. Madame Lorre compte plus de 17 ans d'expérience internationale dans le secteur pharmaceutique et des biotechnologies. Elle est depuis janvier 2014 membre du *Board* de SANOFI AVENTIS Jurong (Singapour). Elle est diplômée d'Audencia.

Expérience/Compétences France/International

♦ Développement/Business Intelligence

42 ans

Nationalité :
Française

Indépendante

2.2. RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR L'ORGANISATION DU CONSEIL ET LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE

Le présent rapport porte sur l'exercice clos au 31 décembre 2016 et a été établi conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en novembre 2016 et de son guide d'application de décembre 2016.

Conformément à la recommandation AMF n° 2010-16, nous vous précisons que sa rédaction s'appuie sur le guide de mise en œuvre du cadre de référence de contrôle interne, spécifiquement adapté aux petites et moyennes valeurs publié par l'AMF le 22 juillet 2010.

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.

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 Noble Age Groupe, 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 28 mars 2017.

DÉCLARATIONS SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

À 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 récapitulant les changements intervenus dans la composition du conseil (départs, nominations, renouvellements en indiquant notamment les modifications impliquant une diversification en termes 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 15 février 2017, 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.afep.com.

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.

2.2.1. Composition du conseil d'administration et application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein

2.2.1.1. COMPOSITION DU CONSEIL

2.2.1.1.1. Administrateurs au cours de l'exercice 2016

Au 31 décembre 2016, le conseil d'administration comptait les neuf administrateurs suivants :

Administrateur	Nationalité	Âge	Fonction exercée dans la Société	Date de première nomination	Date de renouvellement de mandat	Date d'expiration du mandat
Jean-Paul Siret	F	65	Président-directeur général	30/07/1992	24/06/2015	Assemblée générale appelée à statuer en 2021 sur les comptes 2020
Willy Siret*	F	42	Directeur général délégué aux opérations	01/04/2006	22/06/2011	Assemblée générale appelée à statuer en 2017 sur les comptes 2016
Damien Billard	F	43	Directeur général délégué aux finances	24/06/2009	24/06/2015	Assemblée générale appelée à statuer en 2021 sur les comptes 2020
Patrick Connan	F	73	Néant	01/04/2016	20/06/2012	Assemblée générale appelée à statuer en 2018 sur les comptes 2017
Robert Dardanne	F	61	Néant	30/07/1992	24/06/2015	Assemblée générale appelée à statuer en 2021 sur les comptes 2020
Marie-Antoinette Dain	F	63	Néant	22/06/2011		Assemblée générale appelée à statuer en 2017 sur les comptes 2016
Daniel Braud	F	65	Néant	22/06/2011		Assemblée générale appelée à statuer en 2017 sur les comptes 2016
Patricia Rosiod	F	58	Néant	18/06/2014		Assemblée générale appelée à statuer en 2020 sur les comptes 2019
NOBILISE (représentée par Sophie Breton)	F	38	Directrice financière adjointe	20/06/2012		Assemblée générale appelée à statuer en 2018 sur les comptes 2017

* *Fils de Jean-Paul Siret.*

La durée statutaire des fonctions d'administrateur est de six années, conformément aux dispositions légales. Le conseil d'administration, lors de sa réunion du 15 février 2017, a délibéré sur l'opportunité de raccourcir le mandat d'administrateur à quatre années conformément aux dispositions du Code AFPE-MEDEF et a décidé de maintenir une durée de six années permettant d'assurer une continuité dans les fonctions d'administrateur et s'établissant en cohérence avec la stratégie opérationnelle de la Société qui s'inscrit dans la durée en insistant sur la pérennité des établissements et de leur exploitation.

Conformément à la recommandation AMF n°2013-15 du 10 octobre 2013, le tableau de suivi de la composition du conseil mis en place en 2014, a fait l'objet d'une mise à jour validée par le conseil d'administration du 15 février 2017.

Nous vous précisions que les statuts de la Société autorisent l'administrateur à ne pas détenir d'actions de la Société.

Composition du conseil en 2017

Il est tout d'abord précisé que le conseil d'administration du 18 janvier 2017 a décidé de désigner Madame Maud Roux, en qualité d'administrateur, en remplacement de Monsieur Patrick Connan, démissionnaire, pour la durée restant à courir du mandat de ce dernier et sous réserve de la ratification par la plus prochaine assemblée générale, conformément aux dispositions de l'article L. 225-24 du Code de commerce.

Par ailleurs et suite aux engagements pris par la Société dans le cadre des opérations de restructuration de son capital intervenues en novembre 2016, le conseil d'administration du 28 septembre 2016 a :

- nommé les sociétés Nobel et MPL2 en qualité de censeur pour une durée de quatre années venant à expiration à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires à tenir en 2021, appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020 ;
- pris l'engagement de proposer à la plus prochaine assemblée générale des actionnaires de la Société, la nomination les sociétés Nobel et MPL2 comme administrateur de la Société pour une durée de six années.

Il est entendu que lesdites nominations en qualité d'administrateurs entraîneront la démission d'office de leur poste de censeur au sein du conseil d'administration.

Enfin, le conseil d'administration du 18 janvier 2017 a validé les candidatures au poste d'administrateur de la Société de Mesdames Flavie Lorre et Christine Lioret, ci-après précisées.

Candidature de Madame Flavie Lorre

Madame Flavie Lorre travaille au sein du groupe SANOFI depuis 2001 et y occupe depuis 2016 les fonctions de responsable de la Business intelligence (en charge de l'élaboration d'un plan d'intelligence pour identifier les risques potentiels de son groupe). Elle est également responsable de divers projets transverses.

Elle a auparavant exercé chez SANOFI les fonctions de *capex manager* et de contrôleur de gestion.

Madame Flavie Lorre compte plus de 17 ans d'expérience internationale dans le secteur pharmaceutique et des biotechnologies. Elle est depuis janvier 2014, membre du *Board* de SANOFI AVENTIS Jurong (Singapour).

Elle est diplômée d'Audencia.

Candidature de Madame Christine Lioret

Madame Christine Lioret a une expérience de plus de 15 ans en qualité de directeur financier pour avoir exercé cette fonction au sein de différentes entreprises de divers secteurs depuis 1996.

Elle exerce depuis deux ans le métier de DAF en temps partagé avec plusieurs missions en cours.

Madame Christine Lioret est diplômée de l'ESSEC et titulaire du DECF.

Ces candidatures ont fait l'objet d'un examen par le comité de rémunération et de nomination qui a rendu pour chacune un avis favorable.

La nomination de Mesdames Flavie Lorre et Christine Lioret en qualité d'administrateur lors de la prochaine assemblée générale de la Société permettrait :

- au conseil de contenir en son sein deux nouveaux administrateurs indépendants dans la mesure où ni Madame Flavie Lorre, ni Madame Christine Lioret n'entretiennent de relation de quelque nature que ce soit avec la Société ou sa direction qui puisse compromettre leur liberté de jugement ;
- à la Société de conformer sa gouvernance avec les dispositions légales en vigueur en matière de parité homme/femme au sein du conseil d'administration.

Le conseil d'administration de la Société réuni le 28 mars 2017 a décidé de porter à l'ordre du jour de l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 21 juin prochain la désignation en qualité d'administrateur de Mesdames Flavie Lorre et Christine Lioret.

Avant leur éventuelle nomination lors de la prochaine assemblée générale, il est précisé que Mesdames Flavie Lorre et Christine Lioret sont invitées à participer aux réunions du conseil d'administration sans pouvoir prendre part au vote des délibérations.

2.2.1.1.2. 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 années.

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 2016, le conseil d'administration comptait six 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 Philippe Quelennec	F	Néant	24 juin 2015 (renouvellement)	Assemblée générale appelée à statuer en 2019 sur les comptes 2018
MPL2 Représentée par Jean-François Billet	F	Néant	14 décembre 2016 (début)	Assemblée générale appelée à statuer en 2020 sur les comptes 2019
NOBEL Représentée par Philippe de Verdalle	F	Néant	14 décembre 2016 (début)	Assemblée générale appelée à statuer en 2020 sur les comptes 2019

Mouvements au cours de l'exercice

Le Crédit Agricole Atlantique Vendée a démissionné de ses fonctions de censeur avec date d'effet au 30 novembre 2016.

La société MPL2 a été désignée en qualité de censeur par le conseil d'administration du 14 décembre 2016 sous réserve de ratification par la plus prochaine assemblée générale de la Société.

La société NOBEL a été désignée en qualité de censeur par le conseil d'administration du 14 décembre 2016 sous réserve de ratification par la plus prochaine assemblée générale de la Société.

2.2.1.1.3. Représentants du comité d'entreprise au conseil d'administration

Au 31 décembre 2016, 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'UES, salariée du siège ;
- Madame Jeannine Deguehegny, membre élue du comité de l'UES, salariée de l'établissement Le Parc des Vignes ;

- Monsieur Lassana Soumare, membre élu du comité de l'UES, salarié de l'établissement Résidence Marconi ;
- Monsieur Philippe Arquin, membre élu du comité de l'UES, 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.

2.2.1.2. RESPECT DE LA PARITÉ AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, nous faisons état de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil d'administration tel que prévu à l'article L. 225-18-1 alinéa 1er du Code de commerce.

Au 31 décembre 2016, 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.

Dans sa séance du 15 février 2017, le conseil a constaté que sa composition était, au regard de la parité, conforme aux dispositions légales, à la date de la réunion.

Il est précisé que si les candidatures de Mesdames Flavie Lorre et Christine Lioret sont validées par la prochaine assemblée générale des actionnaires et si la cooptation de Madame Maud Roux en qualité d'administrateur est ratifiée, le conseil d'administration de la Société sera composé à compter du 21 juin 2017 d'un total de 12 membres dont 5 administrateurs femmes.

Les exigences légales et réglementaires en matière de parité seraient donc respectées.

En matière d'équilibre et de parité, le conseil d'administration a pour politique de favoriser la nomination en qualité de nouveaux administrateurs, d'hommes et de femmes indépendants qui, de par la diversité des profils et des expériences, permettront d'enrichir les débats et de favoriser des prises de décisions opportunes et éclairées.

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.

2.2.1.3. ACTIONS DÉTENUES PAR LES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le conseil d'administration du 28 mars 2017, a décidé de fixer à quinze le nombre d'actions minimum de la Société que les dirigeants mandataires sociaux de la Société (soit Messieurs Jean-Paul Siret, Willy Siret et Damien Billard) doivent détenir au nominatif, en raison de leurs fonctions.

Nous vous précisons qu'à la date du présent rapport, chaque dirigeant mandataire social détient un nombre suffisant d'actions pour se conformer à la décision du conseil d'administration.

2.2.1.4 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 inclue dans le prix de cession et facturée à Le Noble Age Groupe pour des pourcentages variant en fonction des cocontractants de 10,91 % à 13,77 % du prix de vente. La part du chiffre d'affaires de Fidexi avec Le Noble Age Groupe s'élève à 47 %. Le groupe considère que les termes du contrat régissant les relations entre les deux sociétés sont conformes aux conditions de marché. 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.

2.2.2. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration et des comités

2.2.2.1. 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.

Depuis plusieurs années, le conseil d'administration et les différents comités se réunissent une fois par mois à des dates fixées par le conseil à l'avance pour tout l'exercice (de manière à permettre et garantir un fort taux de participation) et entre deux séances programmées, à tout moment, si la situation de la Société l'exige.

Ainsi, en 2017, le conseil d'administration s'est réuni, en dehors du calendrier de réunions prédéfini, le 28 septembre 2017, pour décider de la mise en œuvre de la délégation consentie au conseil d'administration par l'assemblée générale à caractère mixte des actionnaires du 22 juin 2016 aux termes de sa vingtième résolution à l'effet de procéder à une augmentation de capital par émission d'actions nouvelles, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des sociétés Nobel et MPL2.

Le tableau ci-dessous reprend à titre comparatif la fréquence des réunions du conseil par rapport à l'exercice précédent.

Nombre de réunions au cours de l'exercice	2016	2015
Conseil d'administration	13	12
Comité stratégique	11	11
Comité d'audit	11	11
Comité de rémunération et nomination	5	4

Ainsi, au cours de l'exercice écoulé, notre conseil d'administration s'est réuni 13 fois, au rythme d'un conseil par mois plus une séance supplémentaire le 28 septembre 2016.

Le conseil examine l'ensemble des dossiers relevant de sa compétence et, de manière habituelle, les sujets suivants :

- le plan de développement et les orientations stratégiques ;
- les opérations de croissance externe ;
- les cessions de titres ou d'actifs détenus par la Société ou ses filiales ;
- les opérations d'externalisation immobilière ;
- l'arrêté des comptes sociaux de la Société et des comptes consolidés du Groupe ;
- l'établissement et la révision des documents de gestion prévisionnelle ;
- la revue des tests de valeur des actifs consolidés du Groupe ;
- la mise en place des financements et la structuration de la dette du Groupe ;
- le plan de rachat d'actions et le contrat de liquidité ;
- 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 présence des administrateurs ;
- les mandats des administrateurs, des censeurs, des membres des comités et des Commissaires aux comptes ;
- l'évaluation des travaux et du fonctionnement du conseil d'administration.

Le conseil d'administration s'est prononcé au cours de l'exercice 2016 sur toutes les délibérations et décisions mises à l'ordre du jour de ses réunions en application des lois et règlements en vigueur. Le conseil, dans ses principaux domaines d'intervention, a débattu des orientations stratégiques du Groupe.

Il a arrêté les comptes consolidés du Groupe et les comptes sociaux de la Société pour l'exercice 2016 et a examiné et adopté le rapport de gestion et le rapport du président du conseil d'administration sur les procédures de contrôle interne.

2.2.2.2. 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 convoqués aux réunions du conseil d'administration.

2.2.2.3. 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 censeurs ont renoncé à percevoir les jetons de présence.

TABLEAU D'ANALYSE DES PRÉSENCES AUX RÉUNIONS DU CONSEIL ET DES COMITÉS :

Réunions	Nb	Taux de présence administrateurs	Taux de présence censeurs	Taux de présence global	En présence de représentants(s) du comité d'entreprise	En présence de commissaire(s) aux comptes	Moyenne administrateurs présents sur l'exercice 2016 (sur 9)	Moyenne censeurs présents sur l'exercice 2016 (sur 5)
Conseil d'administration	13	88,9 %	72,3 %	83,0 %	13	3	8,0	3,6
Comité d'audit	11	-	-	94,5 %	-	3	-	-
Comité stratégique	11	-	-	80,9 %	-	-	-	-
Comité de nomination et de rémunération	5	-	-	76 %	-	-	-	-

2.2.2.4. 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.

2.2.2.5. TENUE DES RÉUNIONS

Toutes les réunions du conseil d'administration se sont déroulées au siège social en 2016. Occasionnellement, les réunions peuvent se tenir sur d'autres sites, en fonction de l'ordre du jour préalablement établi et des contraintes existantes.

Il est prévu qu'une réunion se tienne en 2017 au sein d'un établissement du Groupe.

2.2.2.6. 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 2016.

2.2.2.6.1. Le comité d'audit

Composition

Le comité d'audit était composé au 31 décembre 2016 de cinq membres : Daniel Braud (président), Patrick Connan, Robert Dardanne, la SAS Nobilise représentée par Sophie Breton et Patricia Rosiod.

Il est précisé que le conseil d'administration réuni le 18 janvier 2017 a désigné en qualité de nouveaux membres du comité d'audit Mesdames Christine Lioret et Maud Roux et la société NOBEL, représentée par Monsieur Philippe de Verdalle.

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, à 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.

La composition du comité d'audit est conforme aux dispositions légales et réglementaires.

Président

Monsieur Daniel Braud a été renouvelé dans ses fonctions de président du comité.

Il est précisé à cet égard que conformément aux recommandations de l'AMF et du Code AFEP-MEDEF révisé en novembre 2016, le conseil d'administration du 18 janvier 2017 s'est prononcé, sur recommandation du comité de rémunération et de nomination, sur la question de la désignation du président du comité d'audit en indiquant :

- que pour des raisons évidentes de bonne gouvernance, le président du comité d'audit doit être choisi parmi les actionnaires indépendants siégeant au comité d'audit et doit pouvoir justifier de compétences indiscutables en matière de comptabilité et de finances ;
- que, parmi les personnes dont la nomination ou la reconduction au sein du comité d'audit vient d'être décidée, celles répondant aux exigences ci-dessus formulées sont :
  - Monsieur Daniel Braud,
  - Madame Maud Roux,
  - Madame Christine Lioret,
  - la société NOBEL, représentée par Monsieur Philippe de Verdalle ;
- que, compte tenu de l'arrivée nouvelle au sein du comité de Mesdames Maud Roux et Christine Lioret et de la société NOBEL, sa recommandation était de reconduire le mandat de président du comité d'audit de Monsieur Daniel Braud pour une année supplémentaire ;
- qu'il est souhaitable néanmoins, constatant que Monsieur Daniel Braud exerce ce mandat depuis plusieurs exercices, que l'exercice 2017 soit son dernier en qualité de président et qu'un nouveau président du comité d'audit soit désigné pour l'exercice 2018.

Mission

Le comité d'audit 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.

Travaux

Le comité d'audit s'est réuni onze fois au cours de l'exercice 2016 comme en 2015.

Au cours de l'exercice 2016, 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 ;
- 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 ;
- point sur les contentieux.

En 2016, les travaux du comité d'audit ont été menés conformément à sa mission.

Notamment, le comité d'audit s'est assuré de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables de la Société et de ses filiales, en particulier pour traiter les opérations significatives.

Au moment de l'examen des comptes 2016, fournis dans des délais suffisants, et préalablement à leur arrêté par le conseil d'administration de la Société, le comité d'audit a procédé à l'examen des opérations importantes de l'exercice et n'a pas décelé, à cette occasion, de conflit d'intérêts.

Deux comités d'audit ont eu lieu en 2016 à des dates décalées par rapport à la date du conseil d'administration, ce qui répond aux exigences du Code AFEP-MEDEF sur ce point.

Le comité a également examiné les risques et les engagements hors bilan significatifs sans identifier de dysfonctionnement ou de faiblesse particuliers.

Enfin, le périmètre des sociétés consolidées du Noble Age Groupe a été examiné par le comité d'audit sans formuler de remarques ou recommandations particulières.

2.2.2.6.2. Le comité de rémunération et de nomination

Composition

Le comité de rémunération et de nomination (ci-après « CRN ») était composé au 31 décembre 2016 de quatre membres : Patricia Rosiod (présidente), Daniel Braud, Patrick Connan, Robert Dardanne.

Au 31 décembre 2016, le CRN était constitué de quatre membres, non salariés du Groupe.

Il est précisé que le conseil d'administration réuni le 18 janvier 2017 a désigné Madame Maud Roux en qualité de nouveau membre du CRN.

Par ailleurs, la CAISSE RÉGIONALE DU CRÉDIT AGRICOLE MUTUEL ATLANTIQUE VENDÉE, représentée par Monsieur Simon Ternynck, a démissionné de son mandat de censeur le 30 novembre 2016, ce qui a mis fin automatiquement à ses fonctions de membre du CRN.

Tous les membres du comité de rémunération et de nomination, à l'exception de Monsieur Robert Dardanne, sont des administrateurs indépendants et le comité ne comporte aucun administrateur dirigeant.

Le CRN réuni le 15 février 2017 a reconduit pour une durée d'un an le mandat de président du comité de rémunération et de nomination de Madame Patricia Rosiod qui, en raison de son parcours professionnel au sein de grands groupes cotés dans des fonctions de direction notamment en ressources humaines, a les compétences et l'expérience requises pour occuper la fonction de président de ce comité. De plus, elle répond à l'exigence d'indépendance fixée par l'article 17.1 du Code AFEP-MEDEF.

La composition du CRN est conforme aux dispositions légales et réglementaires.

Mission

Le CRN 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.

Travaux

Le CRN s'est réuni quatre fois en 2016.

En 2016, les travaux du comité de rémunération et de nomination ont été menés conformément à sa mission.

Notamment, le comité de rémunération et de nomination s'est attaché à vérifier et permettre la bonne application par la Société des règles en vigueur en matière de parité dans la composition du conseil d'administration.

Il a participé à la procédure de sélection des nouveaux administrateurs et membres des différents comités.

Le comité de rémunération et de nomination a également pu analyser et valider les éléments de rémunération fixe et variable des dirigeants mandataires sociaux.

Enfin, le comité de rémunération et de nomination a travaillé au cours de l'exercice 2016 sur l'élaboration et la mise en place d'un plan d'attribution d'actions gratuites au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux. Ces travaux se poursuivront en 2017 avec pour objectif une présentation pour accord au conseil d'administration au cours de ce même exercice.

2.2.2.6.3. Le comité stratégique

Composition

Le comité stratégique était composé au 31 décembre 2016 de neuf membres : Robert Dardanne (président), Jean-Paul Siret, Willy Siret, Damien Billard, Michel Ballereau, Jérôme Fournier, SIGEFI représentée par Alexandre Tremblin, UNEXO représentée par Antony Lemarchand et SODERO GESTION représentée par Stéphane Lefevre-Sauli puis Philippe Quelennec.

Parmi ses neuf membres, le comité stratégique compte donc cinq salariés (ou assimilés) du Groupe qui interviennent activement dans les opérations de développement.

Il est précisé que le conseil d'administration réuni le 18 janvier 2017 a désigné en qualité de nouveaux membres du comité stratégique Madame Flavie Lorre et la société MPL2, représentée par Monsieur Jean-François Billet.

Mission

Le comité stratégique 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 de 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.

Travaux

Le comité stratégique s'est réuni onze fois au cours de l'exercice 2016.

Il a été amené à traiter les grandes problématiques suivantes au cours de l'exercice 2016 :

- examen de l'ensemble des opérations de développement du Groupe ;
- présentation des orientations stratégiques ;

- 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 opérations d'externalisation de l'immobilier ;
- examen des principaux projets de financements des opérations de développement ;
- examen des opérations de restructurations internes ;
- 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.

En 2016, les travaux du comité stratégique ont été menés conformément à sa mission.

2.2.2.7. SYNTHÈSE DES TRAVAUX ET DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

2.2.2.7.1. Fonctionnement du conseil d'administration en 2016

Conformément aux recommandations de l'article 9 du Code AFEP-MEDEF révisé en novembre 2016 et de l'Autorité des Marchés Financiers, le conseil d'administration doit procéder périodiquement à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires qui lui ont donné mandat d'administrer la Société, en passant en revue sa composition, son organisation et son fonctionnement.

Le conseil d'administration ayant procédé, dans sa séance du 24 février 2016, à une évaluation formalisée et détaillée de ses travaux sur l'exercice 2015, il a en conséquence réalisé, conformément à la recommandation du Code AFEP-MEDEF à une évaluation allégée au titre des travaux de l'année 2016.

Les points suivants ont été débattus :

Équilibre dans la composition du conseil et des comités

Le conseil a estimé que sa composition est pertinente et bien équilibrée s'agissant d'une part du nombre des membres (tant sur le plan de la parité que de l'indépendance) et d'autre part des compétences de chacun avec un parcours professionnel riche et diversifié des membres du conseil et une expérience forte (notamment dans les domaines financiers et stratégiques), ce qui permet des débats productifs et efficaces.

Mise à disposition de l'information

Les membres du conseil ont estimé que l'information mise à leur disposition en 2016 a été utile, claire et que son format était satisfaisant.

Organisation des réunions

L'organisation des réunions, tant dans leur fréquence que sur l'agenda et le contenu des ordres du jour s'avère très efficiente.

Thématiques, outils et débats

La qualité des débats et les présentations des délibérations, ainsi que la formalisation des procès-verbaux sont jugées très satisfaisantes. Compte tenu de la quantité d'informations fournies aux membres du conseil, les questions importantes concernant Le Noble Age Groupe sont considérées comme convenablement préparées et débattues.

Connaissance des enjeux et des risques

Le conseil d'administration apprécie le suivi et les présentations faites des différents risques auxquels la Société peut être confrontée, notamment dans le domaine financier.

Amélioration de la gouvernance

Il n'y a pas de points spécifiques proposés pour améliorer encore la gouvernance de la Société.

Conclusion

Les membres du conseil considèrent que les modalités de fonctionnement et la composition du conseil et de chaque comité permet une bonne préparation des questions importantes et donc des débats éclairés permettant au conseil de prendre les décisions de son ressort dans de bonnes conditions.

2.2.2.7.2. 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.

Par ailleurs le conseil d'administration a constaté que, conformément à la recommandation de l'article 13.2 du Code AFEP-MEDEF révisé en novembre 2016, l'échelonnement des mandats n'entraînera pas de renouvellement en bloc et permet un renouvellement harmonieux des administrateurs.

2.2.2.8. COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

Le conseil d'administration doit être composé en recherchant une représentation équilibrée des femmes et des hommes (article L. 225-17 du Code de commerce).

L'article L. 225-18-1, al 1er du Code de commerce prévoit que, dans les sociétés cotées dont le conseil comporte plus de huit membres, la proportion des membres de chaque sexe ne pourra être inférieure à 40 %.

Le conseil d'administration était composé en 2016 de neuf administrateurs dont trois femmes, Madame Patricia Rosiod, Madame Marie-Antoinette Dain, respectivement nommées lors des assemblées générales des 18 juin 2014 et du 22 juin 2011, ainsi que Madame Sophie Breton qui représente la société Nobilise SAS, administrateur, depuis le 16 septembre 2015.

Cette composition a permis d'être en conformité avec les exigences légales en matière de parité applicables en 2016.

Il est précisé également que le conseil d'administration du 18 janvier 2017 a :

- coopté en qualité de nouvel administrateur Madame Maud Roux, en remplacement de Monsieur Patrick Connan, démissionnaire pour la durée restant à courir du mandat de ce dernier et sous réserve de ratification de cette nomination par l'assemblée générale des actionnaires de la Société ;
- décidé de porter à l'ordre du jour de l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 21 juin prochain la désignation en qualité d'administrateur de Mesdames Flavie Lorre et Christine Lioret.

Si ces candidatures sont validées par la prochaine assemblée générale des actionnaires et si la cooptation de Madame Maud Roux en qualité d'administrateur est ratifiée, le conseil d'administration de la Société sera composé d'un total de 12 membres dont 5 administrateurs femmes.

Les exigences légales et réglementaires pour 2017 en matière de parité seraient donc respectées.

2.2.2.8.2. 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 15 février 2017, 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, santé, investissements financiers.

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 étaient satisfaisantes.

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.

2.2.2.8.3. Indépendance des administrateurs

L'indépendance est appréciée conformément aux stipulations de l'article 8 du Code AFEP-MEDEF révisé en novembre 2016.

Il est tout d'abord précisé qu'aucun administrateur, hormis Messieurs Jean-Paul Siret, Willy Siret et Damien Billard, par ailleurs membres de la direction générale du Noble Age Groupe, n'exerce de fonction, exécutive ou non, dans une ou plusieurs filiales de la Société.

Le Code AFEP-MEDEF stipule que dans les sociétés contrôlées, la part des membres du conseil pouvant être qualifiés d'indépendants doit être d'au moins un tiers.

En conséquence, le conseil d'administration de la Société comptant au cours de l'exercice 2016 neuf administrateurs, il était souhaitable qu'il y ait au moins trois administrateurs indépendants.

Lors de la dernière évaluation des travaux du conseil d'administration en date du 24 février 2016, le conseil a considéré qu'au regard des critères fixés par le Code AFEP-MEDEF, le nombre d'administrateurs qualifiés d'indépendants était de quatre, savoir Messieurs Patrick Connan et Daniel Braud et Mesdames Marie-Antoinette Dain et Patricia Rosiod, sur un total de neuf administrateurs.

2.2.2.8.4. 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 de chaque 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.

2.2.2.8.5. Règlement intérieur

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.

À 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.

2.2.2.8.6. 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.

Par ailleurs, le tableau de suivi des mandats des membres du conseil d'administration et des comités établi conformément à la recommandation de l'AMF n°2013-15 du 10 octobre 2013 a été présenté au conseil d'administration et a été validé par celui-ci.

Ce tableau récapitule les changements intervenus dans la composition du conseil (départs, nominations, renouvellements) en indiquant les éléments permettant d'apprécier la diversité des profils en termes notamment de parité, de nationalité ou d'expérience internationale.

2.2.3. Rémunération et avantages

L'ensemble des informations relatives à la rémunération et aux avantages perçus par les dirigeants mandataires sociaux et les autres membres du conseil d'administration figure au sein du rapport de gestion annuel du conseil d'administration sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2016 auquel le présent rapport est joint.

Par ailleurs, un rapport du conseil d'administration sur les éléments de rémunération du président-directeur général et des directeurs généraux a été établi conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce.

Il est joint au rapport de gestion établi par le conseil d'administration de la Société et présente les projets de résolutions établis par le conseil d'administration en vue de l'approbation par les actionnaires de la Société des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toutes natures attribuables aux dirigeants en raison de leur mandat.

2.2.4. Processus de gestion des risques et de contrôle interne de la Société

2.2.4.1. DÉFINITION ET OBJECTIFS DU CONTRÔLE INTERNE

Le contrôle interne est un ensemble dynamique de dispositions, 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 :

- l'efficacité et l'efficience des opérations ;
- l'intégrité et la sincérité des informations financières et opérationnelles (fiables et vérifiables, exhaustives, pertinentes, disponibles) ;
- la conformité aux lois, règlements et contrats en vigueur, ainsi qu'à l'éthique, aux valeurs et règles internes à l'entreprise ;
- la protection du patrimoine, dans une acception élargie qui comprend, outre les actifs de l'entreprise, ses agents et son image.

L'objectif global consiste dans la maîtrise par le Groupe de l'ensemble de ses activités, à la fois dans leurs conditions d'exercice et dans la gestion des risques liés qu'ils soient généraux ou propres à chacune des activités.

Pour chacun des 4 objectifs décrits ci-dessus et à tous les niveaux de l'organisation : entités, directions, unités opérationnelles, opérateurs, le Groupe agit dans 5 directions qui contribuent à renforcer le système du contrôle interne :

- créer un environnement interne favorable à la maîtrise des risques en alignant organisation, ressources, compétences et disponibilité des acteurs internes ;
- identifier et évaluer les risques tant au niveau global de l'entreprise qu'au niveau détaillé de chacune de ses activités et entités ;
- définir et mettre en œuvre des dispositifs de contrôle proportionnés aux enjeux ;
- maîtriser l'information et la communication en s'appuyant sur la qualité du système d'information ;
- suivre et piloter les dispositifs du contrôle interne.

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 en priorité 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 spécifique tout au long de la phase d'intégration.

2.2.4.2. 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, clairvoyance, 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 communes.

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 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 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 ;
- le plan de formations dispensées aux chefs de services à l'embauche et tout au long de la vie professionnelle ;
- 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.

2.2.4.3. LES ACTEURS DU CONTRÔLE INTERNE

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 en veillant à la mise en œuvre du projet de vie et du projet de soins dans l'établissement.

À 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 avec le support des directions fonctionnelles et plus généralement sont l'affaire de tous les collaborateurs sensibilisés aux risques de fraudes, d'erreurs ou de défauts.

2.2.4.3.1. 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.

2.2.4.3.2. 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.

2.2.4.3.3. 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 2016, 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, qualité et risques ;
- le directeur des systèmes d'information Groupe ;
- le directeur du développement ;
- le directeur immobilier construction ;
- le conseiller du président.

2.2.4.3.4. 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 différents enjeux et problématiques liés au fonctionnement des établissements ;
- **la gestion des relations avec les autorités de tarification :** cette relation s'effectue en étroite coordination avec les directeurs d'établissement ;
- **la mise en place et le suivi du système qualité :** dans un souci d'amélioration continue, le Groupe a mis en place la formation qualité. Elle a pour objectif la généralisation au sein de tous les établissements des meilleures pratiques identifiées dans chaque domaine d'activité (soins, restauration…) pour assurer la mise en œuvre du projet de vie et de soins de l'établissement dans l'intégralité de ses composantes.

La direction déléguée aux opérations prévoit les diligences et met en œuvre toutes les actions préventives ou correctives nécessaires à la maîtrise des risques d'ordre opérationnel, en s'appuyant sur l'encadrement d'exploitation, savoir :

- **les directions d'exploitation ;**
- **la direction médicale, qualité et risques** 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.**

2.2.4.3.5. 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, de toutes les procédures qui permettent et favorisent la qualité, l'analyse et la synthèse de l'information de gestion portant sur l'ensemble des activités exercées par le Groupe.

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.

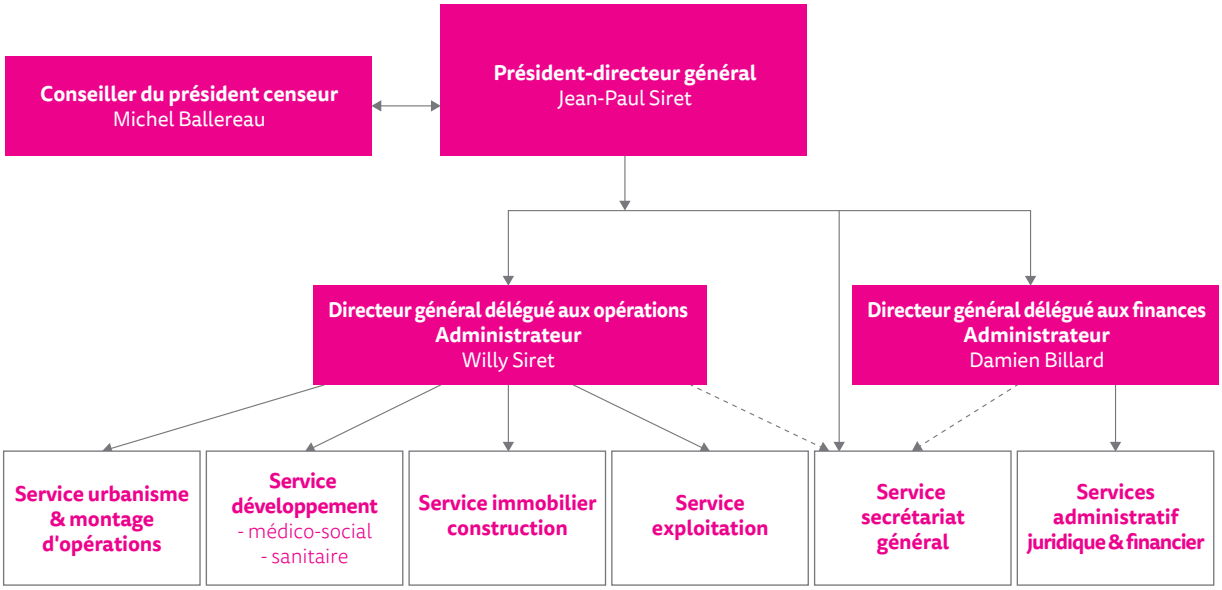
Les enjeux de la politique administrative et financière concernent principalement :

- l'établissement des comptes individuels et consolidés des entités constituant le Groupe ;
- le respect des déclarations légales et la tenue des obligations réglementées ;
- l'élaboration des prévisions et l'aide au pilotage opérationnel ;
- l'organisation, le maintien et le contrôle du cadre juridique et fiscal dans lequel sont exercées l'ensemble des activités ;
- l'intégrité du système d'information et la continuité des services, en organisant le maintien en condition opérationnelle du système, l'assistance aux utilisateurs et la fourniture d'une offre applicative fonctionnelle pleinement adaptée aux besoins des métiers ;
- la gestion des financements et des placements ;
- la mise en œuvre et le suivi du système de contrôle interne sous la supervision des organes de gouvernance ;
- la valorisation des actifs selon des principes d'évaluation raisonnables et permanents ;
- l'animation des fonctions administratives.

La direction générale déléguée aux finances organise 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'ensemble des expertises fonctionnelles qui lui reportent et sur l'implication des directions opérationnelles dans les dispositifs du contrôle interne.

Elle prend en compte les résultats des contrôles menés par les différents acteurs 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 et encadrer 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.



2.2.4.4. ÉVALUATION DES RISQUES

La direction générale pilote les activités du Groupe sur un horizon pluriannuel.

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 situation trimestrielle. 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 (Établissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes) et celle du secteur sanitaire des SSR (soins de suite et de réadaptation), des antennes d'hospitalisation à domicile et des cliniques psychiatriques sont soumises à diverses autorisations et réglementations dont les principales concernent les autorisations d'exploitation, l'hygiène alimentaire, la sécurité sanitaire, la sécurité médicale, la sécurité des bâtiments : incendie, légionnelle (risques suivis et maîtrisés par la direction d'exploitation Groupe, la direction médicale, qualité et risques 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.

2.2.4.5. 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 des métiers et de la direction financière.

2.2.4.5.1. Le processus d'information prévisionnelle

Les exercices de prévisions sont réalisés pour l'ensemble des sociétés du Noble Age Groupe :

Les entités d'exploitation

Des situations trimestrielles sont réalisées à fin mars, fin juin et fin septembre. À 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 périodiquement 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 prévisions 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 et valide les budgets opérationnels.

Les entités immobilières

Un budget initial est établi lors de la phase d'étude et de montage du programme immobilier de rénovation – extension d'un établissement existant ou création d'un établissement. 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.

2.2.4.5.2. 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 médicale & qualité, DRH, DSI, 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 projets 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 formation (direction générale, directions d'opérations, directions d'exploitation, direction médicale & 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'action 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'action détaillés (président-directeur général, direction du développement, direction immobilière, service montage d'opérations, service relations autorités publiques, direction juridique, ingénierie financière).

Les comités traitent de toutes les affaires nécessaires à la bonne marche du Groupe, et ce dans leurs domaines de compétences spécifiques. Ils organisent, suivent et contrôlent la mise en œuvre des plans d'action, 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 chacune des entités. Ces réunions font l'objet de comptes-rendus diffusés à tous les acteurs concernés. Ils permettent de sérier les questions, de qualifier les problèmes et de traiter préventivement les facteurs de risque principaux ;

2. un tableau hebdomadaire des taux d'occupation et des flux de l'établissement, transmis par le pôle prospective stratégique et 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.

2.2.4.5.3. Un référentiel et des méthodes comptables unifiées 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.

2.2.4.6. PILOTAGE

Concernant le circuit administratif, toute difficulté d'une entité 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'événement, 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.

2.2.4.7. RÉALISATIONS 2016 ET PERSPECTIVES 2017

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, laquelle veille à l'application des procédures de contrôle interne au sein du Groupe. Les différents services mobilisés concernent :

2.2.4.7.1. Comptabilité

- la comptabilité tiers a pour mission d'accompagner les établissements dans la relation quotidienne avec les fournisseurs et les clients, collecter les informations nécessaires au traitement des opérations comptables, 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.

2.2.4.7.2. Trésorerie

Un suivi des engagements et des encours de crédit 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 de suivre le respect contractuel des ratios financiers conclus avec les différents partenaires financiers.

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.

2.2.4.7.3. 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.

À 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 tripartites et des procédures de justification des comptes-emplois.

L'organisation du système analytique est régulièrement enrichie pour améliorer les reportings et les analyses qui en découlent.

2.2.4.7.4. Système d'information

Les évolutions du système d'information se sont poursuivies en 2016 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 2016 ont porté sur la sécurisation de l'information du secteur SSR/PSY et sur la consolidation de la direction des systèmes d'information, au moyen de :

- la mise en exploitation d'une plate-forme intranet (LNA Campus) qui permet de diffuser l'information, notamment celle relative aux pratiques et protocoles internes (partage de procédures, création d'un espace qualité), ouvre l'accès au référentiel partagé de LNA Data (données d'identité sur les entités du Groupe) et permet de commander les produits référencés par la direction des achats. Ce portail contribuera demain à mieux intégrer le référentiel de contrôle interne et à uniformiser les processus au sein des entités du Groupe ;
- la refonte des outils de gestion administrative du patient (GAP) dans tous les SSR ;

- la poursuite du déploiement d'un système applicatif de santé dans les SSR/PSY avec le développement d'un module de gestion de la rééducation ;
- Le choix et le déploiement d'une solution médicale et de Gestion Administrative du Patient adaptée à l'activité spécifique des Centres de Santé ;
- le choix d'une solution médicale spécifique en HAD couplée avec la Gestion Administrative du Patient dont le déploiement interviendra au cours de l'exercice 2017, avec pour objectif de continuer à garantir un haut niveau de sécurité du dossier patient et de l'ensemble du circuit du médicament ;
- la sélection d'une application de gestion des risques et de la qualité, dont le déploiement à l'ensemble des établissements du Groupe interviendra en 2017 et se poursuivra en 2018 ;
- la consolidation des procédures d'identito-vigilance au moyen d'un serveur d'identité au niveau du Groupe ;
- la sélection d'une application de gestion de la maintenance des bâtiments, dont le déploiement à l'ensemble des établissements du Groupe sera réalisé en 2017 ;
- le renforcement des effectifs de la DSI avec notamment l'arrivée d'un responsable de la sécurité du système d'information (RSSI) expérimenté, qui a déterminé un plan d'action couvrant les domaines prioritaires suivants :
  - sensibiliser les utilisateurs à la sécurité informatique dans l'environnement du Groupe,
  - effectuer des audits d'intrusion,
  - fournir un accès sécurisé à nos applications de santé aux professionnels de santé extérieurs à l'entreprise, notamment les médecins traitants de nos résidents,
  - garantir la disponibilité de toutes les applications selon leur degré de nécessité (plans de continuité d'activité ou de reprise d'activité),
  - mise en œuvre d'une protection d'accès unique et sécurisée (SSO : *single sign on*).

L'année 2017 verra la poursuite du travail sur ces axes, complétée par un effort significatif sur l'exploitation des données (démarche décisionnelle et gestion prévisionnelle) et la diffusion de l'information.

2.2.4.7.5. Prévention des risques de fraudes

Le Groupe a subi un préjudice dans le cadre de l'acquisition au 1er 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 devait en assurer la gestion et le contrôle et dont a résulté une créance frauduleuse significative figurant dans les comptes de la Société à la date d'acquisition par le cessionnaire font l'objet d'une procédure judiciaire en cours devant le Tribunal de commerce de Paris, sous la forme d'assignation réalisée à l'encontre du cédant. Le motif de la demande porte en l'état sur la correction du prix des titres acquis et valorisés en dehors des dispositions contractuelles, le Groupe conservant la capacité d'introduire de nouveaux éléments pour parvenir à une pleine reconnaissance du préjudice subi.

En effet, à la lumière de cet événement, le Groupe a procédé à un réexamen 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 ainsi 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.

2.2.5. Procédures de contrôle interne particulières à l'élaboration et au traitement des informations comptables et financières destinées aux actionnaires

2.2.5.1. ORGANISATION GÉNÉRALE

Par le choix d'une organisation financière centralisée au siège et la mise en place de processus de gestion communs, 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 de Groupe permet un suivi précis des performances de chacune des entités et une mesure fiable, sincère et régulière de la valeur patrimoniale des actifs exploités. Cette organisation efficace s'appuie sur un système d'outils, de procédures et d'actions coordonnées, et répond aux objectifs suivants dans le cadre établi de la politique financière du Groupe :

- la dématérialisation du traitement des pièces comptables ;
- l'uniformisation et la standardisation des pratiques et des méthodes de travail du personnel comptable ;
- le partage des informations dans des circuits de transmission courts et efficaces ;
- l'utilisation d'une solution informatique intégrée garantissant une piste d'audit détaillé ;
- la définition de fonctions précises et le pilotage des liaisons et des interfaces notamment avec les métiers ;
- la gestion la plus centralisée possible des moyens de paiement.

2.2.5.2. OUTILS ET MOYENS

Afin de s'assurer de la performance de ces processus, le Groupe dispose des moyens adaptés :

- organisation rigoureuse des missions et des fonctions financières ;
- personnel et encadrement qualifié et expérimenté ;
- procédure détaillée d'arrêté des comptes sociaux et consolidés ;
- calendrier interne des travaux comptables et financiers ;
- système de gestion intégré pour saisir, traiter et analyser les informations réelles et prévisionnelles.

Enfin, le Groupe a recours à des conseils spécialisés sur des points réglementaires précis, dans les domaines par exemple de la comptabilité, de la fiscalité, du droit des affaires, du droit immobilier et du droit du travail.

2.2.5.3. 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.

2.2.5.4. 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. Elle s'est dotée début 2016 de nouvelles compétences pour renforcer les dispositifs existants avec l'arrivée d'un RSSI expérimenté.

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 sensibilisation, par le RSSI, des équipes administratives et financières aux risques de fraude informatique ;
- le déploiement de solutions décisionnelles qui permettront notamment une analyse approfondie des données de l'entreprise, ainsi qu'un contrôle de la complétude des dossiers médicaux ;
- la mise en place des systèmes de supervision et d'alerte ;
- la sécurisation physique renforcée du *data center* ;
- l'hébergement de l'ensemble des applications de santé chez un prestataire dûment habilité, dans un *data center* agréé « Hébergement de Données de Santé » ;
- la publication des applications *via* Citrix, de manière à ce qu'un minimum d'information soit stocké localement ;
- des procédures de sauvegarde des données (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 personnelles de santé.

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 :

- 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) ;
- sauvegarde périodique du paramétrage des logiciels ;
- politique de sauvegarde et d'archivage des données personnelles ;
- contrôle systématique des accès au système d'information ;
- suivi des connexions aux applications.

Cette démarche se poursuivra sur l'année 2017, en lien avec les solutions d'hébergement externe des données personnelles de santé et des applications principalement médicales et décisionnelles.

2.2.5.5. 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.

2.2.5.6. 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 2016 ont été révisés par le personnel d'encadrement comptable. Le Groupe a établi les comptes consolidés 2016 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.

2.2.6. Direction générale 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 2016, 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'information, du trésorier, de l'ingénieur financier, du responsable du contrôle de gestion et du responsable des achats.

2.2.7. Participation aux assemblées générales

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.

2.2.8. 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.

2.2.9. 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 possible du conseil en 2017, le seuil des deux tiers pourrait être atteint à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle.
Il est conseillé qu'un membre du comité de rémunération et de nomination soit un administrateur salarié (point 18.1 du Code)	Compte tenu de la composition du conseil en 2016, 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.
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 28 mars 2017
Le président du conseil d'administration
Monsieur Jean-Paul Siret

2.3. 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

Exercice clos le 31 décembre 2016

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 2016.

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 27 avril 2017

Les Commissaires aux comptes

EXPERTISE AUDIT ADVISORY
Frédéric Bernardin

IN EXTENSO AUDIT
Pierre Robin

2.4. RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL ET DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX DÉLÉGUÉS

Le présent rapport a été établi conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce.

Il est joint au rapport de gestion établi par le conseil d'administration de la Société et présente les projets de résolutions établis par le conseil d'administration en vue de l'approbation par les actionnaires de la Société des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toutes natures attribuables aux dirigeants à raison de leur mandat.

Chers actionnaires,

vous êtes appelés à vous prononcer le 21 juin 2017, notamment sur l'ordre du jour suivant :

- rémunération attribuable au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Jean-Paul Siret, président-directeur général *(18ème résolution)* ;
- rémunération attribuable au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Willy Siret, directeur général délégué *(19ème résolution)* ;
- rémunération attribuable au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Damien Billard, directeur général délégué *(20ème résolution)* ;
- rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Jean-Paul Siret, président-directeur général *(21ème résolution)* ;
- rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Willy Siret, directeur général délégué *(22ème résolution)* ;
- rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Damien Billard, directeur général délégué *(23ème résolution)*.

Il sera notamment mis à votre disposition les documents suivants :

- le texte de projet des résolutions qui sont soumises aux associés ;
- le rapport de gestion du conseil d'administration auquel sera joint le présent rapport.

Tous les documents prescrits par la loi ont été communiqués ou mis à votre disposition dans les conditions et délais prévus par les dispositions légales, réglementaires et statutaires.

2.4.1. Rémunération attribuable au titre de l'exercice 2017

2.4.1.1. RÉMUNÉRATION FIXE BRUTE

Nous rappelons que pour l'exercice qui sera clos au 31 décembre 2017, un seul des mandataires sociaux de la Société percevra une rémunération fixe au titre de son mandat social, les deux autres mandataires sociaux (directeurs généraux délégués) percevant une rémunération fixe au titre de leur contrat de travail, ces rémunérations ayant été établies selon une échelle comparative d'émetteurs côtés de taille équivalente et les autres référentiels disponibles.

Sur avis favorable du comité de rémunération et de nomination, le conseil d'administration réuni le 14 décembre 2016 a décidé de fixer la rémunération fixe du président-directeur général pour l'année 2017 de la manière suivante :

	Fixe		Avantage en nature		Jetons de présence	
	2016	2017	2015	2016	2015	2016
Jean-Paul Siret	142 800	144 228	5 561	4 551	-	-

L'évolution de rémunération entre 2016 et 2017 représente 1 % du salaire annuel brut.

2.4.1.2. RÉMUNÉRATION VARIABLE

Au titre de l'exercice qui sera clos au 31 décembre 2017, les trois dirigeants mandataires sociaux de la Société (à savoir Monsieur Jean-Paul Siret, président-directeur général et Messieurs Willy Siret et Damien Billard, directeurs généraux délégués, percevront une rémunération variable au titre de leur mandat social.

Cette rémunération variable attribuable aux dirigeants a deux composantes distinctes, l'une liée au développement, l'autre à l'accroissement du résultat net consolidé du Groupe Noble Age.

La rémunération variable attribuable aux dirigeants pour l'exercice 2017 est fixée selon les critères suivants :

Prime annuelle brute de développement :	40 euros par lit créé ou racheté
Prime annuelle brute de résultat :	10 euros pour 1 000 euros d'augmentation du résultat net consolidé de l'exercice 2017 par rapport au résultat net consolidé de l'exercice 2016

Elle sera calculée de la même manière pour chacun des trois dirigeants.

Tel est l'objet des 18ème, 19ème et 20ème résolutions que je vous soumets et dont j'espère qu'elles recevront votre approbation.

2.4.1.3. ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ

Nous vous rappelons qu'en application des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 22 juin 2016 a autorisé le conseil d'administration de la Société à procéder à l'attribution gratuite d'un nombre maximum, toutes catégories de bénéficiaires confondues, de 300 000 actions de la Société, notamment au profit des dirigeants mandataires sociaux de la Société.

Au cours de l'exercice 2017, le comité de rémunération et de nomination de la Société a réalisé des travaux et des études visant (i) à définir les conditions et modalités d'attribution d'actions gratuites de la Société au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux et (ii) élaborer un règlement de plan d'attribution d'actions gratuites décrivant les droits et obligations des bénéficiaires, en vue d'une présentation pour approbation au conseil d'administration de la Société au cours de l'exercice 2017.

Ces travaux et études du comité de rémunération et de nomination se poursuivent en 2017.

2.4.2. Rémunérations dues ou attribuées au titre de l'exercice 2016

L'ensemble des informations relatives à la rémunération et aux avantages perçus par les dirigeants mandataires sociaux figure au sein du rapport de gestion annuel du conseil d'administration sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2016 auquel le présent rapport est joint.

Ces rémunérations font l'objet des 21ème, 22ème et 23ème résolutions que je vous soumets et dont j'espère qu'elles recevront votre approbation.

Fait à Vertou, le 28 mars 2017

Le conseil d'administration

2.5. RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÈGLEMENTÉS

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

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 à l'approbation de l'assemblée générale

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 2016

Le conseil d'administration dans sa séance du 16 décembre 2015 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) : rémunération annuelle brute de 142 800 €.
- Rémunération fixe de Monsieur Willy Siret (au titre de son contrat de travail) : rémunération annuelle brute de 134 400 €.
- Rémunération fixe de Monsieur Damien Billard (au titre de son contrat de travail) : rémunération annuelle brute de 134 400 €.

Rémunération variable des dirigeants pour l'année 2016

Prime annuelle brute de résultat au titre de l'année 2016

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 par rapport au résultat net consolidé de l'exercice N-1 (hors effet de l'ORNANE).

Pour l'exercice clos au 31 décembre 2015, les primes annuelles brutes de résultats ont été arrêtées par le conseil d'administration du 5 avril 2016 à la somme de 12 127 € pour chacun des dirigeants.

La prime annuelle brute de résultat 2016 sera fixée au cours de l'exercice 2017, sur la base des comptes arrêtés au 31 décembre 2016.

Prime de développement des dirigeants pour l'année 2016

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 :

- Prime annuelle brute de développement : 40 € par lit racheté ou créé.

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,
   - obtention des permis de construire.
2. Rachat :
   - signature de l'acte définitif

Pour l'exercice clos au 31 décembre 2016, les primes de développement (lit racheté + lit créé) ont été arrêtées par le conseil d'administration du 14 décembre 2016 à la somme de 11 560 € pour chacun des dirigeants, correspondant à l'acquisition de 289 lits au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2016.

Administrateurs concernés : Messieurs Jean-Paul Siret, Willy Siret et Damien Billard.

PROTOCOLES D'INVESTISSEMENTS

Protocole Nobinvest

Le conseil d'administration dans sa séance du 28 septembre 2016 a autorisé la conclusion d'un protocole d'investissement, auquel la Société intervient, régissant les différentes opérations à intervenir en vue de regrouper au sein d'une même structure l'essentiel de la participation des principaux dirigeants de la Société et celles des fonds d'investissement actuellement présent au capital de la société Nobilise.

En parallèle de la création de Nobinvest, la société Nobilise serait maintenue et aurait vocation à devenir la structure regroupant les cadres managers du groupe Le Noble Age aux côtés des Dirigeants qui en conserveraient une participation minoritaire.

Nobinvest étant amenée à détenir un nombre important d'actions de la Société, ce qui fera d'elle un acteur important de la gouvernance de la Société (notamment en raison de son adhésion au pacte d'actionnaires de la Société), il est envisagé de faire intervenir la Société au projet de protocole.

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 notamment en favorisant la mise en œuvre de sa stratégie et de son développement.

Administrateurs concernés : Messieurs Jean-Paul Siret, Willy Siret et Damien Billard.

Protocole Mérieux et Nobel

Le conseil d'administration dans sa séance du 28 septembre 2016 a autorisé la conclusion de deux protocoles d'investissement régissant les entrées au capital des sociétés Nobel et MPL2, auxquels seraient également parties la Société et les membres du pacte d'actionnaire de la Société.

Il est prévu pour la société Nobel de souscrire à une augmentation de capital à hauteur de 7 199 976 € et pour la société MPL2 à hauteur de 12 999 980 €.

Concomitamment, Mérieux ferait l'acquisition auprès de la société Nobilise d'actions de la Société à hauteur de 2 000 012 €.

Ces protocoles prévoient également de proposer à la prochaine assemblée générale la nomination des deux investisseurs susvisés en tant que membres du conseil d'administration ainsi que leur adhésion au concert contrôlant la Société, sous réserve de l'obtention préalable d'une dérogation de l'Autorité des marchés financiers à l'obligation de déposer une offre publique.

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 notamment en favorisant la mise en œuvre de sa stratégie et de son développement.

Administrateurs concernés : Messieurs Jean-Paul Siret, Willy Siret et Damien Billard.

SNC MF MAINVILLIER 28

Mandat de vente entre la société MF Mainvilliers 28 et la société FIDEXI

Le conseil d'administration dans sa séance du 24 février 2016 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente pour l'externalisation de 8 lots à usage de locaux d'activité/plateaux techniques médicaux de l'établissement de Mainvilliers (28) entre la société MF Mainvilliers 28 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 la société MF Mainvilliers 28 au profit de la société FIDEXI d'un montant de 59 598 € 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 2016, la société FIDEXI a facturé un montant à la société MF Mainvilliers 28 de 59 598,00 € HT au titre du mandat de vente.

Administrateur concerné : Monsieur Robert Dardanne

SNC MF CHATOU 78

Avenant au Mandat de vente entre la société MF Chatou 78 et la société FIDEXI

Le conseil d'administration dans sa séance du 13 juillet 2016 a autorisé la conclusion d'un avenant au mandat de vente conclu le 16 septembre 2015 relatif à 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, aux fins de tenir compte de l'augmentation du prix de vente de 20 lots et des modalités de distribution spécifiques pour 11 de ces 20 lots.

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.

Dans ces conditions, les honoraires payés par la société MF Chatou 78 pour les 100 lots seraient égal au pourcentage du prix de vente HT (immobilier et mobilier et honoraires) tel qu'indiqué dans le tableau suivant :

	Prix de vente HT	% Honoraires HT
Global	25 108 595,28	11,26 %
80 lots de type A, B, C et D	19 600 711,18	10,91 %
9 lots de type E et F	2 421 228,81	10,91 %
11 lots de type H, I, et J	3 086 655,29	13,77 %

Au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2016, la société FIDEXI a facturé un montant à la société MF Chatou 78 de 2 087 365,82 € HT au titre du mandat de vente.

Administrateur concerné : Monsieur Robert Dardanne

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

Le conseil d'administration dans sa séance du 13 juillet 2016 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 modification du prix de vente de 20 lots du programme immobilier, aux fins de porter le loyer annuel pour l'ensemble des 20 lots à un montant de 1 151 934,62 € 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 et les autres conditions dudit bail commercial demeureront les mêmes que celles précédemment autorisées par le conseil.

Au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2016, le société MF Chatou 78 a facturé à la Société un montant de loyer de 638 979,54 € HT au titre du bail commercial.

Administrateurs concernés : Monsieur Jean-Paul Siret, Monsieur Willy Siret et Monsieur Damien Billard.

SAS RESIDENCE MARCONI

Avenant au contrat de sous-location entre la Société et la société SAS Résidence Marconi

Le conseil d'administration dans sa séance du 13 juillet 2016 a autorisé la conclusion d'un avenant au 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, à l'effet de modifier le loyer de 20 lots du programme immobilier selon les mêmes conditions tarifaires que l'avenant au bail commercial à conclure entre la société MF Chatou 78 et la Société, soit un montant de loyer annuel de 1 151 934,62 € HT.

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 2016, la Société a facturé un montant de loyer de 784 156,06 € HT au titre du contrat de location.

Administrateurs concernés : Messieurs Jean-Paul Siret, Willy Siret et Damien Billard.

SNC MF ENNERY 95

Bail commercial entre la Société et la société MF Ennery 95

Le conseil d'administration dans sa séance du 13 juillet 2016 a autorisé la conclusion d'un nouveau bail commercial entre la Société et la société MF Ennery 95 portant sur l'ensemble immobilier en cours de rénovation à Ennery (95), Avenue Gaston De Levis, dans lequel est exploité un EHPAD dénommé EHPAD Ennery pour un montant de loyer annuel prévisionnel à payer par la Société de 576 005,47 € HT à compter de la signature du bail. Un complément de loyer de 441 468,93 € HT maximum sera versé par la Société à la livraison des travaux de rénovation réalisé par la MF Ennery 95. Le loyer pour l'ensemble sera donc de 1 017 474,41 € 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 d'Ennery.

Au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2016, la société MF Ennery 95 a facturé un loyer de 240 002,12 € HT à la Société au titre du bail commercial.

Administrateurs concernés : Messieurs Jean-Paul Siret, Willy Siret et Damien Billard.

Avenant au bail commercial conclu entre la Société et la société MF Ennery 95

Le conseil d'administration dans sa séance du 13 septembre 2016 a autorisé la conclusion d'un avenant au bail commercial conclu entre la Société et la société MF Ennery 95 portant sur l'ensemble immobilier d'Ennery (95), compte tenu de la décision prise par cette dernière de procéder à la mise en copropriété et à la vente des 142 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 d'Ennery 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 entre la société FIDEXI et la société MF Ennery 95

Le conseil d'administration dans sa séance du 13 septembre 2016 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente pour l'externalisation de 142 lots à usage de chambre de l'établissement de Ennery (95) entre la société MF Ennery 95 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 de 1 968 035,60 € 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 Ennery 95

Le conseil d'administration dans sa séance du 13 septembre 2016 a autorisé, dans le cadre de la conception du montage immobilier sur le site d'Ennery, la conclusion d'un contrat d'assistance technique entre la société MF Ennery 95 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 630 000,00 € HT à la charge de la société MF Ennery 95.

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 2016, la société FIDEXI n'a facturé aucune somme à la société MF Ennery 95 au titre du contrat d'assistance technique.

Administrateur concerné : Monsieur Robert Dardanne

SAS POLE MEDICAL D'ENNERY

Contrat de sous-location entre la Société et la société Pôle Médical d'Ennery

Le conseil d'administration dans sa séance du 13 septembre 2016 a autorisé la conclusion d'un contrat de sous-location conclu entre la Société et la société Pôle Médical d'Ennery portant sur les 142 lots à usage de chambre de l'immobilier d'Ennery (95) 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 Ennery 95, soit un montant de loyer annuel prévisionnel maximum de 1 017 474,41 € HT à payer par la société Pôle Médical d'Ennery à la Société.

Cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société, en rendant plus attractif pour les investisseurs l'externalisation de l'immobilier d'Ennery et les conditions financières qui y sont attachées sont visées ci-dessus.

Au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2016, la Société a facturé à la société Pôle Médical d'Ennery un loyer de 240 002,12 € HT au titre du contrat de sous-location.

Administrateurs concernés : Messieurs Jean-Paul Siret, Willy Siret et Damien Billard.

SNC MF LATRESNE 33

Bail commercial entre la Société et la société MF Latresne 33

Le conseil d'administration dans sa séance du 13 septembre 2016 a autorisé la conclusion d'un bail commercial entre la Société et la société MF Latresne 33 portant sur l'ensemble immobilier en cours de construction à Latresne (33), 28 chemin de la Matte, dans lequel sera exploité un EHPAD dénommé Villa de Valrose composé de 115 chambres pour un montant de loyer annuel prévisionnel à payer par la Société de 857 604,00 € HT pour les 115 lots à usage de chambre à compter de la livraison.

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 Latresne.

Au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2016, la société MF Latresne 33 n'a facturé aucune somme à la Société au titre du bail commercial.

Administrateurs concernés : Messieurs Jean-Paul Siret, Willy Siret et Damien Billard.

Avenant au bail commercial conclu entre la Société et la société MF Latresne 33

Le conseil d'administration dans sa séance du 19 octobre 2016 a autorisé la conclusion d'un avenant au bail commercial conclu entre la Société et la société MF Latresne 33 portant sur l'ensemble immobilier de Latresne (33), compte tenu de la décision prise par cette dernière de procéder à la mise en copropriété et à la vente des 115 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 Latresne 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 entre la société FIDEXI et la société MF Latresne 33

Le conseil d'administration dans sa séance du 19 octobre 2016 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente pour l'externalisation de 115 lots à usage de chambre de l'établissement de Latresne (33) entre la société MF Latresne 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 1 694 869,00 € 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 Latresne 33

Le conseil d'administration dans sa séance du 19 octobre 2016 a autorisé, dans le cadre de la conception du montage immobilier sur le site de Latresne, la conclusion d'un contrat d'assistance technique entre la société MF Latresne 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 520 000,00 € HT à la charge de la société MF Latresne 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 2016, la société FIDEXI n'a facturé aucune somme à la société MF Latresne 33 au titre du contrat d'assistance technique.

Administrateur concerné : Monsieur Robert Dardanne

SAS RIVE DE GARONNE

Contrat de sous-location entre la Société et la société Rive de Garonne

Le conseil d'administration dans sa séance du 19 octobre 2016 a autorisé la conclusion d'un contrat de sous-location conclu entre la Société et la société Rive de Garonne portant sur les 115 lots à usage de chambre du futur immobilier de Latresne (33) 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 Latresne 33 soit un montant de loyer annuel prévisionnel maximum de 857 604,00 € HT à payer par la société Rive de Garonne à la Société.

Cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société, en rendant plus attractif pour les investisseurs l'externalisation du futur immobilier de Latresne et les conditions financières qui y sont attachées sont visées ci-dessus.

Au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2016, aucun loyer n'a été facturé par la Société à la société Rive de Garonne au titre du contrat de sous-location.

Administrateurs concernés : Messieurs Jean-Paul Siret, Willy Siret et Damien Billard.

SNC MF BELZ 56

Mandat de vente entre la société FIDEXI et la société MF Belz 56

Le conseil d'administration dans sa séance du 14 décembre 2016 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente pour l'externalisation de 40 lots à usage de chambre de l'établissement de Belz (56) dans lequel est exploité l'EHPAD Villa Océane entre la société MF Belz 56 et la société FIDEXI, pour une durée de 12 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 754 636,00 € 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

Caution solidaire de la Société au profit de la société MF Belz 56

Dans le cadre de la prise à bail des 40 lots à usages de chambre de l'établissement Villa Océane par la société Villa Océane auprès de la société MF Belz 56, le conseil d'administration, dans sa séance du 16 novembre 2016, a autorisé la Société à se porter caution solidaire de la SAS Villa Océane au profit du bailleur à raison des loyers, indemnités d'occupation, charges, réparations locatives, impôts et taxe et frais de procédure qui seraient dus par le preneur en vertu de ce bail, étant précisé que l'engagement de caution est limitée à un montant égal à vingt-quatre mois de loyers TTC, le loyer annuel étant fixé à un montant maximum de 252 618,93 € 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 des 40 lots à usage de chambre de l'immobilier de Belz.

Administrateurs concernés : Messieurs Jean-Paul Siret, Willy Siret et Damien Billard.

SAS RESIDENCE ASPHODIA

Dans le cadre de la prise à bail des 42 lots à usages de chambre de l'établissement Résidence Asphodia, par la société Résidence Asphodia auprès de la société Foncière GNA, le conseil d'administration, dans sa séance du 14 décembre 2016, a autorisé la Société à se porter caution solidaire de la SAS Résidence Asphodia au profit du bailleur à raison des loyers, indemnités d'occupation, charges, réparations locatives, impôts et taxe et frais de procédure qui seraient dus par le preneur en vertu de ce bail, étant précisé que l'engagement de caution est limitée à un montant égal à vingt-quatre mois de loyers TTC, le loyer annuel étant fixé à un montant maximum de 420 383 € 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 des 42 lots à usage de chambre de l'immobilier de Yerres.

Administrateurs concernés : Messieurs Jean-Paul Siret, Willy Siret et Damien Billard.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

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.

SA LE NOBLE AGE :

Conclusion d'une convention d'assistance administrative FILNA entre la Société et la société FIDEXI

Le conseil d'administration dans sa séance du 27 décembre 2000 a autorisé la conclusion entre la Société 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, des prestations ponctuelles, notamment des conseils de nature immobilière.

Au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2016, le montant facturé s'élève à 10 000,00 € HT au titre de la convention d'assistance administrative FILNA.

Administrateur concerné : Monsieur Robert Dardanne.

SARL LA CHEZALIÈRE :

Signature d'un pacte d'associés

Le conseil d'administration dans sa séance du 28 mars 2007 a autorisé la signature d'un pacte d'associés visant à définir notamment les modalités de gouvernance de 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

SPRL LE PARC DE LA CENSE :

Conclusion d'un prêt rémunéré entre la Société et la SPRL Le Parc de la Cense

Le conseil d'administration dans sa séance 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 Société (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 2016, la Société a perçu des intérêts pour un montant de 35 550,00 €.

Administrateur concerné : Monsieur Jean-Paul Siret

SARL MEDICA FONCIÈRE D'EPINAY

Mandat de vente entre la société Médica Foncière d'Epinay et la société FIDEXI

Le conseil d'administration dans sa séance du 16 octobre 2013 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente exclusive pour l'externalisation de 145 lots à usage de chambre de l'établissement Maison de Santé d'Epinay sur Seine entre la société Médica Foncière d'Epinay et la société FIDEXI, pour une durée de 18 mois renouvelable par tacite reconduction pour au maximum deux périodes successives de 6 mois, moyennant une rémunération globale au profit de la société FIDEXI d'un montant maximum de 4 407 000 € HT payée par la société Médica Foncière d'Epinay.

En conséquence, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016, la société FIDEXI a facturé à la société Médica Foncière d'Epinay un montant de 857 980,17 € HT au titre du mandat de vente.

Administrateur concerné : Monsieur Robert Dardanne

Contrat d'assistance technique entre la société FIDEXI et la société Médica Foncière d'Epinay

Le conseil d'administration dans sa séance du 16 octobre 2013 a autorisé la conclusion d'un contrat d'assistance technique entre la société Médica Foncière d'Epinay et la société FIDEXI pour une durée de 3 ans, renouvelable par tacite reconduction pour au maximum deux périodes successives de 6 mois, prévoyant au profit de la société FIDEXI une rémunération forfaitaire de 1 058 000 € HT à la charge de la société Médica Foncière d'Epinay.

Au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2016, la société FIDEXI n'a facturé aucune somme à la société Médica Foncière d'Epinay au titre du contrat d'assistance technique.

Administrateur concerné : Monsieur Robert Dardanne

SNC MF FALICONNIÈRE 061

Contrat d'assistance technique entre la société FIDEXI et la société MF Faliconnière 061

Le conseil d'administration dans sa séance 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 800 000,00 € HT à la charge de la société MF Faliconnière 061.

Au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2016, la société FIDEXI n'a facturé aucune somme à la société MF Faliconnière 061 au titre du contrat d'assistance technique.

Administrateur concerné : Monsieur Robert Dardanne

Mandat de vente entre la société FIDEXI et la société MF Faliconnière 061

Le conseil d'administration dans sa séance du 20 février 2013 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente 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 2016, la société FIDEXI n'a facturé aucune somme à la société MF Faliconnière 061 au titre du mandat de vente.

Administrateur concerné : Monsieur Robert Dardanne

SNC MF CHATOU 78

Bail commercial entre la Société et la société MF Chatou 78

Le conseil d'administration dans sa séance 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 EHAPD 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 réalisé par la MF Chatou 78. Le loyer pour l'ensemble sera donc d'un montant maximum de 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 2016, le société MF Chatou 78 a facturé à la Société un montant de loyer de 638 979,54 € HT au titre du bail commercial.

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 dans sa séance 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 : Monsieur Jean-Paul Siret, Monsieur Willy Siret et Monsieur Damien Billard.

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

Le conseil d'administration dans sa séance du 15 septembre 2015 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente 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 2016, la société FIDEXI a facturé un montant à la société MF Chatou 78 de 2 087 365,82 € HT au titre du mandat de vente.

Administrateur concerné : Monsieur Robert Dardanne

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

Le conseil d'administration dans sa séance 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 2016, la société FIDEXI a facturé un montant de 700 000 € HT à la société MF Chatou 78 au titre du contrat d'assistance technique.

Administrateur concerné : Monsieur Robert Dardanne

SAS RESIDENCE MARCONI

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

Le conseil d'administration dans sa séance 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 2016, la Société a facturé un loyer à la société Résidence Marconi d'un montant de 784 156,06 € HT au titre du contrat d'assistance technique.

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 dans sa séance 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 2016, la société MF Toulon 83 a facturé un loyer de 138 259,78 € 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 2016, la société MF Toulon 83 a facturé un loyer de 27 751,87 € HT à la Société au titre 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 dans sa séance 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 : Monsieur Jean-Paul Siret, Monsieur Willy Siret et Monsieur Damien Billard.

Mandat de vente entre la société FIDEXI et la société MF Toulon 83

Le conseil d'administration dans sa séance du 11 mars 2015 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente 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 dans sa séance 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 2016, la société FIDEXI a facturé à la société MF Toulon 83 un montant de 350 000 € HT au titre du contrat d'assistance technique.

Administrateur concerné : Monsieur Robert Dardanne

SAS RÉSIDENCE LES PLÉIADES

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

Le conseil d'administration dans sa séance 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 2016, la Société a facturé un loyer de 252 042,48 € HT à la société SAS Résidence Les Pléiades au titre du contrat de sous location portant sur les lots de l'immobilier existant.

Au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2016, la Société a facturé un loyer de 74 862,34 € HT à la société SAS Résidence Les Pléiades au titre du contrat de sous location portant sur les lots de l'extension.

Administrateurs concernés : Monsieur Jean-Paul Siret, Monsieur Willy Siret et Monsieur Damien Billard.

SNC MF 11 NARBONNE

Bail commercial entre la Société et la société MF 11 Narbonne

Le conseil d'administration dans sa séance 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 réalisé 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 2016, la société MF 11 Narbonne a facturé un loyer de 283 309,45 € HT à la Société au titre du bail commercial.

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 dans sa séance 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 : Monsieur Jean-Paul Siret, Monsieur Willy Siret et Monsieur Damien Billard.

Mandat de vente entre la société FIDEXI et la société MF 11 Narbonne

Le conseil d'administration dans sa séance du 11 mars 2015 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente 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 2016, la société FIDEXI a facturé à la société MF 11 Narbonne un montant de 1 827 520,81 € HT au titre du mandat de vente.

Administrateur concerné : Monsieur Robert Dardanne

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

Le conseil d'administration dans sa séance 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 2016, la société FIDEXI a facturé à la société MF 11 Narbonne un montant de 210 000 € HT au titre du contrat d'assistance technique.

Administrateur concerné : Monsieur Robert Dardanne

SAS RÉSIDENCE LES MIMOSAS

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

Le conseil d'administration dans sa séance 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 2016, la Société a facturé un loyer de 660 978,64 € HT à la société Résidence Les Mimosas au titre du contrat de sous-location.

Administrateurs concernés : Monsieur Jean-Paul Siret, Monsieur Willy Siret et Monsieur Damien Billard.

SNC MF BREST 29

Baux commerciaux entre la Société et la société MF Brest 29

Le conseil d'administration dans sa séance 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 2016, la société MF Brest 29 a facturé un loyer de 349 002,70 € à la Société au titre du bail portant sur les lots de l'immobilier existant.

Au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2016, la société MF Brest 29 a facturé un loyer de 8 727,77 € à la Société au titre 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 Brest 29

Le conseil d'administration dans sa séance 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 entre la société FIDEXI et la société MF Brest 29

Le conseil d'administration dans sa séance du 6 mai 2015 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente 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 2016, la société FIDEXI a facturé un montant à la société MF Brest 29 de 980 702,79 € HT au titre du mandat de vente.

Administrateur concerné : Monsieur Robert Dardanne

Contrat d'assistance technique entre la société FIDEXI et la société MF Brest 29

Le conseil d'administration dans sa séance 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 2016, la société FIDEXI a facturé un montant à la société MF Brest 29 de 257 500 € HT au titre du contrat d'assistance technique.

Administrateur concerné : Monsieur Robert Dardanne

SAS LNA RETRAITE

Contrat de sous-location entre la Société et la société SAS LNA RETRAITE

Le conseil d'administration dans sa séance 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.

Il est précisé que la société Kérinou Santé a fait l'objet d'une dissolution anticipée emportant transmission universelle de son patrimoine à la société SAS LNA Retraite, qui s'est substituée à la société Kérinou Santé dans l'exécution du contrat de sous location.

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 2016, la Société a facturé un loyer de 397 050,12 € HT à la société LNA Retraite au titre du bail portant sur les lots de l'immobilier existant.

Au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2016, la Société a facturé un loyer de 14 777,26 € HT à la société LNA Retraite au titre du bail portant sur les lots de l'extension.

Administrateurs concernés : Monsieur Jean-Paul Siret, Monsieur Willy Siret et Monsieur Damien Billard.

SNC MF VANNES 56

Bail commercial entre la Société et la société MF Vannes 56

Le conseil d'administration dans sa séance 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 2016, 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 dans sa séance 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, cette convention est conclue 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 : Monsieur Jean-Paul Siret, Monsieur Willy Siret et Monsieur Damien Billard.

Mandat de vente exclusive entre la société FIDEXI et la société MF Vannes 56

Le conseil d'administration dans sa séance 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 dans sa séance du 15 septembre2015 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 2016, la société FIDEXI a facturé un montant à la société MF Vannes 56 de 290 000 € HT au titre du contrat d'assistance technique.

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 dans sa séance 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 2016, aucun loyer n'a encore été facturé par la Société au titre du contrat de sous-location.

Administrateurs concernés : Messieurs Jean-Paul Siret, Willy Siret et Damien Billard.

SNC MF MAINVILLIERS 28

Mandat de vente entre la société FIDEXI et la société MF Mainvilliers 28

Le conseil d'administration dans sa séance du 24 juin 2015 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente 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 dans sa séance 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 2016, la société FIDEXI a facturé à la société MF Mainvilliers 28 un montant de 300 000 € HT au titre du contrat d'assistance technique.

Administrateur concerné : Monsieur Robert Dardanne

SNC MF TALENCE 33

Bail commercial entre la Société et la société MF Talence 33

Le conseil d'administration dans sa séance 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 2016, la société MF Talence 33 a facturé à la Société un montant de loyer de 10 945,75 € HT au titre du bail commercial.

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 dans sa séance 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 : Monsieur Jean-Paul Siret, Monsieur Willy Siret et Monsieur Damien Billard.

Mandat de vente entre la société FIDEXI et la société MF Talence 33

Le conseil d'administration dans sa séance du 25 février 2015 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente 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 dans sa séance 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 2016, la société FIDEXI a facturé à la société MF Talence 33 un montant de 250 000 € HT au titre du contrat d'assistance technique.

Administrateur concerné : Monsieur Robert Dardanne

SAS LES JARDINS DE LAURENZANNE

Contrat de sous-location entre la Société et la société Résidence Talanssa (anciennement dénommée Les Jardins de Laurenzanne)

Le conseil d'administration dans sa séance du 25 février 2015 a autorisé la conclusion d'un contrat de sous-location conclu entre la Société et la société Résidence Talanssa 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 Résidence Talanssa 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 2016, la Société a facturé à la société Résidence Talanssa un montant de loyer de 190 524,24 € HT au titre du contrat de sous-location.

Administrateurs concernés : Monsieur Jean-Paul Siret, Monsieur Willy Siret et Monsieur Damien Billard.

Fait à Bordeaux et à Nantes
Le 27 avril 2017

Les Commissaires aux comptes

EXPERTISE AUDIT ADVISORY
Frédéric Bernardin

IN EXTENSO AUDIT
Pierre Robin

Responsabilité sociale, environnementale et sociétale

3

3.1. Informations sociales 90
- 3.1.1. Emploi 92
- 3.1.2. Organisation du travail 95
- 3.1.3. Relations sociales 96
- 3.1.4. Santé et sécurité 98
- 3.1.5. Formations 101
- 3.1.6. Égalité de traitement 103
- 3.1.7. Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT 103

3.2. Informations environnementales 104
- 3.2.1. Politique générale en matière environnementale 104
- 3.2.2. Pollution et gestion des déchets 105
- 3.2.3. Utilisation durable des ressources 106
- 3.2.4. Changement climatique 107
- 3.2.5. Protection de la biodiversité 108

3.3. Informations sociétales 109
- 3.3.1. Impact territorial, économique et social de l'activité 109
- 3.3.2. Sous-traitance et fournisseurs 115
- 3.3.3. Loyauté des pratiques 117

3.4. Note méthodologique 119
- Rapport RSE du 01/01/2016 au 31/12/2016 119

3.5. Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion 120

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'il sert, et de l'implication des professionnels qui y contribuent.

Grandir ensemble

C'est le projet stratégique d'entreprise 2013-2017 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, santé et sécurité.

Environnemental

Le Noble Age Groupe dispose d'équipes expérimentées pour construire et rénover ses établissements : une maîtrise qui permet d'intégrer les nouvelles normes et de proposer des lieux de vie harmonieux, sains et économes en ressources naturelles.

Économie

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 aborde avec curiosité, pragmatisme et humilité les démarches de développement durable qui sont l'affaire de tous 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 1er janvier 2016 au 31 décembre 2016.
- Périmètre de reporting :
  - les politiques, initiatives et actions sont communiquées sur le périmètre Groupe ;
  - concernant les informations chiffrées communiquées et les informations sur les accords collectifs (cf. partie 3.1.3.3), il a été fait le choix à date d'exclure les quatre 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 Groupe. De fait, la disponibilité est limitée sur cette zone géographique. Cependant, Le Noble Age Groupe 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 2,78 % des effectifs du périmètre consolidé,
    - le siège est composé de services supports aux établissements, les salariés occupent des fonctions administratives à l'inverse des salariés présents dans les établissements médico-sociaux et sanitaires qui ont des fonctions plus diverses et contribuent à la prise en charge des patients et résidents,
    - de fait, les caractéristiques des salariés siège/établissements sont relativement différentes. Le siège social compte par exemple 53 % de femmes contre 85 % dans les établissements.

    Il a donc été convenu 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 rehaussé ;
  - également, 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 process de reporting en vue de leur inclusion l'exercice suivant ;
  - par conséquent, le périmètre RSE 2016 sur lequel les informations chiffrées sont communiquées correspond, sauf mention spécifique, à 63 établissements sur les 68 consolidés sur le périmètre financier (93 %), représentant 89 % des effectifs au 31 décembre 2016.
- Les informations publiées ci-après ont été fournies sous la responsabilité des différents établissements et des services du siège 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.

3.1. 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 relation de travail 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 FORMATION ET MÉTIERS

La finalité de ce pôle est de **développer les outils facilitant la GPEC [1] et en particulier la formation professionnelle.**

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 et coordonnée au sein de ce pôle, avec notamment l'animation de plus de **40 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, directeurs d'exploitation et directeurs opérationnels, 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 dans les établissements

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 fonctions au sein d'unités ou d'équipes constituées à une taille humaine, facilitant au quotidien les pratiques de management ;
- définition et attribution claire des responsabilités ;
- responsabilisation du personnel d'encadrement dans son rôle d'animation et de coordination ;
- délégation et gestion des dispositifs de 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, au développement d'initiatives et au travail en mode collaboratif sur des projets transversaux ;
- 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, permet 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, Être ouvert aux échanges et faire preuve de transparence ;

(1) Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

- **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 responsable 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 **des nouvelles recrues** ou **nouveaux promus** sur ce parcours est fortement encouragée.

Les trois 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 participant 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 leur équipe de chefs de services ;
- de façon optionnelle, un coaching individuel pour accélérer leur développement, surmonter des difficultés ou affiner leur stratégie.

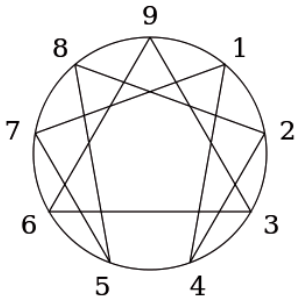
Formations « perfectionner ses compétences managériales grâce à l'Ennéagramme » (niveau 1 et niveau 2)

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 plus 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). À partir de là, pouvoir apprécier leur différence.
- Pouvoir les aider à développer les aspects les plus positifs de leur personnalité.

En 2016, plus de 120 managers ont été formés sur au moins l'une de ces formations au management.

La responsabilisation de chaque collaborateur et la reconnaissance de sa contribution au projet d'entreprise, le partage des principes de management, la diffusion d'outils communs, l'échange inter-établissement et pluridisciplinaire autour des pratiques de management sont l'une des clés d'un management cohérent, s'inscrivant dans la durée sur un mode d'amélioration continue.

La démarche Sens du Service (section médico-sociale)

Issue d'une réflexion née il y a quelques années, la démarche Sens du Service représente un projet fédérateur ayant pour objectif de rendre l'ensemble des collaborateurs, quels que soient leurs métiers, acteurs de l'amélioration de la qualité de service dans nos résidences. Dans la continuité de la démarche Bientraitance, et dans la lignée des valeurs de l'entreprise, le Sens du Service va encore plus loin en abordant une réflexion commune aussi bien sur le service aux résidents que sur les modes de management existants et les responsabilités que chaque collaborateur exercice au quotidien.

Pour répondre à la promesse faite aux clients, la condition *sine qua non* est de disposer, dans un environnement de travail privilégié et exigeant, d'un management engagé et responsable qui est disponible et à l'écoute au quotidien, qui accompagne chacun dans son parcours, organise la coopération en équipe pluridisciplinaire et recherche une qualité de vie au travail optimale. En somme, augmenter le bien-être des résidents et augmenter le bien-être des collaborateurs sont deux actions interdépendantes.

Tout collaborateur peut donc faire partie d'une équipe afin de travailler et de réfléchir sur les moments clés aussi bien à la fois en termes de service que de management, réaliser des diagnostics (équivalent à un état des lieux) et proposer des actions parfois simples, parfois innovantes, souvent fédératrices, toujours bienveillantes. Chaque établissement personnalise cette démarche en fonction de ses particularités, de ses aspirations, l'important étant que l'ensemble des collaborateurs œuvre pour un but commun, du simple geste quotidien à l'ambition générale de Soigner et Prendre Soin.

La démarche, déployée ou en cours de déploiement sur l'ensemble des résidences du Noble Age Groupe, nécessite en termes de formation :

1. deux jours de formation pour la direction de l'établissement et un binôme (collaborateur de l'établissement) ;
2. un jour de formation pour les chefs de service, afin qu'ils soient en capacité d'impulser une réelle dynamique dans les équipes ;
3. deux jours de formation pour les membres du comité bientraitance, instance qui, dans la durée, sera animatrice et garante de la continuité de la démarche.

La gestion des recrutements

La politique de recrutement couvre un spectre large de métiers et de fonctions dans les filières médicales, hôtelières, administratives et les services techniques. Elle s'attache à se doter des meilleures compétences et attitudes dans l'objectif d'améliorer en continu la prise en charge des résidents et des patients accueillis.

Les établissements recherchent en permanence du personnel soignant qualifié, tel que des infirmier(e)s diplômé(e)s d'État, aides-soignant(e)s, kinésithérapeutes..., et ce dans un contexte national de pénurie de personnel soignant qui induit un turn-over important de ces personnels.

Les valeurs fondatrices du Groupe, l'organisation du travail en petites unités pour servir le projet de vie et le projet de soins propres à chaque établissement, la taille du Groupe, sa réputation professionnelle et la visibilité du projet Groupe constituent des atouts importants pour conduire et réussir les actions de recrutement.

La gestion des carrières et des formations

Cf. 3.1.5.1. sur les politiques mises en œuvre en matière de formation.

3.1.1. 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 s'intensifient d'année en année, du fait de l'évolution démographique et sociétale, offrent une vision à long terme et de réelles perspectives de carrières.

Il est à noter que les établissements sanitaires et médico-sociaux ont recours de manière significative aux CDD. En effet, les équipes soignantes et le personnel infirmier doivent être présents 24h/24 auprès des résidents et des patients au sein des établissements afin de garantir une prise en charge certaine et de qualité. Lors des absences des titulaires pour des raisons diverses (congés payés, maladies, autres...), le recours aux CDD est donc indispensable. De plus, concernant le personnel soignant et le personnel hospitalier notamment, les métiers sont très physiques et les accidents du travail sont plus nombreux que dans d'autres branches d'activité. Ainsi, dans ces situations, l'établissement doit également faire appel à des CDD.

Le recours aux CDD dans les établissements est donc significatif du fait des spécificités des secteurs d'activités concernés.

Ainsi, afin de rendre les indicateurs lisibles, il a été jugé non pertinent d'intégrer les CDD dans les indicateurs liés aux mouvements d'effectif (embauches/fins de contrats).

Effectif total et répartition des salariés par sexe, âge et zone géographique (hors Belgique)

3.1.1.1. RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR RÉGIONS

Régions	Effectifs au 31/12/2016	Effectifs au 31/12/2015
Auvergne Rhône Alpes	313	184
Bretagne	508	519
Centre Val de Loire	638	342
Hauts de France	229	224
Île-de-France	1 656	1 384
Normandie	86	91
Nouvelle Aquitaine	311	276
Occitanie	133	133
PACA	835	791
Pays de la Loire	544	561
TOTAL GÉNÉRAL	**5 253**	**4 505**

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 2016. Cela représente 20 195 heures en 2016 contre 23 105 heures en 2015 et 34 109 heures en 2014.

3.1.1.2. RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR SEXE ET ÂGE

Classes d'âge	Féminin	Masculin	Total général
< ou = à 26 ans	11,8 %	1,6 %	13,4 %
26 à 35 ans	25,2 %	4,0 %	29,2 %
36 à 45 ans	20,7 %	3,4 %	24,1 %
46 à 55 ans	18,4 %	3,5 %	22,0 %
56 à 60 ans	6,5 %	1,3 %	7,8 %
> 60 ans	2,3 %	1,1 %	3,4 %
TOTAL GÉNÉRAL	**85,0 %**	**15,0 %**	**100,0 %**

L'effectif du Groupe se caractérise par une population jeune et féminine. Les femmes représentent 85 % des effectifs au 31 décembre 2016. Les plus de 60 ans représentent 3,4 % des effectifs et les moins de 26 ans représentent 13,4 % (contre respectivement 3,1 % et 12,9 % au 31 décembre 2015).

3.1.1.3. RÉPARTITION DES SALARIÉS PAR SEXE ET RÉGION

Régions	Féminin	Masculin	Total général
Auvergne Rhône Alpes	4,8 %	1,2 %	6,0 %
Bretagne	8,3 %	1,4 %	9,7 %
Centre Val de Loire	10,3 %	1,8 %	12,1 %
Hauts de France	3,7 %	0,7 %	4,4 %
Île-de-France	26,6 %	4,9 %	31,5 %
Normandie	1,4 %	0,2 %	1,6 %
Nouvelle Aquitaine	5,3 %	0,7 %	5,9 %
Occitanie	2,2 %	0,3 %	2,5 %
PACA	13,6 %	2,3 %	15,9 %
Pays de la Loire	8,9 %	1,5 %	10,4 %
TOTAL GÉNÉRAL	**85,0 %**	**15,0 %**	**100,0 %**

La part la plus importante de l'effectif du Noble Age Groupe se situe en Région Île-de-France (31,5 %) suivie de la région PACA (15,9 %). Ils représentent à eux deux quasiment la moitié de l'effectif global.

Embauches et licenciements

3.1.1.4. RECRUTEMENTS EN CDI

	Recrutements en CDI (personnes physiques)			
	2016		2015	
Filière « soignant »	762	65 %	628	61 %
Filière « administratif et services techniques »	102	9 %	70	7 %
Filière « hébergement et vie sociale »	315	27 %	324	32 %
TOTAL	**1 179**	**100 %**	**1 022**	**100 %**

3.1.1.5. FINS DE CONTRATS EN CDI

À l'initiative du salarié

	Démissions	Départs à la retraite	Ruptures période d'essai
Filière « administratif et services techniques »	28	3	4
Filière « hébergement et vie sociale »	101	11	25
Filière « soignant »	380	25	96
Sous-totaux	509 (76 %)	39 (6 %)	125 (18 %)
TOTAL		**673 (100 %)**	

À l'initiative de l'employeur

	Licenciements	Ruptures période d'essai	Mise à la retraite
Filière « administratif et services techniques »	15	11	
Filière « hébergement et vie sociale »	88	41	
Filière « soignant »	71	40	1
Sous-totaux	174 (65 %)	92 (34 %)	1 (1 %)
TOTAL		**267 (100 %)**	

Autres types de départs

	Ruptures conventionnelles	Transferts	Autres
Filière « administratif et services techniques »	27	9	1
Filière « hébergement et vie sociale »	38	16	1
Filière « soignant »	48	20	2
Sous-totaux	113 (97 %)	45 (28 %)	4 (3 %)
TOTAL		**117 (100 %)**	

1 057 sorties du périmètre sont comptabilisés sur l'exercice 2016 ainsi que 45 transferts (mutations en interne).

Sur l'exercice 2015, il y a eu 840 sorties du périmètre ainsi que 150 transferts sur l'année 2016, le Groupe compte une création nette de 122 emplois.

3.1.1.6. 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 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 ;
- reconnaissant à chaque collaborateur un domaine de responsabilités pour agir au service du projet ;
- disposant des moyens matériels (immobiliers, outils de travail), et humains (effectifs, management de proximité, services experts mutualisés au siège et en établissement avec les référents) appropriés qui permettent d'exercer son métier dans de bonnes conditions ;
- développant une politique de formation ambitieuse : formation diplômante (AS, AMP, IDE), formation Bientraitance, formations au management, formations-tutorat pour chaque nouvel arrivant… ;
- offrant des possibilités d'évolution multiples (changer de métier, évoluer, devenir formateur ou référent, participer à des chantiers transversaux…).

Il est à noter que le salaire médian pour 2016 s'élève à 1 863 euros contre 1 816 euros en 2015 (+ 2,6 %).

3.1.2. Organisation du travail

3.1.2.1. RÉPARTITION CDI/CDD/CONTRATS SPÉCIFIQUES

Contrats	Effectifs au 31/12/2016		Effectifs au 31/12/2015	
CDD	688	13,1 %	613	13,6 %
CDI	4 535	86,3 %	3 856	85,6 %
Contrat spécifique	30	0,6 %	36	0,8 %
TOTAL GÉNÉRAL	**5 253**	**100 %**	**4 505**	**100,0 %**

3.1.2.2. RÉPARTITION TEMPS PLEIN/TEMPS PARTIEL

Temps	Effectifs au 31/12/2016		Effectifs au 31/12/2015	
Temps partiel	1 463	27,9 %	1 311	29,1 %
Temps plein	3 790	72,1 %	3 194	70,9 %
TOTAL GÉNÉRAL	**5 253**	**100,0 %**	**4 505**	**100,0 %**

3.1.2.3. ÉQUIVALENT TEMPS PLEIN DES EFFECTIFS

Contrats	ETP moyen 2016	2015
CDD arrivée CDI	56	46
CDD surcroît activité	87	52
CDI	4 020	3 383
TOTAL GÉNÉRAL	**4 163**	**3 481**

3.1.2.4. LE TAUX D'ENCADREMENT

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

	2016	2015
ETP moyen	4 129	3 481
Nombre de lits exploités	6 390	5 403
TOTAL	**0,65**	**0,64**

Le taux d'encadrement au sein du Noble Age Groupe est donc de 0,65 ETP/nombre de lits en 2016 [(1)]. Il atteste de la qualité offerte dans la prise en charge des résidents grâce à un encadrement de proximité élevé, au-dessus de la moyenne du secteur.

3.1.2.5. 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 et en CDD.

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 8,40 % en 2016 contre 9,28 % en 2015. Sa diminution signifie le maintien d'une relative bonne qualité de vie au travail et d'une attention portée par Le Noble Age Groupe à cette dimension.

Des actions préventives sont entreprises pour promouvoir la satisfaction au travail et limiter de ce fait l'absentéisme.

3.1.3. Relations sociales

3.1.3.1. 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.

1. Les instances pour les établissements du secteur médico-social (EHPAD)

Une UES (unité économique 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 sujets 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.

2. Les instances pour les établissements du secteur sanitaire (SSR, HAD) appartenant à la société LNA ES (anciennement société LNA Santé)

Le comité central d'entreprise (CCE) est composé des représentants élus par les membres des comités d'établissement parmi leurs membres.

- Le CCE a des fonctions apparentées à celles du CE. Il exerce plus particulièrement les attributions économiques qui concernent la marche générale de l'entreprise et qui excèdent les limites des pouvoirs des chefs d'établissement.
- Le CCE se réunit au moins une fois tous les six mois au siège ou à Paris. Il peut tenir des réunions exceptionnelles à la demande de la majorité de ses membres.

Les comités d'établissement sont propres à chaque établissement.

(1) L'indicateur du nombre de lits exploités intègre les activités d'hébergement permanent temporaire, les places d'hospitalisation complète, de jour et à domicile.

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 ES : Délégués Syndicaux Centraux, Représentant Syndical au CCE.

3. 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 300 ETP. Dans ce cas, les attributions respectives du CE, des DP voire du CHSCT 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.

3.1.3.2. RESPECT DE LA LIBERTÉ D'ASSOCIATION, DU DROIT DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

Cf. partie 3.1.3.1. Organisation du dialogue social

3.1.3.3. BILAN DES ACCORDS COLLECTIFS

Au sein de l'UES Le Noble Age et de la Société LNA ES plusieurs accords collectifs ou plans d'actions ont été signés au cours des dernières années au sein des établissements français, contribuant ainsi à structurer la politique de rémunération, l'organisation du temps de travail et à partager avec les partenaires sociaux, une démarche volontariste en matière de qualité de vie au travail, de prévention des risques et d'égalité professionnelle au sens large.

1. Bilan des accords échus en 2016

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 ES (ex-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 ;
  - étalement des congés payés.
- Dans le plan d'action LNA ES :
  - 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 ;
  - mise en place 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

L'accord signé en 2012 au niveau de l'UES ainsi que le plan d'action signé en 2014 sur la Société LNA ES comportent des engagements en matière de :

- égalité de traitement entre les femmes et les hommes en matière d'embauche ;
- articulation entre l'activité professionnelle et l'exercice des responsabilités familiales ;
- égalité de traitement entre les femmes et les hommes sur l'évolution professionnelle ;
- égalité de traitement entre les femmes et les hommes dans l'accès à la formation et à la rémunération.

Ils se sont notamment traduits par une augmentation de la mixité et une meilleure représentativité des hommes à l'embauche dans la filière soignante traditionnellement très féminisée (15,1 % d'hommes en 2016 contre 14.5 % en 2015 et 2014), une plus large information des salariés absents pour un congé lié à la parentalité ainsi que l'organisation plus fréquente d'entretiens au retour de ces congés.

Concernant le contrat de génération

Les objectifs chiffrés en matière d'embauche et de maintien dans l'emploi des plus jeunes et des plus âgés fixés (cf. accord de l'UES et plan d'action de la SAS LNA ES signés en 2013 dans le cadre du contrat de génération) ont été atteints.

Ainsi au 31 décembre 2015, les deux entités affichaient :

- un taux d'emploi de collaborateurs de plus de 55 ans supérieur à 8 % ainsi que de nombreuses embauches parmi les plus âgés ;
- une forte représentativité des jeunes de moins de 26 ans dans les embauches en CDI (plus de 20 %).

2. Les accords en vigueur et les négociations menées en 2016

Au cours des exercices 2015 et 2016, le Groupe a poursuivi sa politique volontariste en matière de dialogue social, par la négociation et la signature de nombreux accords collectifs structurants.

En matière de rémunération, de temps de travail et de partage de la valeur ajoutée

- Au niveau de l'UES :
  - accord relatif au temps de travail signé le 9 mars 2015 et son avenant n° 1 signé le 29 mars 2016 ;
  - accord NAO [1] signé le 29 mars 2016 ;
  - accord d'intéressement signé le 9 juin 2015 et ses avenants améliorant le dispositif signé le 29 mars 2016.
- Au niveau de la société LNA ES :
  - accord social cadre (notamment relatif au temps de travail) signé le 17 mars 2015 ;
  - accord NAO signé le 30 mars 2016 ;
  - accord d'intéressement 2016-2018 signé le 30 mars 2016 ;
  - avenant à l'accord de participation signé le 21 juin 2016.

En matière de qualité de vie au travail et d'égalité professionnelle au sens large

La direction et les Organisations Syndicales de l'UES et de LNA ES ont négocié sur les thématiques de la Qualité de Vie au Travail et de l'Égalité Professionnelle au cours du dernier trimestre 2016.

Les accords collectifs signés au terme de ces échanges prévoient le déploiement de nombreuses actions au bénéfice des collaborateurs pour les trois prochaines années. Ils s'inscrivent naturellement dans le projet du Groupe et ses valeurs : le respect, le sens du service, la confiance, l'esprit d'initiative et l'engagement.

Les thématiques de ces accords sont :

- le partage de la culture d'entreprise, un bon équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle et la prévention des risques professionnels qui concourent directement à l'amélioration de la Qualité de Vie au Travail ;
- la promotion de la diversité et de l'égalité professionnelle au sein des équipes quels que soient les origines, les convictions, le sexe, l'âge ou l'éventuel handicap des collaborateurs.

Sur le détail des mesures :

En matière de qualité de vie au travail : cf. partie 3.1.4 Santé et sécurité.

En matière de diversité et d'égalité professionnelle : cf. partie 3.1.6 Égalité de traitement.

3.1.4. Santé et sécurité

3.1.4.1. CONDITIONS DE SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Une démarche globale de développement de la qualité de vie au travail

« Soigner et prendre soin » est la mission qui fédère l'ensemble des établissements du Noble Age Groupe. Prendre soin de la santé, du bien-être de ses collaborateurs qui, chaque jour, travaillent sur des métiers exigeants, nécessitant professionnalisme et bienveillance, est une préoccupation majeure de la direction de l'entreprise et de chacun des établissements qui la composent.

Afin de permettre à ces professionnels d'exercer leur métier tout en préservant leur santé, leur équilibre, et leur envie de s'impliquer au service de la santé des patients et résidents, Le Noble Age Groupe souhaite initier une démarche « Qualité de Vie au Travail ».

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.

Aussi, des accords ont été négociés en fin d'année 2016 pour structurer et formaliser une démarche ambitieuse d'amélioration de la Qualité de Vie au travail pour la période de 2017 à 2019 en s'appuyant sur :

- des principes fondamentaux partagés par la direction comme par les Organisations Syndicales ;
- la valorisation et la pérennisation des actions déjà initiées ;
- des actions communes tout en laissant l'autonomie nécessaire aux établissements pour s'approprier localement cette démarche ;

Parmi les actions déployées au cours des trois prochaines années en matière de QVT [2], figurent :

- des temps d'intégration et d'accueil renforcés : parcours, temps collectif, livret d'accueil… ;
- des engagements forts pour la formation et le développement des compétences : PRAP [3], management, bientraitance et principe de symétrie des attentions, travailleurs de nuit, mise en place de l'e-learning ;
- plus de communication et de dialogue pour mieux comprendre les enjeux stratégiques : réunions d'information des équipes, enquête de satisfaction, développement des journées métiers et journal interne ;
- de nouveaux moyens au service de la prévention des risques professionnels : équipements d'aide à la manipulation, gestion des situations de violence et de crise, campagne contre les accidents du travail et tenues plus confortables ;
- la reconnaissance du travail et la promotion de bonnes pratiques : charte des temps, utilisation raisonnée du numérique, principes de réunion ;
- des évolutions organisationnelles : temps d'échanges opérationnels pour favoriser l'implication, soutien à la reprise après longue absence et pose équilibrée des congés payés.

L'accord se traduira également sur le terrain par des actions concrètes choisies par les établissements ainsi que l'organisation d'événements pour animer la démarche (journée annuelle de sensibilisation, concours).

(1) Négociation annuelle obligatoire.
(2) Qualité de Vie au Travail.
(3) Prévention des Risques liés à l'Activité Physique.

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 3.1.3.3. sur le bilan des accords collectifs) ;
- pris à l'échelle de chaque établissement, et formalisés dans le cadre du document unique et/ou des Procès-Verbaux de CHSCT.

Qu'il s'agisse de projets mutualisés ou isolés, chacune des actions fait l'objet d'un double suivi par la direction médicale, 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 notamment.

Ces actions se situent autant dans la volonté affirmée de respecter les 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, négociations sur l'amélioration de la Qualité de Vie au Travail.

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 :

Culture et projet	Management et formation	Organisation et qualité
• Valeurs du Groupe • Culture de la fierté au travail • Projet d'entreprise centré sur le résident/patient • Taux d'encadrement élevé • Locaux de très haut confort hôtelier • Définitions de fonctions • Fiches de postes • Enquête satisfaction du personnel	• 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 • Management de proximité • Dispositif de formation « maison » axé sur la bientraitance	• Démarche qualité structurée • Désignation d'un référent qualité dans chaque établissement

L'approche du Groupe s'agissant des risques liés à l'activité physique

Du fait du secteur d'activité, les professionnels intervenants au sein des 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 les établissements.

La démarche de gestion des risques liés à l'activité physique est inhérente aux métiers des services aux personnes fragilisées et se structure petit à petit et de différentes façons par :

1. **l'élaboration et la mise à jour des Documents Uniques d'Évaluation des Risques Professionnels,** véritable répertoire de l'ensemble des risques professionnels auxquels sont exposés les salariés ;
2. **le déploiement, au niveau Groupe, d'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, quelle 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 ;
3. **la désignation de référents/personnes ressources au niveau du Groupe et la répartition claire des rôles de chacun des acteurs ;**
4. **la négociation d'accords visant à l'amélioration de la Qualité de Vie au Travail, intégrant des actions ciblées de lutte contre les accidents du travail.**

Dans le souci de soutenir les actions en matière de sécurité des salariés, le Groupe a mis en place deux **interlocuteurs basés au siège** pour exercer les missions de **« référents sécurités »** (la protection et la prévention des risques professionnels).

Les établissements qui le souhaitent désignent également un référent sécurité propre à l'établissement et qui peut solliciter les référents Groupe sur toutes questions en lien avec la protection de la santé physique et mentale des collaborateurs et la prévention des risques professionnels.

Un **comité de pilotage « prévention des risques professionnels »,** instance regroupant la direction générale, direction d'exploitation, direction RH, direction médicale, qualité et risques, direction patrimoine maintenance et sécurité et les référents sécurité, a pour missions de :

- définir les orientations du Groupe en matière de prévention des 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,** personnes ressources des établissements, pour initier et développer auprès du personnel de chaque structure la démarche de prévention des risques liés à l'activité physique.

3.1.4.2. FOCUS SUR LA PRAP

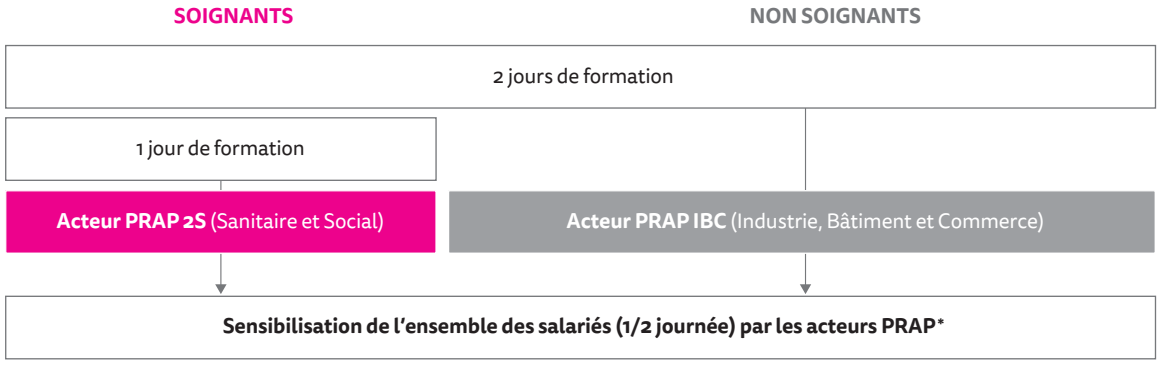
La formation PRAP est composée de deux journées pour les non-soignants et une journée supplémentaire pour les soignants. À la suite de cette formation, les acteurs reçoivent un certificat reconnu par l'INRS [1].

En 2016, 113 acteurs PRAP ont été formés par les formateurs PRAP du Groupe, dont 76 acteurs PRAP 2S (soignants). Pour rappel, en 2015, le Groupe avait formé 118 acteurs PRAP dont 78 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.

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 les collaborateurs sont exposés, **en proposant**, de manière concertée, **des améliorations techniques et organisationnelles.** » - *Document de référence de l'INRS.*

L'acteur PRAP aura également en charge de **déployer au sein de son établissement une sensibilisation d'1/2 journée à l'ensemble des salariés** et contribuera, au quotidien, à aider les autres collaborateurs à améliorer leurs pratiques en terme de prévention des risques.

3.1.4.3. ACCIDENTS DU TRAVAIL ET MALADIES PROFESSIONNELLES

En 2016, les accidents de travail et les maladies professionnelles ayant donné lieu à un arrêt de travail représentent 23 025 journées calendaires.

Cela représente un taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt et des maladies professionnelles de 71,42 pour un million d'heures travaillées et un taux de gravité de 2,70 jours d'arrêts pour mille heures travaillées.

(1) Institut National de Recherche et de Sécurité.

3.1.5. Formations

3.1.5.1. 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 contribuer positivement au projet d'établissement.

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 des qualités relationnelles 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 Formation et Métiers des Ressources Humaines de la DRH et s'appuie sur un réseau de 40 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 (dossiers de soin, suivi du projet de vie du résident), acteur PRAP, snoezelen, manger main – texture modifiées, ennéagramme, management, IDEC, maître de maison soignant, psychologue, animation, responsable ASH, comptabilité, ressources humaines, etc.

Reconnaissance Développement Professionnel Continu (DPC)

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 Bientraitance, une éthique partagée (EHPAD)

OBJECTIFS :

- Réfléchir et définir les notions du concept de Bientraitance autour de la bienveillance.
- S'approprier la notion de Bientraitance 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.

PRE-REQUIS : Aucun

PUBLIC CONCERNE : L'ensemble des collaborateurs d'un EHPAD

INTERVENANT(S) :

Philosophes (formateurs externes)

Psychomotriciens, Ergothérapeutes et Psychologues en EHPAD (formateurs LNA)

Parcours métier maître(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.

Être 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

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.

PRE-REQUIS : Aucun

PUBLIC CONCERNE : chefs, second et commis de cuisine en EHPAD

INTERVENANT : chef de cuisine en EHPAD (formateur LNA)

3.1.5.2. NOMBRE D'HEURES DE FORMATION

Pour l'exercice 2016, 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 1 139 en 2016 et le nombre d'heures de formation suivies est de 20 767 heures.

3.1.6. Égalité de traitement

3.1.6.1. POLITIQUE GÉNÉRALE EN FAVEUR DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ET CONTRE LES DISCRIMINATIONS

Les établissements du Noble Age Groupe emploient des collaborateurs aux profils très divers. Il y a donc un **véritable enjeu à tenir compte de cette diversité et à agir en faveur de l'égalité professionnelle.**

Les accords négociés en fin d'année 2016 sur l'UES et la Société LNA ES viennent ainsi :

- **encourager la diversité** au sein des équipes ;
- définir des objectifs et moyens d'actions en faveur de **l'égalité professionnelle** entre les femmes et les hommes ;
- améliorer l'accès à l'emploi des **travailleurs en situation de handicap ;**
- renouveler le dispositif de **contrat de génération** au bénéfice des plus jeunes et des plus âgés.

Parmi les actions qui seront déployées au cours des trois prochaines années figurent des engagements forts et des actions très concrètes :

- des outils pour encourager la diversité : principes du vivre ensemble, guide du recrutement, documentation… ;
- de nouveaux dispositifs autour de la parentalité : fiche maternité, jour d'hospitalisation et dispositif du don de jours de repos permettant de donner des jours à un collègue dont l'enfant est gravement malade ;
- une mobilisation en faveur de l'accès à l'emploi des travailleurs handicapés : lutte contre les stéréotypes, répertoire ESAT, recrutement et aménagement de poste ;
- des mesures pour les plus jeunes et les plus âgés : objectifs de recrutement et de maintien dans l'emploi, « relations écoles », temps dédié pour le bilan santé des + de 55 ans, aménagements et info retraite.

3.1.6.2. MESURES SPÉCIFIQUES PRISES EN FAVEUR DE L'ÉGALITÉ ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES

Cf. partie 3.1.3.3 sur le bilan des accords collectifs – concernant l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes et la politique générale décrite ci-dessus.

3.1.6.3. MESURES SPÉCIFIQUES 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'État), jardinier, kinésithérapeute, lingère, MEDEC (médecin coordinateur), MM. (maîtresse de maison), moniteur, préparateur en pharmacie, responsable ASH, secrétaire, serveuse, etc.

Par ailleurs, **23 contrats avec des sous-traitants type Établissements Services d'Aide par le Travail** ont été mis en place dans 21 établissements du Groupe pour un montant total d'environ **161 500 euros.**

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).

3.1.7. Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT

3.1.7.1. 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.

3.1.7.2. 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.

3.1.7.3. OUVERTURE DU CAPITAL AUX SALARIÉS NOBILISE

Au 31 décembre 2016, 81 cadres du Noble Age Groupe (siège et établissements) sont associés avec l'équipe dirigeante dans la société Nobilise, véhicule d'investissement entrepreneurial disposant d'une participation directe de 2,63 % dans le capital de la société Le Noble Age. Cette association étroite du management autour du projet stratégique de LNA renforce le lien entre l'implication au quotidien, la mise en œuvre du projet d'entreprise, la pérennité économique du Groupe et la création de valeur dans la durée pour l'ensemble des parties prenantes.

Le Noble Age Groupe étant en France et en Belgique, la thématique des autres actions engagées en faveur des droits de l'homme n'est pas applicable.

3.2. INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

3.2.1. Politique générale en matière environnementale

Le Noble Age Groupe gère des établissements de santé spécialisés dans la prise en charge des personnes fragilisées. 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 (familles, 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 par le 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 écoresponsables 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 développements à l'avenir. Ces démarches qualité sont encadrées par une évaluation externe conduite par des experts visiteurs ou des cabinets habilités à un rythme régulier. La pérennité de chaque établissement repose sur la mise en œuvre d'un projet d'établissement responsable, soucieux de l'intérêt premier des personnes fragilisées et respectueux de l'équilibre dans les relations avec l'ensemble des parties prenantes impliquées et de l'économie des ressources mobilisées.

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

3.2.1.1. 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 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 3.2.3. Utilisation durable des ressources), le tri et la valorisation des déchets.

3.2.1.2. 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 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, trois 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 dans les rapports d'audit ont été prises en compte dans le but d'améliorer la performance énergétique des établissements du Noble Age Groupe.

3.2.1.3. MENTION DES CONSÉQUENCES SUR LE CHANGEMENT CLIMATIQUE *VIA* LE DÉVELOPPEMENT DE SOLUTIONS DE COMMUNICATION À DISTANCE

Le développement de solutions de communication à distance permet de limiter grandement les déplacements de l'ensemble des collaborateurs du Groupe ainsi que des patients et des résidents.

Télémédecine

Entre 2015 et 2016, Le Noble Age Groupe a intensifié le développement des activités de télémédecine au sein de ses établissements sanitaires et médico-sociaux.

L'activation de ces solutions de soins à distance permet d'offrir aux patients et aux résidents une meilleure prise en charge tout en limitant l'impact environnemental lié aux transports. 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. Pour impulser et évaluer les projets de télémédecine un comité de télémédecine constitué des représentants identifiés par le service Prospective, la DSI [1], la DMQR [2] et la direction juridique a été constitué.

(1) DSI : Direction des Systèmes d'Information.
(2) Direction Médicale, Qualité et Risques.

Avant tout lancement de projet, une étude très précise des besoins et des capacités de l'établissement dans son territoire est réalisée, condition de réussite du projet. La définition du projet médical répondant aux besoins spécifiques de santé déterminés par l'établissement est un des facteurs clés de succès.

Le comité propose une véritable assistance à l'élaboration d'un projet de télémédecine comme techniciens et financiers sur les aspects organisationnels et juridiques. Aussi, la mise en œuvre d'une instance de pilotage « Noble Age » permet le suivi du projet de sa phase d'étude jusqu'à sa phase de production. Cet accompagnement méthodologique des professionnels de santé sur les bonnes pratiques permet de dédramatiser la télémédecine. Le comité télémédecine met à la disposition des établissements engagés dans ce processus une documentation et des outils déjà expérimentés au fil de l'eau :

- écriture et gestion d'un projet médical ;
- indicateurs de pilotage et performance ;
- ressources humaines ;
- données juridiques (contractualisation avec l'ARS, convention avec le centre expert, hébergement des données de santé, déclaration à la CNIL) ;
- équipement technique.

Les projets démarrés sur 2015/2016 sont les suivants :

- télémédecine « Plaies chroniques et cicatrisation » au sein de l'HAD du Saumurois (49) ;
- télémédecine « Troubles du comportement chez la personne âgée dépendante » au sein des Résidences La Chézalière (Nantes) et Creisker (Pornichet) ;
- télémédecine « 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 » ;
- télémédecine « Obésité » au sein du pôle d'Ennery (95) ;
- télémédecine « Plaies/cicatrisation et troubles du comportement » au sein de la Résidence Les Jardins de Leysotte (Villenave d'Ornon – 33) ;
- télémédecine « Psychiatrie » au sein de l'Institut Médical de Breteuil (60)

Visio-conférence

Le Noble Age Groupe couvre un territoire étendu (France-Belgique) avec des interactions permanentes entre ses équipes, favorisant l'animation des réseaux de professionnels. **Afin de limiter les déplacements, l'ensemble des établissements du Noble Age Groupe va être équipé de système de visio-conférence d'ici 2017.** Il est à noter que la majorité des établissements est déjà équipée de la visio-conférence fin 2016.

3.2.1.4. MONTANT DES PROVISIONS ET GARANTIES POUR RISQUES ENVIRONNEMENTAUX

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

3.2.2. Pollution et gestion des déchets

3.2.2.1. 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'est pas jugée pertinente.

3.2.2.2. 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 sont conduites dans les établissements pour favoriser la collecte et le recyclage des déchets, dans le cadre « du critère 7e – 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 dès l'an prochain.

3.2.2.3. 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.

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.

3.2.3. Utilisation durable des ressources

3.2.3.1. CONSOMMATION DE PAPIER

Le Noble Age Groupe développe de nombreuses initiatives 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 ont diminué les impressions et la manipulation des documents papiers de manière significative. De plus, les imprimantes sont paramétrées en mode noir et blanc et recto verso : action permettant de limiter l'utilisation du papier.

Cependant, la quantité totale de papier imprimé en 2016 s'élève à 7,87 tonnes contre 4,16 tonnes en 2015. La quantité de papier imprimée en 2016 est exceptionnellement élevée du fait du déploiement de la marque LNA Santé au sein de l'ensemble des établissements du Noble Age. En effet, en 2016, le Groupe a créé sa marque « grand public » appelée « LNA Santé ». Cela a nécessité la publication de nombreux documents dans chaque site : brochures, dépliants, etc. avec la nouvelle charte graphique établie.

3.2.3.2. CONSOMMATION D'EAU ET APPROVISIONNEMENT EN EAU EN FONCTION DES CONTRAINTES LOCALES

Dans plusieurs établissements du Noble Age Groupe, des économiseurs d'eau limitent les consommations. De plus, un site pilote expérimente actuellement des équipements de traitement d'eau de type Magnolith pour réduire les fuites et donc les consommations d'eau, avant une généralisation à l'ensemble du parc.

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

Le ratio de consommation d'eau est en légère augmentation en 2016. Cette variation s'explique par la période estivale particulièrement chaude en 2016.

	2016	2015	Variation
Consommation d'eau (en m³/résident)	71,96	68,56	3,40

Ratio établi sur la base d'une consommation d'eau égale à 403 832 m3 en 2016 sur le périmètre concerné (établissements retenus dont la consommation d'eau est représentative, correspondant à 97,03 % des résidents de l'ensemble des établissements du périmètre RSE 2016).

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

3.2.3.3. CONSOMMATION DE MATIÈRES PREMIÈRES ET MESURES PRISES POUR AMÉLIORER L'EFFICACITÉ DE LEUR UTILISATION

Papier

Cf. 3.2.3.1. Consommation de papier

Fournitures d'incontinence

Les fournitures d'incontinence sont consommées de manière importante dans les maisons de retraite médicalisées du fait de la dépendance des résidents accueillis. Selon les recommandations de la DGAS [(1)], les établissements disposent d'une procédure spécifique sur les bonnes pratiques de soins en EHPAD. Une évaluation globale et un diagnostic précis sont réalisés pour chaque résident. Afin de déterminer les besoins du résident, le médecin traitant procède à un bilan étiologique puis la maîtresse de maison évalue le degré d'incontinence, choisit les protections adaptées et les distribue au résident, enfin, l'aide-soignante vérifie le degré de saturation de la protection en place. Ce processus permet de gérer l'incontinence et d'avoir une juste consommation des fournitures.

3.2.3.4. 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 dans le temps, qu'entre les établissements au moyen de ratio comme la

(1) Direction Générale Adjointe de la Solidarité.

consommation en kWh/m² ou m³/résident. Des étiquettes énergie type DPE (lettre A à G) sont attribuées à chaque établissement. Un suivi et un système d'alerte permettent de signaler tout dépassement.

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 pilote, 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

La consommation d'énergie connaît une baisse en 2016 par rapport à 2015 qui traduit les efforts réalisés au quotidien dans l'ensemble des établissements du Groupe.

Les consommations d'énergies mesurées tiennent compte des activités de restauration et de blanchisserie. Au total, elles représentent un ratio moyen de 172 kWh/m².

	2016	2015	Variation
Consommation d'énergie (en kwh/m²)	172,45	186,65	- 14,21

Ratio établi sur la base d'une consommation d'énergie (électricité, gaz, fioul et bois) égale à 57 184 447 kWh PCI en 2016 sur le périmètre concerné (établissements retenus dont la consommation d'énergie est représentative, correspondant à 95,40 % de la surface totale de l'ensemble des établissements du périmètre RSE 2016).

3.2.3.5. UTILISATION DES SOLS

Au regard des activités du Groupe, implantées en Europe, cette information n'est pas jugée pertinente.

3.2.4. Changement climatique

3.2.4.1. REJETS DE GAZ À EFFET DE SERRE

Sur l'exercice 2016, les émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) liées à la consommation d'énergie mentionnée précédemment sont égales à 9 760 tonnes équivalent CO_2 [(1)].

En plus des consommations d'énergie, les autres principaux postes d'émissions de gaz à effet de serre sont la restauration, les activités de blanchisserie et les déplacements.

Restauration

Les cuisines du Groupe sont en majorité internalisées et gérées par un chef. Le chef est responsable de sa cuisine et de son équipe, il doit s'assurer quotidiennement du bon fonctionnement et de la bonne gestion de la cuisine à commencer par l'état des appareils de cuisson et des réfrigérateurs. Concernant les réfrigérateurs, il existe des normes précises indiquant les températures attendues. Des contrôles sont réalisés très régulièrement dans chaque site par les autorités. Cela permet notamment d'éviter une surconsommation d'énergies et donc une limitation des émissions de gaz à effet de serre.

Blanchisserie

Le traitement du linge plat et du linge des résidents/patients est assuré au sein même des établissements. Le linge est trié par les professionnels ce qui permet d'utiliser à la fois les lave-linge et les sèches linges pour des vêtements dont le traitement est identique. Les programmes longs ou plus consommateurs d'énergies ne sont donc pas utilisés de manière automatique mais uniquement quand cela est nécessaire.

La gestion du linge de lit et du linge de table est sous-traitée.

Déplacements

Compte tenu de la taille du réseau et des échanges entre professionnels, le volume des déplacements est élevé. Afin de limiter ces déplacements, d'ici 2017, la visio-conférence sera mise en place au sein de tous les sites du Noble Age Groupe ainsi qu'au siège. En 2016, la majorité des sites est déjà équipée. Grâce à cela, les déplacements sont d'ores et déjà limités. Par exemple, jusqu'alors, chaque trimestre les directions de l'ensemble des établissements se rendaient au siège pour faire un point d'étape sur l'année en cours avec le directeur d'exploitation. Aujourd'hui, cette réunion peut se faire par visio-conférence.

De manière externe au Groupe, les principaux déplacements sont :

- les trajets des résidents vers des structures de santé et les trajets des médecins vers les établissements du Groupe pour le traitement d'une pathologie. Afin de limiter les déplacements des résidents, de plus en plus d'établissements du Groupe mettent en place la télémédecine au sein de leur structure. La télémédecine peut être réalisée avec divers praticiens : médecins, dentistes, ophtalmologistes… ;

(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 Maîtrise de l'Énergie).

- les livraisons des fournisseurs vers les établissements, notamment les livraisons pluri-hebdomadaires de denrées alimentaires. Depuis début 2016, l'ensemble des établissements en cuisine interne fonctionne avec le Groupe Compass. Ce prestataire exclusif a mis en œuvre une politique environnementale qui a conduit à une rationalisation du circuit des livraisons et à une diminution très significative de la fréquence et du nombre de transports.

3.2.4.2. ADAPTATION AUX CONSÉQUENCES DU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Chaque EHPAD du Groupe dispose d'une pièce rafraîchie d'une surface proportionnelle au nombre de résidents accueillis.

Chaque établissement du Groupe dispose d'un plan bleu (EHPAD) ou plan blanc (établissement sanitaire) conforme à la réglementation. Y sont décrites non seulement les actions de prévention à mettre en œuvre dans plusieurs situations mais aussi les conduites à tenir systématiquement si ces situations non désirées se produisent, l'épisode caniculaire en fait évidemment partie. À 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.

3.2.4.3. TRAVAIL AVEC DES FOURNISSEURS SENSIBILISÉS À LA LUTTE CONTRE LE RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE

Depuis 2014, l'ensemble des établissements du Noble Age 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, 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 2016 par une diminution significative du nombre de tournées, soit une réduction des émissions de CO_2 et des nuisances sonores pour les établissements concernés et leur environnement local.

3.2.5. Protection de la biodiversité

Au regard des activités du Groupe, implantées en Europe, cette information n'est pas jugée pertinente.

3.3. INFORMATIONS SOCIÉTALES

3.3.1. Impact territorial, économique et social de l'activité

3.3.1.1. 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 2016, 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 créés chaque année, de façon indirecte, en particulier grâce au dynamisme impulsé par les chantiers de construction et de rénovation des établissements. La direction immobilière s'attache à travailler avec des partenaires et prestataires locaux (bureaux d'études, maîtres d'œuvre, entreprises et artisans du bâtiment), créant ainsi indirectement des dizaines d'emplois pourvus par des travailleurs de la région. Sur certains projets, les cahiers des charges définis peuvent 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.

3.3.1.2. 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 la coopération avec les hôpitaux, cliniques, HAD (hospitalisation à domicile) et réseau de soins palliatifs dans le cadre du parcours de santé. 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.

3.3.1.3. 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 a fait le choix depuis l'origine d'une très grande médicalisation et d'une prise en charge de la grande dépendance physique et psychique. Le projet de soins est une composante essentielle de la prise en charge et associe également les praticiens libéraux (médecins traitants, kinésithérapeutes, laboratoire, radiologie et orthophonie). En 2016, le GMP moyen des EHPAD du Noble Age Groupe est de 737 points et le PMP moyen de 212 points. Le PMP moyen national est de 189 en 2015.

Le Noble Age Groupe a systématiquement fait le choix du tarif global pour ses EHPAD lorsque la réglementation le permettait. Cette politique permet une gestion efficiente des dépenses de santé, en relation étroite avec l'Assurance maladie. Toutefois, 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 27 au 31 décembre 2016, représentant 2 497 lits (hébergement permanent), soit 60 % du total des lits exploités en EHPAD. La proportion a diminué sous l'effet du développement du Groupe, les établissements repris n'étant plus autorisés à accéder à l'option du tarif global.

Les établissements du Noble Age Groupe accompagnent le Parcours de santé des personnes âgées

Avec une dépense de santé par habitant qui culmine à la 3e place des pays les plus consommateurs de l'OCDE, le système de protection sociale français doit évoluer. 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 à 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 répits…).

Promouvoir les 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 : l'EHPAD Confort

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 milliards 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 % restantes, 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, un mauvais état de santé ou une situation d'isolement social se traduiront inévitablement par une propension 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.**

En réponse aux besoins des familles d'une offre à prix modéré, 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 euros 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 un ensemble immobilier de bon confort et des prestations hôtelières 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** 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).

À ce jour Le Noble Age Groupe gère 6 EHPAD de la gamme confort à un tarif de 65 euros environ, représentant 769 lits fin 2016.

Le Noble Age Groupe, un projet de vie social et culturel, une ouverture à la vie de la cité

Nos établissements médico-sociaux sont des structures 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 de mettre en œuvre un projet personnalisé conforme aux aspirations et aux besoins évolutifs des résidents. L'écoute active des résidents et de leurs familles facilite 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 les personnels, les résidents et les familles. Elles favorisent la connaissance et la reconnaissance de chacun et instaurent une relation de confiance qui favorise 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 d'échanger sur les meilleures pratiques, 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 impliqués dans les 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 festifs (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 toujours davantage nos résidences médicalisées 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 sanitaires et annuellement dans les EHPAD. Les résultats sont analysés par chaque établissement. L'instance a ensuite la charge de communiquer aux salariés et aux patients/clients les résultats ainsi que les actions qui en découlent. En 2016, l'enquête menée dans les EHPAD du Groupe montre que 5,54 % des résidents ne recommandent pas la résidence à leurs proches contre 6,21 % en 2015. Le taux de non-recommandation des familles s'élève à 4,82 % (5.51 % en 2015).

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 ;

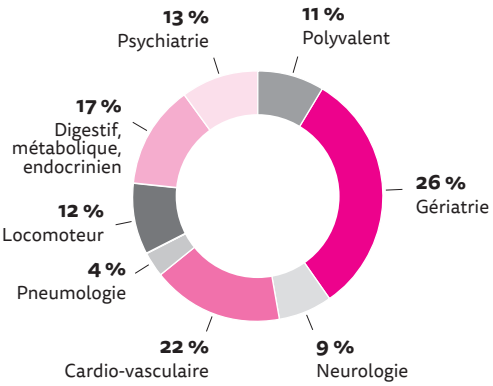
- liaisons insuffisantes entre les professionnels des soins et ceux du maintien à domicile ;
- recours abusif aux services hospitaliers d'urgence ;
- durée moyenne de séjour excessive en établissements de santé de court séjour ;
- multiplicité des financements et des systèmes de tarification ;
- coût des prises en charge par l'Assurance maladie (confère priorité donnée à l'amélioration du parcours de santé des personnes âgées).

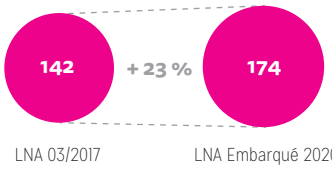
L'enjeu de la politique de santé consiste à la fois à :

- renforcer la coordination médicale avec en pivot le rôle du médecin traitant ; et à
- 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 nécessité de diminuer le coût des prises en charge.

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 des cliniques SSR sont spécialisées (neurologie, locomotion, cardiologie, pneumologie, gériatrie). Les parcours de soins se construisent au cœur des territoires d'implantation dans un souci de continuité des prises en charge sanitaires et médico-sociales (pôle de Santé – SSR + EHPAD).

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), de préserver ses habitudes de vie et constitue 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 12/2016	Places installées d'ici 2021
Neurologique	28	55
Gériatrique	34	70
Cardiologique	15	15
Nutrition	30	30
Locomoteur	60	60
Pneumologique	-	20
Polyvalent	8	20
Psychiatrie	27	27

3.3.1.4. ACTIONS DE PARTENARIAT OU DE MÉCÉNAT

Le Noble Age Groupe, partenaire de la Fondation pour la recherche sur Alzheimer

Le traitement de la maladie d'Alzheimer est devenu 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 sont l'occasion 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 l'accompagnement réalisé par un personnel impliqué et qualifié.

Le Noble Age Groupe, partenaire du Gérontopôle de Nantes

Acteur engagé et expérimenté en matière de prise en charge de la maladie d'Alzheimer, aux côtés des partenaires, et soucieux de contribuer activement aux évolutions sociétales, technologiques et médicales en la matière, Le Noble Age Groupe s'applique à explorer toutes les pistes d'innovation propices au bien-être de ses patients et résidents. Partenaires du Gérontopôle de Nantes depuis sa création, les établissements du Noble Age Groupe, situés en Pays de Loire servent de terrain d'expérimentation pour la mise en œuvre de technologies d'avenir (ex. consultations de télémédecine en lien avec les services hospitaliers et le GCS e-santé).

Mise en place de centres de santé

Dans de nombreux territoires de santé, la densité médicale est insuffisante pour répondre aux besoins de santé. Par des propositions originales, Le Noble Age Groupe tente d'y remédier en exerçant un attrait en termes d'opportunités d'exercice, auprès des professionnels de santé :

- rendre attractif l'exercice médical au sein des établissements SSR du Noble Age ;
- profiter de nos plateaux techniques sur d'autres plages horaires que celles dédiées à l'hospitalisation complète.

Ainsi, le centre de santé de Sologne, installé dans les locaux de l'Institut Médical de Sologne à Lamotte-Beuvron, a ouvert ses portes en mai 2016. Il propose des consultations de la part de médecins généraliste et spécialiste (cardiologue, pneumologue et gynécologue-obstétricien), d'un chirurgien-dentiste et d'une sage-femme pour la préparation à l'accouchement.

Cette nouvelle offre de services de santé de proximité contribue à lutter contre la désertification médicale ainsi qu'à renforcer la dynamique du tissu économique local.

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. À 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) qui assurent la synthèse entre :

- 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 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.

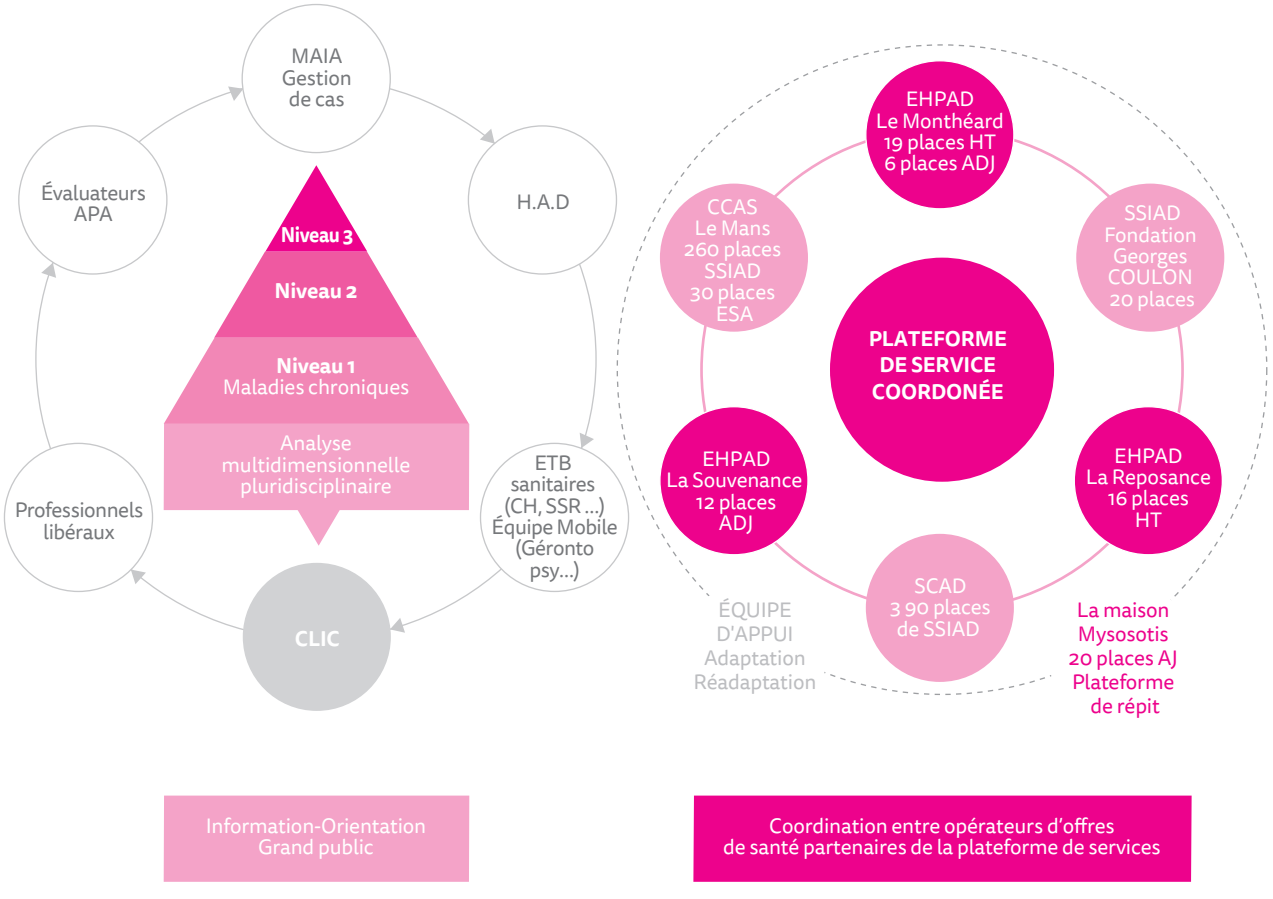
Des offres plurielles au sein des plateformes de services

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 plateforme est 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



3.3.1.5. PARTICIPATION À DES PROJETS RÉGIONAUX ET NATIONAUX

Des offres d'éducation thérapeutique concernant les maladies neurodégénératives

Début d'année 2016, l'***ARS Pays de la Loire*** lançait un appel à projets pour le ***développement et la promotion de l'offre d'éducation thérapeutique des résidents atteints d'une maladie neurodégénérative et de leurs proches.***

Deux EHPAD du Noble Age Groupe ont remporté cet appel à projets :

- ***Jardins d'Olonne :*** programme d'éducation thérapeutique ***pour la maladie de Parkinson ;***
- ***Parc de la Plesse :*** programme d'éducation thérapeutique ***pour les personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer.***

En répondant à cet appel à projet sur l'éducation thérapeutique, le Groupe a pour objectifs :

- d'ouvrir l'offre de services de l'EHPAD à un public plus large (domicile) et de s'inscrire en amont dans les réseaux ;
- de renforcer l'ancrage de l'établissement dans son territoire de santé en proposant des projets innovants qui contribuent à valoriser la qualité de sa prise en charge ;
- de diversifier l'activité, voire de s'inscrire, à terme, dans des projets à plus large envergure.

Des ateliers équilibre pour nos résidents en EHPAD

L'appel à candidature sur la prévention des chutes en EHPAD en 2016, auquel a répondu l'EHPAD « Mer Iroise » à Brest dans le Finistère, s'inscrit dans le cadre de la politique qualité et de gestion des risques de l'ARS Bretagne.

Cet appel à candidature a pour objectif de préserver l'autonomie des personnes âgées au sein des EHPAD par la promotion et l'accompagnement à la création d'un programme de travail de l'équilibre en :

- stimulant la fonction d'équilibration ;
- améliorant l'adaptation posturale ;
- prévenant la perte d'équilibre ;
- favorisant l'autonomie dans les déplacements et les transferts ;
- prenant confiance en soi ;
- rompant l'isolement, préservant le lien social des personnes âgées ;
- en maintenant ou en améliorant l'équilibre debout et à la marche.

L'établissement qui a remporté cet appel à candidature proposera en 2017 des ateliers équilibre à ses résidents.

Etude Nationale des Coûts en EHPAD

Le Noble Age Groupe s'est engagé depuis 2015 auprès des Autorités Publiques (ministère, CNSA [1], ARS [2], CD [3]) dans une démarche d'analyse des coûts de prise en charge et de dialogue constructif sur l'économie de la santé en établissement.

Au total, quatre établissements du Groupe participent à cette démarche :

- EHPAD « Mas de la Côte Bleue » à Martigues (13) ;
- EHPAD « Les Camélias » à Cabestany (66) ;
- EHPAD « Le Parc de la Plesse » à Avrillé (49) ;
- EHPAD « Villa d'Épidaure » à Garches (92).

L'objectif est la recherche d'optimisation des ressources et des dépenses publiques.

3.3.2. Sous-traitance et fournisseurs

3.3.2.1. LES CONDITIONS DU DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

Les appels d'offres concernent de nombreux prestataires dont le champ d'intervention est facteur de risques pour les clients. Un cahier des charges détaillé est rédigé conjointement par les experts métiers et le service achats. Il comporte en cas de besoin un paragraphe sur la prévention des risques, un plan de continuité d'activité et une approche de développement durable. Les prestataires répondent sur la base d'une grille interne qui fait une place importante à la pratique RSE du fournisseur. Les offres sont analysées selon cette grille avec un regard critique. Celui ou ceux qui répondent le plus favorablement aux critères sont retenus.

3.3.2.2. 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 d'enrichir nos futurs appels d'offres.

Visio-conférence

Le nouveau siège social du Noble Age Groupe est 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. Tous les établissements du Noble Age Groupe vont également être équipés de ces installations d'ici le premier semestre 2017.

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 réelle adéquation avec les besoins.

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 de la direction 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.

3.3.2.3. ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX EN FAVEUR DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE ET DE LA LUTTE CONTRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE

En 2016, tous les ordinateurs portables obsolètes HP du Groupe ont été récupérés par Iliane. HP garantit un recyclage du matériel retourné respectueux de l'environnement. Le matériel retourné est démantelé dans le pays du centre de vérification technique où il aura été vérifié et être renvoyé dans un pays autre que celui dans lequel le participant a fait sa demande.

De plus, une partie du matériel informatique obsolète du Noble Age a été donné à un CAT [4], les Ateliers du Bocage pour recyclage ou réemploi.

La majorité des établissements du Groupe fonctionne en cuisine internalisée gérée par un chef cuisinier. Les commandes sont

(1) Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie.
(2) Agence Régionale de Santé.
(3) Conseil Départemental.
(4) Centre d'Aide par le Travail.

systématiquement réalisées *via* un logiciel unique, mis en place par la société Compass. Cet outil ajuste les quantités commandées en fonction du plan GEMRCN [(1)] 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. De plus, afin de limiter le gâchis, de plus en plus de chefs cuisiniers utilisent des doseurs individuels afin que les portions servies correspondent aux besoins attendus pour un résident.

3.3.2.4. 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 concerne le circuit des achats par :

- la centrale de référencement et celui des achats directs ;
- LNA Achats.

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 systématiquement 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 propre au fournisseur ;
- des questions plus générales qui 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.

Il est à noter qu'en 2016 la sous-traitance représente 3,4 % du chiffre d'affaires. Le Noble Age Groupe ne sous-traite pas d'activité relative à son cœur de métier. 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).

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 2016. En effet, l'ensemble de ces établissements travaillent dorénavant avec un seul et unique Groupe national : Compass.

Ce Groupe entreprend 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 depuis le 15 février 2016. 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 1er 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.

(1) GEMRCN : Groupe d'Étude des Marchés en Restauration Collective et de Nutrition.

3.3.3. Loyauté des pratiques

3.3.3.1. 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 un nombre très limité de collaborateurs intervenant dans les opérations de trésorerie.

Les services où le risque est le plus important sont les services « demandeurs » : Développement (cible), SUMO (permis de construire), 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 restreint d'utilisateurs (3) et en mettant en place des vérifications de tous les changements de coordonnées bancaires dans son ERP. Ces éléments doivent assurer un niveau de sécurité élevé des moyens de paiement.

3.3.3.2. MESURES PRISES EN FAVEUR DE LA SANTÉ ET SÉCURITÉ DES CONSOMMATEURS

Une politique Qualité et Gestion des Risques est entièrement consacrée à la santé et au bien-être des 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 chacun des risques identifiés.

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 patients et les résidents 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 interne à la bientraitance, 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 et le sens du service des équipes pluridisciplinaires, l'organisation en unités de vie, la qualité des prestations immobilières et hôtelières, 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 2016, 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 à la fois une 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 et de sa propre responsabilité en matière de bientraitance. La démarche collective permet de **décloisonner** les différents métiers et de **dédramatiser** le travail sur la bientraitance.

L'approche par le débat philosophique entraîne et permet la prise de conscience, **le questionnement sur les pratiques,** la prise de recul, nécessaires à la compréhension et à l'acquisition des principes et pratiques de bientraitance.

Le programme est orienté vers la **responsabilisation de chaque professionnel** vers la recherche et l'apprentissage de pratiques de **bientraitance.** Il a été conçu, à partir des expériences complémentaires de professionnels en EHPAD, de spécialistes de la formation et de la démarche qualité en EHPAD, pour **dépasser les formations existantes trop orientées « solutions toutes faites »** et/ou gestion de la maltraitance.

Les ateliers de mise en situation sont des moments forts **inoubliables pour les salariés,** qui permettent de pratiquer ou observer la pratique en temps réel, et facilitent une acquisition sur le **long terme.**

Le programme prévoit une **journée dédiée à l'encadrement,** la mise en place d'un **comité bientraitance,** et l'organisation de sessions pour les nouveaux embauchés, **leviers nécessaires à la pérennisation de la démarche d'acquisition et de développement des compétences.**

À l'issue de la formation, les échanges libèrent 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.**

3.4. NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Rapport RSE du 01/01/2016 au 31/12/2016

Précisions 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 m² et par an		Énergie finale consommée par les établissements. Données renseignées en PCI (Pouvoir Calorique Inférieur). Changement de méthode dans le rapport RSE 2016 sur la surface utilisée : passage de la SHON (Surface Hors Œuvre Nette) à la SDO (Surface Dans Oeuvre)
Social	Effectif total et répartition des salariés / sexe / age / 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. Régions : mise à jour des données transmises avec le nom des nouvelles régions
		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 31.12.16.
	Absentéisme	Taux d'absentéisme	SAP HR	Changement de process dans le rapport 2016 : comptabilisation des CDD en plus des CDI. 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 donnés 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	Plans de formation des établissements	Sont inclues les formations achevées en 2016, dont le coût pédagogique et l'organisme de formation sont renseignés et qui durent plus de 7 heures.
		Nombre de stagiaires formés		

3.5. RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Exercice clos le 31 décembre 2016

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant de la société Le Noble Age S.A., accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049 [1], nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2016, 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.822-11-3 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 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 mobilisé les compétences de cinq personnes et se sont déroulés entre octobre 2016 et avril 2017 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 à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission ainsi qu'à la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette intervention et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000 [2].

1. ATTESTATION DE PRÉSENCE DES INFORMATIONS RSE

Nature et étendue des travaux

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 dans le 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.

(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.

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 importantes [1] :

- 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 au siège social de la société 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. Nos travaux ont porté sur 100 % des effectifs considérés comme grandeur caractéristique du volet social, et 100 % des données environnementales considérées comme grandeurs caractéristiques [2] du volet environnemental.

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.

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 processus de reporting décentralisé au niveau des établissements, ne sont pas reportées de manière homogène et exhaustive.

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-dessus, 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 et Rennes, le 25 avril 2017

KPMG S.A.

Anne Garans
Associée
Sustainability Services

Vincent Broye
Associé

(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 matérielles : Les conditions de santé et de sécurité au travail ; La politique de lutte contre les discriminations ; Les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets ; Les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit ; Impact territorial, économique et social de l'activité de la société sur les populations riveraines ou locales ; Les conditions du dialogue avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société ; L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale ; Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs.

(2) Voir liste des indicateurs environnementaux présentés en note n°3 de bas de page du présent rapport.

Rapport de gestion 4

4.1. Faits marquants 125

4.1.1. Exploitation 125
4.1.2. Personnel 126
4.1.3. Développement 126
4.1.4. Finances 127

4.2. Examen de la situation financière et des résultats au 31 décembre 2016 128

4.2.1. Comptes consolidés Le Noble Age Groupe 128
4.2.2. Comptes annuels SA Le Noble Age 138

4.3. Événements importants survenus après la date de clôture de l'exercice 143

4.4. Évolution prévisible de la situation de la Société et perspectives d'avenir 144

4.4.1. Perspectives du Groupe 144
4.4.2. Perspectives Le Noble Age SA 145

4.5. Facteurs de risques 146

4.5.1. Risques liés à l'activité 146
4.5.2. Risques sociaux, juridiques et fiscaux 152
4.5.3. Risques financiers 156

4.6. Autres informations 158

4.6.1. Recherche et développement 158
4.6.2. Prise de participations et aliénation d'actions 158
4.6.3. Liste des succursales 158
4.6.4. Participation des salariés et réserve de participation 158
4.6.5. Exercice de la direction générale de la Société 159
4.6.6. Informations concernant la gouvernance de la Société 159
4.6.7. Mandats en cours des co-Commissaires aux comptes de la Société 165
4.6.8. Informations sur les participations en application de l'article L. 233-13 du Code de commerce 165
4.6.9. Prêts interentreprises 166
4.6.10. Opérations sur titres des dirigeants 166
4.6.11. Informations données en application de l'article L. 225-211 du Code de commerce (programme de rachat de titres) 166
4.6.12. Ajustement des bases de conversion (articles R. 228.90, R. 228-91, R. 225-137, R. 225-138 du Code de commerce) 167
4.6.13. Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique article L. 225-100-3 du Code de commerce 167
4.6.14. Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale 169
4.6.15. Contrôle des Commissaires aux comptes 169

Conclusion 169

Annexe 1. Périmètre 170

Annexe 2. Tableau des délégations accordées par l'assemblée générale au conseil d'administration et de leur utilisation au cours de l'exercice 170

Annexe 3. Résultats financiers de la Société au cours des 5 derniers exercices 174

Chers actionnaires,

Conformément aux dispositions des articles L. 225-100 et L. 233-28 du Code de commerce et aux dispositions statutaires, nous vous avons réunis en assemblée générale ordinaire, pour vous rendre compte de notre mission au cours de l'exercice et vous présenter les comptes annuels de la SA Le Noble Age et les comptes consolidés du Noble Age Groupe.

Vous avez eu connaissance, dans les délais impartis, de tous les documents dont la loi prévoit la communication.

Vos Commissaires aux comptes vous donneront dans leurs rapports toutes les informations quant à la régularité des comptes annuels et des comptes consolidés qui vous sont présentés.

De notre côté, nous sommes à votre disposition pour vous donner toutes les précisions et tous renseignements qui pourraient vous être opportuns.

Conformément aux articles L. 232-1 alinéa 2, L. 223-26 et à l'article R. 225-102 du Code de commerce, le présent rapport doit exposer :

- l'activité de la Société et de ses filiales au cours de l'exercice écoulé ;
- les résultats de cette activité ;
- les progrès réalisés ou les difficultés rencontrées ;
- les principaux risques et incertitudes auxquels les sociétés sont confrontées ;
- l'évolution prévisible et les perspectives d'avenir ;
- les événements importants survenus entre la date de la clôture de l'exercice et la date à laquelle le rapport est établi ;
- les activités de la Société en matière de recherche et de développement ;
- une analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires et de la situation financière de la Société, notamment de sa situation d'endettement, au regard du volume et de la complexité des affaires.

Le présent rapport inclut le rapport sur la gestion du Noble Age Groupe.

4.1. FAITS MARQUANTS

Conformément aux dispositions de l'article L. 233-6 alinéa 2 et L. 247-1, et R. 225-102 alinéa 1 du Code de commerce, il est rendu compte ci-après de l'activité de la Société et de ses filiales par branche d'activité.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-100, il vous est présenté ci-après une analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société, notamment de sa situation d'endettement au regard du volume et de la complexité des affaires.

4.1.1. Exploitation

4.1.1.1. ENSEMBLE DES ACTIVITÉS

Environnement réglementaire

La publication de la Loi n° 2015-1776 du 28 décembre 2015 relative à l'adaptation de la société au vieillissement rend la signature de CPOM (contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens) obligatoire pour les EHPAD à compter de 2017. L'année 2016 est donc une année de transition, avec des disparités de traitements selon les régions, tantôt incitant à la signature de conventions tripartites, tantôt incitant à attendre la conclusion de CPOM dans les quelques mois suivant la parution prochaine des décrets d'application.

Le secteur sanitaire est à nouveau concerné par une baisse des tarifs, dans un contexte de mise en œuvre progressive du nouveau modèle de financement des activités de soins de suite et de réadaptation (tarification à l'activité), prévu par l'article 78 de la loi de financement de Sécurité sociale pour 2016 et codifié aux articles L. 162-23 et suivants du Code de la sécurité sociale.

Le « virage ambulatoire » se poursuit avec le développement des prises en charge ambulatoires par substitution *intra* et *extra muros* sur le champ du SSR et de la psychiatrie avec, notamment, le développement de l'hospitalisation à domicile, l'accompagnement de la réduction de la durée moyenne de séjour en hospitalisation complète et la prévention des ré-hospitalisations.

L'offre sanitaire proposée par LNA Santé a été bâtie en anticipant les enjeux de cette transformation du système de santé.

Taux d'occupation

Sur l'ensemble du parc des EHPAD et des cliniques de SSR, psychiatrie et antennes d'hospitalisation à domicile dont le tiers des capacités (2 179 lits) se trouve en restructuration ou en remplissage, le taux d'occupation moyen s'établit à 94 % en 2016.

L'ensemble des établissements en régime de croisière enregistre un taux d'occupation solide de 95,9 % en 2016. Cette performance régulière illustre le positionnement adéquat et la qualité de l'offre de services proposée par Le Noble Age Groupe.

4.1.1.2. SECTEUR LONG SÉJOUR

Taux d'occupation

Sur l'ensemble du parc des EHPAD et des maisons de repos belges, le taux d'occupation augmente d'un exercice à l'autre à 94,3 %.

L'occupation des établissements en croisière se consolide à un taux élevé de 96,1 %.

Évolutions tarifaires

L'Arrêté du 30 décembre 2015 relatif aux prix des prestations d'hébergement a fixé, pour l'année 2016, l'indexation maximale des contrats des résidents présents au 31 décembre 2015, au taux de 0,61 % à comparer au taux de 0,05 % arrêté en décembre 2014 pour l'exercice 2015.

Renouvellement de conventions tripartites

Le nombre d'EHPAD sous conventionnement global s'établit à 27 au 31 décembre 2016 représentant 2 725 lits et places (hébergement permanent, hébergement temporaire et accueil de jour), soit 61 % du total des lits exploités en EHPAD.

En 2016, 9 conventions tripartites ont été renouvelées ou sont en cours de renouvellement.

4.1.1.3. SECTEUR MOYEN SÉJOUR

Taux d'occupation

Face à un contexte tarifaire déflationniste, les SSR et les structures d'HAD présentent un taux d'occupation de 93,3 %.

L'occupation des établissements en croisière se consolide à un niveau de 94,6 %.

Évolutions tarifaires

L'arrêté du 25 mars 2016 a fixé le taux d'évolution moyen national des tarifs de prestations des soins de suite et de réadaptation soumis à Objectif Quantifié National à - 2,7 % (sur les prix de journée) contre - 2,27 % en 2015.

Concernant l'activité psychiatrique, le taux d'évolution a été fixé par ce même arrêté à - 2,5 % contre - 2,39 % en 2015 (revenant ainsi au niveau des tarifs de 2006).

4.1.2. Personnel

Les effectifs totaux du Noble Age Groupe ont évolué de la manière suivante sur les trois dernières années :

Évolution de l'effectif du Groupe *(ETP annuel moyen)*		**2016**	**2015**	**2014**
Effectif par sexe	Hommes	794	726	626
	Femmes	3 909	3 569	3 077
Effectif par catégorie	Cadres et prof. supérieures	448	410	337
	Techniciens, maîtrise, employés	4 255	3 885	3 366
TOTAL		**4 703**	**4 295**	**3 703**

Les effectifs moyens du Groupe exprimés en base équivalent temps plein (ETP) s'établissent en 2016 à 4 703 personnes contre 4 295 personnes l'an dernier, en hausse de 10 %. Les effectifs se concentrent principalement en France avec 4 363 collaborateurs (93 %) pour 340 collaborateurs en Belgique (7 %). La répartition entre les métiers recense 3 011 collaborateurs en secteur Long séjour, 1 493 ETP en secteur Moyen Séjour et 199 ETP dans les autres structures (immobilières et siège).

La masse salariale s'établit en hausse de 11,5 % à 210,9 millions d'euros, incluant un effet périmètre pour 5,9 % et un effet organique pour 5,6 %.

Le périmètre de l'unité économique et sociale englobe 44 sociétés au 31 décembre 2016, toutes localisées en France, et concerne 2 617 salariés en ETP moyens contre 2 491 l'an dernier, répartis sur un parc de lits en exploitation de 3 858 unités (3 811 fin 2015), générant une activité de 194 millions d'euros au titre de l'exercice 2016 contre 180 millions d'euros un an plus tôt.

Les deux membres élus du comité de l'UES désignés pour siéger au conseil d'administration du Noble Age ont pris part régulièrement aux débats et aux travaux du conseil.

4.1.3. Développement

4.1.3.1. MOUVEMENTS DU PARC EN EXPLOITATION

Au cours de l'exercice 2016, le Groupe a poursuivi son développement organique et externe (croissance du parc de + 449 lits) par la réalisation d'opérations sous la forme de :

- reprises de structures pour une capacité totale de 54 lits ou places ;
- gain d'un appel à projet en HAD avec ouverture d'une première unité de soins de 30 places ;
- intégration d'un pôle de santé de 265 places dans le Val d'Oise ;
- ouverture de capacités additionnelles pour 160 lits suite à des extensions-reconstructions ;
- cession de - 60 lits de maison de repos en Belgique.

Les mouvements de capacité intervenus dans chacun des secteurs au cours de l'exercice 2016 sont constitués des mouvements suivants :

Long Séjour France et Belgique : + 153 lits *(variation de + 3 % sur un an en secteur Long Séjour)*

L'acquisition d'un EHPAD en Charente Maritime de **24 lits** dont le transfert est intervenu fin décembre 2016 vers l'EHPAD de Villa Amélie (126 lits en gamme Confort), l'entrée en exploitation d'un établissement de **142 lits** en gamme Confort à Ennery-95, la réouverture de **8 lits** après travaux aux Mimosas à Narbonne, une ouverture d'EHPAD en Gironde reconstruit à neuf par regroupement d'autorisations dont **39 lits** précédemment en sommeil (Villa Talenssa à Talence-33), une cession de maison de repos en Belgique d'une capacité de **60 lits**.

Moyen Séjour : + 296 lits *(variation de + 16 % sur un an en secteur Moyen Séjour)*

L'entrée en exploitation pour une capacité de **123 lits** d'une clinique de SSR nutrition dans le Val d'Oise (en Spécialité de Digestif Métabolique Endocrinien), l'acquisition d'une autorisation d'hospitalisation à domicile pour **30 places** basée sur la commune de Dieppe, l'ouverture d'une 1re unité de soins de **30 places** dans l'antenne d'hospitalisation à domicile de Seine et Marne à l'issue d'un appel à projet gagné par l'IM Serris, l'ouverture de l'Institut de Nutrition du Centre (en Spécialité de Digestif Métabolique Endocrinien) par transfert d'activité avec mise en exploitation d'une capacité additionnelle de **74 lits** (portant à 114 places la taille de la Clinique, dans sa 1re tranche), la mise en exploitation de **39 places** additionnelles d'HDJ sur 4 SSR.

La part du parc sanitaire en exploitation se renforce légèrement d'un exercice à l'autre et représente 30 % des capacités de lits exploités au sein du Groupe contre 28 % en 2015.

L'ensemble de ces lits entrés en exploitation représente une capacité supplémentaire de 449 lits (+ 7 %).

4.1.3.2. CAPACITÉ DU PARC AUTORISÉ

Au 31 décembre 2016, le parc en exploitation compte 6 975 lits répartis sur 68 établissements :

- en Long Séjour au sein de 44 EHPAD (4 326 lits) et 4 Maisons de Repos en Belgique (555 lits) ;
- en Moyen Séjour au sein de 12 soins de suite et réadaptation (1 468 lits), 7 structures d'hospitalisation à domicile (415 places) et 1 clinique psychiatrique (211 lits).

	Établissements	Lits	Long séjour	Moyen séjour
Lits en exploitation au 31/12/2015 [1]	**65**	**6 526**	**4 728**	**1 798**
dont en régime de croisière	*42*	*4 293*	*3 223*	*1 070*
Lits en exploitation au 31/12/2016	**68**	**6 975**	**4 881**	**2 094**
dont en régime de croisière	*46*	*4 796*	*3 697*	*1 099*
% parc en croisière/parc exploité	*68 %*	*69 %*	*76 %*	*52 %*

(1) Hors pôle Ennery (279 lits) acquis au 31/12/2015, et sans contribution sur l'exercice 2015.

Au 31 décembre 2016, le portefeuille de lits à installer sur les prochains exercices s'établit à 370 unités, soit un parc total autorisé de 7 345 lits à comparer à 7 221 lits un an plus tôt.

4.1.4. Finances

Au cours de l'exercice, Le Noble Age Groupe a finalisé la mise en place de sa nouvelle structure de financements qui visait à :

- renforcer la liquidité de crédit ;
- simplifier et mutualiser les relations bancaires ;
- allonger la maturité des financements ;
- diversifier les sources de financements ;
- maintenir un coût de l'endettement compétitif.

Les organismes de place ont unanimement salué le profil de la nouvelle structure financière en pleine adéquation avec les besoins et le projet d'entreprise ainsi que l'ingénierie financière qui a permis de structurer avec ses partenaires bancaires et ses prêteurs une dette diversifiée, allongée et compétitive.

Deux prix ont été décernés aux équipes financières du Noble Age Groupe qui a ainsi reçu le 8 mars 2016 des mains de Fabrice Pesin, Médiateur du Crédit, le prix du Financement par Dette au cours des 3es Rencontres du Financement organisées par le magazine Option Finance ; et le 14 avril 2016 lors de la 6e édition des Trophées Leaders de la Finance, le prix de la meilleure direction financière d'une entreprise en croissance devant une assemblée de professionnels de la finance.

Les documentations bancaires et obligataires ont fait par ailleurs l'objet d'un avenant en date du 29 juillet 2016 (avec les banques pour le crédit syndiqué renouvelable : RCF) et en date du 30 septembre 2016 (avec les prêteurs obligataires de l'Euro PP) dont les modifications concernent spécifiquement :

RCF

- Un ajustement symétrique du niveau d'encadrement de l'endettement d'Exploitation (revu à la baisse avec un Levier d'Exploitation de x4.5 constant sur toute la durée du RCF) et de l'endettement immobilier (revu à la hausse avec un plafond de 225 millions d'euros pouvant être porté à 250 millions d'euros sur deux semestres non consécutifs pendant toute la durée du RCF).
- La mise en place d'une *swingline*, sous-limite du RCF, d'un montant maximum de 50 millions d'euros afin de pouvoir réaliser des tirages courts à J+1 et de gérer au plus fin les passages de clôture lorsque les investisseurs de titres négociables à court terme et les Agents Placeurs libèrent leur position avant de revenir à l'émission quelques jours après.
- L'extension d'un an de la date d'échéance du RCF du 7 juillet 2020 au 7 juillet 2021.

Euro PP

- La baisse du niveau du Ratio de Levier.
- La modification de la limitation de la dette immobilière du Groupe.

4.2. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS AU 31 DÉCEMBRE 2016

4.2.1. Comptes consolidés Le Noble Age Groupe

L'exercice 2016 met particulièrement en lumière les qualités du modèle d'exploitation avec des niveaux de croissance de l'activité et des résultats supérieurs aux objectifs 2016 annoncés pour ce qui est du chiffre d'affaires et de marge d'EBITDA. La marge opérationnelle courante d'Exploitation à 9,5 % se situe également en avance sur la prévision du plan Grandir Ensemble.

Dans un contexte de développement actif (+ 449 lits mis en exploitation en 2016), soutenu par la croissance du parc existant et des acquisitions ciblées assurant une **hausse du chiffre d'affaires consolidé de + 12 %** à 475 millions d'euros, Le Noble Age Groupe affiche sur un an une **progression de son EBITDA de + 15 %** à 52,3 millions d'euros.

La **marge d'EBITDA ressort à 11,0 %,** en progression de + 30 points de base par rapport à fin 2015. Cette performance résulte de la contribution de l'activité d'Exploitation, dont la marge d'EBITDA est en forte hausse sur un an à 11,7 % contre 10,5 % en 2015, grâce aux efforts réalisés dans l'évolution de l'offre de services (segmentation de gammes en EHPAD, spécialisation médicale en SSR, développement des prises en charge ambulatoire et à domicile).

Cette performance opérationnelle donne sa pleine mesure dès lors qu'elle intervient en présence de contraintes fortes tant internes (coût d'intégration, de restructuration et de transfert des sites) qu'externes (baisse du remboursement par l'Assurance maladie décidée par le ministère de la Santé sur l'activité des SSR).

Cette trajectoire conforte le Groupe dans la poursuite de sa stratégie et le renforcement des qualités distinctives de son modèle d'Exploitation et de Développement :

- croissance organique, par l'extension et la construction de nouveaux établissements ;
- acquisitions sélectives et pleinement compatibles avec le déploiement du projet d'entreprise ;
- politique d'entretien et d'adaptation du patrimoine immobilier, en veillant à ce qu'il réponde en permanence aux besoins évolutifs de la clientèle.

La croissance régulière et programmée du parc en croisière (+ 503 lits sortis de restructuration en 2016) confère une réelle visibilité sur le **niveau de performance durable, grâce à la contribution de chacun des sites restructurés.**

Au cours de l'exercice 2016, **le parc a été renforcé dans tous ses segments.** Il est constitué de 68 établissements en exploitation pour 6 975 lits au 31 décembre 2016.

Parc de lits par catégorie	31/12/2015	31/12/2016	Établissements	SFAF 04/17	% tot	Établissements
En croisière	4 293	4 796	42	5 493	*78 %*	48
En restructuration	2 233	2 179	26	1 505	*22 %*	19
Parc Exploité	6 526	6 975	68	6 998	*100 %*	67 (1)
Lits à installer	685	370		347		
Parc Autorisé	7 221	7 345	68	7 345		67 (1)

(1) Après regroupement de 2 SSR sur un même site prévu en février 2017.

Le **niveau d'activité** globale s'établit à 475 millions d'euros fin 2016 **en hausse de 11,8 %** par rapport à l'exercice 2015 grâce à un **mix équilibré de croissance interne et externe.**

Le chiffre d'affaires Exploitation est arrêté à 393,8 millions d'euros à fin 2016 et **affiche une progression de 11,2 %** sur les douze derniers mois, en provenance des secteurs Long Séjour (hausse de + 10 %, contribuant à la croissance du chiffre d'affaires Exploitation pour 6,3 points) et Moyen Séjour (hausse de + 13 %, contribuant à la croissance pour 4,9 points).

Il intègre une croissance organique robuste de 6,3 %, nettement plus forte qu'annoncée.

La croissance organique atteint + 7,2 % en secteur Long Séjour, grâce à l'amélioration du taux d'occupation en France et en Belgique.

En dépit d'une baisse des tarifs en SSR particulièrement pénalisante, le secteur Moyen Séjour parvient à afficher une croissance organique de 5,1 %, compte tenu du surcroît d'activité des antennes d'hospitalisation à domicile et des actions de spécialisation de l'offre médicale en SSR.

L'effet périmètre apporte un supplément de croissance de 4,9 %.

ANALYSE SIG 12/16 - 12/15

Compte de Résultat simplifié *En milliers d'euros, normes IFRS*	31/12/2016	Exploit.	Immo.	31/12/2015	Exploit.	Immo.	Variation Total
Chiffre d'affaires	475 017	393 848	81 169	424 818	354 118	70 700	11,8 %
Charges de personnel	(210 936)	(208 746)	(2 190)	(189 142)	(187 208)	(1 934)	11,5 %
EBITDAR	100 413	100 001	412	91 365	88 271	3 094	9,9 %
Loyers	48 125	53 947	(5 822)	45 860	50 916	(5 056)	4,9 %
EBITDA	52 288	46 054	6 234	45 505	37 355	8 150	14,9 %
Résultat Opérationnel Courant	40 155	37 237	2 918	34 963	28 127	6 836	14,8 %
Résultat Opérationnel	34 861	36 252	(1 391)	31 774	26 741	5 033	9,7 %
Coût de l'endettement financier net	(7 704)	(5 227)	(2 477)	(8 810)	(5 798)	(3 012)	- 12,6 %
Autres produits financiers	54	36	18	104	95	9	- 48,1 %
Autres charges financières	(583)	(554)	(29)	(921)	(879)	(42)	- 36,7 %
Résultat financier	(8 233)	(5 745)	(2 488)	(9 627)	(6 582)	(3 045)	- 14,5 %
RAVI	26 627	30 506	(3 879)	22 147	20 159	1 988	20,2 %
Charges d'impôt	(3 878)	(4 734)	856	(10 712)	(7 512)	(3 200)	- 63,8 %
en %	- 14,6 %	- 15,5 %	- 22,1 %	- 48,4 %	- 37,3 %	- 161,0 %	- 69,9 %
Charge d'impôt retr. var. N/C fisc. diff.	*(10 292)*	*(10 989)*	*697*	*(10 712)*	*(7 512)*	*(3 200)*	*- 3,9 %*
en %	*- 38,7 %*	*- 36,0 %*	*- 18,0 %*	*- 48,4 %*	*- 37,3 %*	*- 161,0 %*	*- 20,1 %*
Résultat net 100 %	22 749	25 772	(3 023)	11 435	12 647	(1 212)	98,9 %
RN 100 % retr. var. N/C fisc. diff. (1)	*16 335*	*19 517*	*(3 182)*	*11 435*	*12 647*	*(1 212)*	*42,9 %*
Résultat part du Groupe	21 622	24 706	(3 084)	10 623	11 901	(1 278)	103,5 %
RNPG retr. var. N/C fisc. diff. (1)	*15 473*	*18 715*	*(3 242)*	*10 623*	*11 901*	*(1 278)*	*45,7 %*
Résultat net par action	2,3968			1,2049			98,9 %
RNPG par action retr. var. N/C fisc. diff.	*1,7151*			*1,2049*			*42,3 %*

(1) En 2016, retraité de la variation non courante de la charge d'impôt liée à la fiscalité différée.

Dans cette dynamique de transformation du parc, l'ensemble des contributions aux résultats progresse.

L'EBITDAR (EBITDA avant loyer) s'établit en hausse de + 10 % et **dépasse 100,4 millions d'euros fin 2016 contre 91,4 millions d'euros en 2015.**

L'EBITDA croît de + 15 % à 52,3 millions d'euros et affiche une marge de 11 % fin 2016 en hausse de 30 points de base sur un an. La performance des établissements en régime de croisière reflétée dans une marge d'EBIDTA de 13,1 % du chiffre d'affaires démontre à elle seule tout l'intérêt de rénover, agrandir et spécialiser les établissements.

Après prise en compte des dotations aux amortissements et aux provisions**, le résultat opérationnel courant** (ROC) s'établit à 40 millions d'euros **en progression de + 15 %,** pour une variation en valeur de + 5,2 millions d'euros. Le ROC Exploitation affiche une hausse plus marquée de + 32 % à 37,2 millions d'euros, grâce à la meilleure contribution des secteurs du Long Séjour et du Moyen Séjour. L'activité de gestion des holdings continue également d'être bien maîtrisée.

La marge opérationnelle courante (MOC) **représente** dès lors **8,5 % du chiffre d'affaires,** en hausse d'un quart de point par rapport à l'an passé. Elle atteint même un plus haut en secteur Exploitation à 9,5 %, en amélioration de + 150 points de base sur un an.

Après intégration des mouvements non ordinaires en 2016 pour - 5,3 millions d'euros, le Résultat Opérationnel s'élève à 34,9 millions d'euros contre 31,8 millions d'euros l'an dernier en hausse de + 10 % ; le Résultat Opérationnel du Groupe représente ainsi 7,3 % du chiffre d'affaires fin 2016.

Le Résultat Financier s'établit à - 8,2 millions d'euros contre - 9,6 millions d'euros fin 2015, **la baisse significative de - 15 % des frais financiers** sur un an traduisant la bonne maîtrise de la nouvelle structure des financements mise en place à compter de juillet 2015 et la baisse du coût de portage immobilier dans un environnement de crédit bon marché.

Le coût moyen de la dette continue de diminuer pour s'établir **à 2,0 %,** en baisse de l'ordre d'un demi-point sur douze mois.

La charge d'impôt société s'établit à 3,9 millions d'euros. Elle représente un faible taux d'imposition de 15 % du résultat avant impôt, sous l'effet de la réévaluation de la base des impôts différés (+ 7,4 millions d'euros) suite à l'adoption de la loi de finances 2017 en France, qui prévoit un abaissement progressif du taux de l'impôt à 28,92 % à l'horizon de 2020.

Le résultat net part du Groupe s'établit à 21,6 millions d'euros contre 10,6 millions d'euros un an auparavant. **Retraité des effets des variations non courantes liées à la fiscalité différée** pour 6,2 millions d'euros, **le résultat net part du Groupe s'élève fin 2016 à 15,5 millions d'euros,** en progression de + 46 % par rapport à l'an passé.

La marge nette également retraitée de l'impact de la fiscalité différée représente 3,26 % du chiffre d'affaires contre 2,5 % en 2015. Elle **affiche en base comparable une amélioration de + 76 points de base** sur les douze derniers mois, grâce à l'effet relutif des actions de transformation du parc.

La structure financière du Noble Age respecte les covenants à fin 2016. Le levier Exploitation (Dette Nette d'Exploitation [1] sur EBITDA d'Exploitation) et le *gearing* Exploitation (Dette Nette d'Exploitation sur Fonds Propres et Quasi-Fonds Propres d'Exploitation [2]) se situent respectivement à x 1,7 et x 0.37, nettement en deçà des ratios d'encadrement fixés à x 4,50 et x 1,25 pour l'année 2016.

La croissance de la Marge Brute d'Autofinancement à 45,7 millions d'euros (+ 8 % dont + 29 % pour le seul secteur Exploitation) et le **niveau de trésorerie à la clôture de 102 millions d'euros** permettent d'envisager avec sérénité les futures opportunités de développement, l'ensemble se trouvant conforté par les autorisations de financement disponibles.

Formant un socle solide et récurrent de résultat, **le parc d'établissements en régime de croisière de 4 796 lits contribue à l'essentiel de la performance du Groupe** avec une marge d'EBITDA de 13,1 % fin 2016 et des *capex* limités à près de 2,6 % du chiffre d'affaires. Il traduit la pertinence du projet d'entreprise centré sur le métier d'Exploitant et une gestion financière rigoureuse.

Avec une part de 37 % du parc en restructuration ou construction au 31 décembre 2016, **Le Noble Age Groupe poursuit sa mutation.** Dans le cadre de son plan stratégique Grandir Ensemble, il s'attache à développer **une offre de services segmentée et spécialisée répondant au plus près aux nouveaux enjeux de santé** (développement de l'offre ambulatoire) **et au défi économique** de maîtrise des dépenses de l'Assurance maladie.

Le Groupe vise une croissance du parc de lits en croisière de + 15 % en 2017 (soit 5 493 lits portés intégralement aux standards LNA), qui soutiendra les résultats.

4.2.1.1. CHIFFRE D'AFFAIRES

Le **chiffre d'affaires consolidé** de l'exercice 2016 s'élève à **475 millions d'euros,** contre 424,8 millions d'euros arrêté lors de l'exercice précédent. Il affiche une croissance de + 12 % par rapport à l'année 2015, résultante d'une activité Exploitation en hausse de + 11 % et d'une activité Immobilière en progression de + 15 %, portée par la dynamique de commercialisation des programmes en Loueur Meublé Professionnel.

- Le chiffre d'affaires relatif à l'Exploitation s'établit ainsi à 393,8 millions d'euros fin 2016 contre 354,1 millions d'euros un an plus tôt. Il progresse solidement de 11,2 % sur un an.
- Le chiffre d'affaires relatif à l'Immobilier s'établit à 81,2 millions d'euros fin 2016 contre 70,7 millions d'euros en 2015 en hausse de 14,8 %.

Données en millions d'euros	2016	2015	2014	2013
Chiffre d'affaires Total	475	424,8	356,2	324,2
Chiffre d'affaires Exploitation	393,8	354,1	301,9	252,6
Evolution N-1 CA Exploitation	+ 11,2 %	+ 17,3 %	+ 19,5 %	+ 16,7 %
dont croissance organique	+ 6,3 %	+ 5,9 %	+ 6,9 %	+ 6,8 %

Immobilier

Le chiffre d'affaires Immobilier s'établit à 81,2 millions d'euros fin 2016 contre 70,7 millions d'euros l'année précédente.

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

- l'avancement de 5 extensions d'EHPAD Élégance pour un volume d'activité de 45,7 millions d'euros : sans extension de capacité sur Yerres-91 (Résidence Asphodia), Brest-29 (Résidence Mer Iroise), Chatou-78 (Résidence Marconi), et avec extension de capacité sur Toulon-83 (Résidence Les Pléiades, + 48 lits), Narbonne-11 (Résidence Les Mimosas, + 33 lits à terme) ;
- la reconstruction de trois établissements pour un volume d'activité de 35,1 millions d'euros : avec 2 ouvertures livrées en février 2016 à Mainvilliers-28 (Institut de Diabétologie et Nutrition du Centre, SSR de 114 places exploitées à date) et en octobre 2016 à Talence-33 (Villa Talenssa, EHPAD Élégance de 89 places) et une livraison planifiée en mai 2017 à Vannes-56 (Villa Tohannic, EHPAD Élégance de 95 places) ;
- d'autres mouvements pour 0,4 million d'euros.

Ces programmes ont porté en 2016 sur un ensemble de 867 lits neufs ou rénovés, selon le cahier des charges LNA. Ils témoignent de l'attention et des efforts consacrés de façon continue par le Groupe afin de disposer d'un parc neuf ou remis à neuf, condition essentielle pour garantir une prise en charge à haute valeur ajoutée hôtelière et médicale.

Exploitation

Le chiffre d'affaires Exploitation progresse de 11,2 % sur un an à 393,8 millions d'euros, grâce à la contribution des acquisitions pour + 4,9 % et la croissance interne qui s'établit solidement à + 6,3 %.

La croissance organique de + 6,3 % se décompose en un effet volume de + 3,8 % et un effet mix tarifaire de + 2,5 %, en accélération sur l'an passé (+ 5,9 %, répartis entre + 3,5 % et + 2,4 %).

La croissance organique se révèle un peu plus soutenue en secteur Long Séjour (+ 7,2 % fin 2016, dont + 5,8 % en gamme Élégance et + 23 % en gamme Confort) qu'en secteur Moyen Séjour France (+ 5,1 %), sur lequel la dynamique d'activité en HAD (+ 7,0 % en organique) est parvenue à limiter l'effet d'une nouvelle baisse du prix de journée en SSR (- 2,7 %, décidé par le ministère de la Santé). Les établissements à maturité affichent globalement des taux d'occupation toujours élevés à 96 % grâce à leur attractivité en termes d'offre médicale et hôtelière.

L'effet périmètre ressort à 4,9 % à comparer à 11,4 % l'an dernier. Il est principalement constitué de l'apport d'activité des acquisitions de fin d'exercice 2015 (pôle de santé d'Ennery).

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

	2016	% Total	2015	% Total	2014	2013	2012
Exploitation							
• Établissements	68		67		66	59	47
• Lits	6 975		6 526 (1)		6 302	5 307	4 525
• Chiffre d'affaires	393,8		354,1		301,9	252,6	216,4
Régime de Croisière							
• Établissements	46		42		37	35	33
• Lits	4 796	68,8 %	4 293	65,8 %	3 675	3 421	3 191
• Chiffre d'affaires	277,5	70,5 %	251,2	70,9 %	216,5	193,5	169,6
Régime en Restructurations							
• Établissements	22		15		29	24	14
• Lits	2 179	31,2 %	2 233	34,2 %	2 627	1 886	1 334
• Chiffre d'affaires	115,8	29,4 %	102,2	28,9 %	84,5	58,5	46,8
Chiffre d'affaires autres	0,5	0,1 %	0,6	0,2 %	0,9	0,5	
Chiffre d'affaires LS (2) France	214,3	54,4 %	192,3	54,3 %	173,9	150,6	135,7
Chiffre d'affaires LS Belgique	27,0	6,9 %	26,5	7,5 %	24,6	20,9	17,8
Chiffre d'affaires MS (2) France	152,1	38,6 %	134,7	38,0 %	102,5	80,6	62,8

(1) Hors pôle Ennery (279 lits) acquis au 31/12/2015, et sans contribution sur l'exercice 2015.
(2) LS/MS : Long Séjour/Moyen Séjour.

L'activité de Long Séjour (France et Belgique) représente 61 % du total des facturations Exploitation comparable au ratio de 62 % fin 2015. Elle affiche une hausse de 10,3 % à 241,3 millions d'euros. La croissance s'établit à 11,5 % en France (EHPAD) pour 1,6 % en Belgique (4,7 % hors cession de l'établissement de Beeckman).

Les ventes de l'activité Moyen Séjour ont crû de + 13 % à 152,1 millions d'euros, sous l'effet conjugué de la croissance externe de 7,9 % et de la croissance organique de 5,1 %. La croissance des cliniques SSR s'établit à + 14,4 % et celle des antennes d'HAD à + 7,8 %.

4.2.1.2. EBITDA(R)

Charges de personnel

Représentant 53 % du chiffre d'affaires Exploitation à fin décembre 2016 pour 52,9 % à fin décembre 2015, l'évolution des charges de personnel Exploitation est maîtrisée d'un exercice à l'autre.

Le secteur Long Séjour participe à cette maîtrise en affichant une part des charges de personnel de 48,8 % du chiffre d'affaires fin 2016 comparable au ratio de 48,9 % l'an passé. Le secteur Moyen Séjour, du fait notamment de la nouvelle baisse tarifaire, présente une hausse relative de ses frais de personnel, dont la part dans le chiffre d'affaires passe de 49,7 % fin 2015 à 50,5 % cette année.

La part des frais de personnel en Belgique converge lentement vers le ratio du Groupe pour passer de 60,7 % en 2014 à 58,9 % en 2015 et 58,5 % fin 2016, sous l'effet progressif du meilleur remplissage de la résidence Le Parc de La Cense et de la résidence de Parkside.

Les effectifs moyens s'établissent à 4 703 personnes en équivalent temps plein, en progression de + 10 % par rapport à l'an passé (4 295 personnes), suivant le rythme de la croissance d'activité. Ainsi, la politique de développement du Groupe contribue activement à la création directe et indirecte d'emplois sur les territoires de santé.

Impôts et taxes

Ils comprennent les taxes foncières, les taxes sur les salaires et autres taxes sociales pour un montant de 13,9 millions d'euros contre 12,7 millions d'euros fin décembre 2015, soit un ratio de 2,9 % du chiffre d'affaires Groupe et de 3,3 % en secteur Exploitation. Le ratio ne tient pas compte de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises classée en charge d'impôt société.

EBITDAR

En intégrant les charges précédentes, l'EBITDAR consolidé s'établit à 100 millions d'euros pour une marge de 21,1 % du chiffre d'affaires. Sur le seul secteur Exploitation, la marge d'EBITDAR s'élève à 25,4 %, en progression d'un demi-point par rapport au niveau arrêté en 2015 (24,9 %).

Loyers

Les loyers externes consolidés (y compris le loyer sur un immeuble belge qualifié en location financière) s'établissent à 53,9 millions d'euros contre 50,9 millions d'euros au 31 décembre 2015, en hausse relative de 6 %.

Leur part s'établit à 13,7 % du chiffre d'affaires Exploitation à fin décembre 2016, en diminution par rapport à l'an passé (14,4 %), dans un contexte d'indexation des loyers maîtrisée et de renforcement de l'activité d'hospitalisation à domicile structurellement sans loyer.

COMPOSANTES DE L'ÉVOLUTION DES LOYERS ANNÉE 2016 PAR RAPPORT À ANNÉE 2015

	Var. 2016 vs 2015	Rappel var N-1
Effet de l'indexation à périmètre 31/12/2015	- 0,9 %	0,1 %
Effet de périmètre 2015/2016	4,8 %	6,0 %
Effet de montée en gamme du parc (travaux)	2,1 %	7,5 %
VARIATION DES LOYERS EN SECTEUR EXPLOITATION	**+ 6 %**	**+ 13,6 %**

En effet, en dehors des effets de périmètre et des montées en gamme d'immeubles, l'indexation organique des loyers établie selon un panier d'indices métier s'établit à - 0,9 % par rapport à l'an dernier, sous l'effet de la baisse du taux de revalorisation des tarifs des prestations de SSR décidée unilatéralement par le ministère de la Santé (- 2,7 %).

	Exploitation		Long Séjour France		Long Séjour Belgique		Moyen Séjour	
Exercice	**2016**	**2015**	**2016**	**2015**	**2016**	**2015**	**2016**	**2015**
EBITDA	46,1	37,4	27,5	23,2	1,1	0,7	14,4	11,4
Marge	11,7 %	10,5 %	12,8 %	12,1 %	4,1 %	2,7 %	9,5 %	8,4 %
Var de marge	+ 114 pb		+ 75 pb		+ 142 pb		+ 105 pb	
Lits exploités % parc en croisière	6 975 69 % (4 796)		4 326 76 % (3 277)		555 76 % (420)		2 094 52 % (1 099)	

EBITDA

L'EBITDA consolidé s'élève à 52,3 millions d'euros fin 2016 contre 45,5 millions d'euros en 2015 (+ 15 %). Il présente une marge sur chiffre d'affaires de 11,0 % en hausse de 30 points de base, l'excellente performance en Exploitation avec une marge de 11,7 % en 2016 (+ 114 points de base) se trouvant pour partie compensée par le repli de la marge d'EBITDA Immobilier exceptionnellement élevée en 2015 (pour rappel, 11,5 % contre 7,7 % en 2016).

L'EBITDA Exploitation s'établit à 46,1 millions d'euros et représente 11,7 % du chiffre d'affaires. La marge d'EBITDA progresse de 114 points de base par rapport à l'an passé.

L'analyse par secteur révèle une marge d'EBITDA du secteur Long Séjour France à 12,8 % du chiffre d'affaires, en progression de 75 points de base compte tenu du profil davantage contributif des restructurations en 2016 (marge d'EBITDA de 8,9 %, en hausse d'un point) et de l'amélioration d'un demi-point de la marge des établissements en croisière (13,8 % en 2016 contre 13,3 % en 2015) constatée dans chacune des deux gammes hôtelières Élégance et Confort.

La marge du secteur Long Séjour Belgique progresse lentement à 4,1 % (+ 142 points de base), l'effet moins dilutif en 2016 des établissements en restructuration (marge de - 5,7 %, + 190 points de base) étant soutenu à la fois par un mix d'activité plus favorable avec la cession de l'établissement de Beeckman et par la légère amélioration de la marge des maisons de repos en régime de croisière à 7,5 % (+ 42 points de base), les actions d'optimisation des coûts et des facturations devant néanmoins se poursuivre.

Enfin, la marge d'EBITDA du secteur Moyen Séjour est en progression de 105 points de base à 9,5 % du chiffre d'affaires contre 8,4 % en 2015, du fait de l'amélioration remarquable des marges des restructurations à 4,2 % en 2016 contre une perte de - 2,3 % un an plus tôt, constatée autant dans les SSR que dans les antennes d'hospitalisation à domicile grâce aux actions d'optimisation menées (+ 4,6 points de marge en SSR, + 9,5 points de marge en HAD sur les entités en restructuration et en reprise).

4.2.1.3. RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

Il intègre des dotations aux amortissements pour - 9,8 millions d'euros, des dotations et reprises aux provisions pour risques et charges pour - 2,3 millions d'euros (constituées principalement de dépréciation d'encours immobiliers), expliquant le passage entre l'EBITDA consolidé de 52,3 millions d'euros et le résultat opérationnel courant (ROC) arrêté à 40,2 millions d'euros.

Le ROC affiche une progression de 15 % par rapport à l'an passé. La marge opérationnelle courante (MOC) représente 8,5 % du chiffre d'affaires consolidé contre 8,2 % en 2015.

Le ROC du secteur Exploitation s'élève à 37,2 millions d'euros contre 28,1 millions d'euros en 2015, en forte progression de 32,4 %. La MOC du secteur Exploitation s'établit ainsi à 9,45 % du chiffre d'affaires contre 7,94 % un an plus tôt, grâce à l'amélioration du mix d'activité (part du parc en croisière) et la meilleure absorption des frais de structure avec le changement de taille du Groupe.

La MOC du secteur Long Séjour France représente 10,7 % du chiffre d'affaires contre 10,2 % en 2015. Tout en intégrant l'impact toujours sensible des restructurations, ouvertures et reprises d'EHPAD (MOC de 6,7 %), elle bénéficie de la plus grande maturité du parc d'EHPAD (76 % des lits en croisière contre 66 % en 2015, soit + 10 points) conjuguée à l'excellente performance en 2016 des établissements en croisière dont la MOC progresse à 11,7 % (contre 11,3 % en 2015).

La MOC du secteur Moyen Séjour France s'établit également en progression à 7,0 % contre 6,1 % fin 2015. La diminution de la MOC des établissements en régime de croisière à 10,6 % contre 12,1 % en 2015 (soit - 1,5 point, corrélé à la nouvelle baisse du prix de journée en SSR : - 2,7 %) se trouve intégralement compensée par les actions d'optimisation menées sur les restructurations et les reprises en cours (MOC de 1,6 % contre - 4,8 % en 2015).

4.2.1.4. RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Le Résultat Opérationnel s'élève à 34,9 millions d'euros contre 31,8 millions d'euros l'an dernier en hausse solide de + 10 %, après intégration des mouvements non ordinaires en 2016 (- 5,3 millions d'euros) se détaillant comme suit :

En secteur Exploitation (- 1,0 million d'euros)

- des coûts de départs de site pour - 1,5 million d'euros (constitués d'amortissements accélérés, de loyers temporairement en double, de frais de transfert et de coûts sociaux),
- des frais d'acquisition sur des opérations de développement sur l'exercice pour - 0,4 million d'euros,
- des écarts de valorisation d'actifs incorporels pour + 1,0 million d'euros incluant un ajustement de valeur (*badwill*, constaté net d'impôt) relatif à l'acquisition de droits d'exploiter réalisée fin 2015,

En secteur Immobilier (- 4,3 millions d'euros)

- d'une annulation de survaleur affectée à deux ensembles immobiliers pour - 1,4 million d'euros et de provisions pour dépréciation de stocks pour - 2,9 millions d'euros en lien avec la mise à jour des perspectives d'évolution des projets d'établissement.

La marge opérationnelle consolidée (MOP) représente 7,34 % du chiffre d'affaires. Elle affiche une relative stabilité sur un an (7,48 % en 2015), compte tenu des mouvements à caractère non ordinaire constatés en secteur Immobilier fin 2016 et d'une base de comparaison exigeante en 2015 (marge immobilière élevée à 7,1 %). Elle bénéficie néanmoins d'une excellente contribution du secteur Exploitation à 9,20 % contre 7,55 % en 2015.

La marge opérationnelle du secteur Long Séjour France représente 10,4 % du chiffre d'affaires comparable à la marge publiée en 2015 (10,3 %). Elle présente une situation contrastée entre la marge des sites en croisière élevée à 11,4 % et celle des restructurations à 6,4 %.

La marge opérationnelle du secteur Moyen Séjour France s'établit en progrès de + 1,5 point à 7,3 % fin 2016. Elle présente une situation également contrastée entre la marge des sites en croisière à 10,6 % (même en recul, sous la contrainte des baisses tarifaires en SSR) et la marge des restructurations en hausse à 2,4 % fin 2016 (- 5,9 % fin 2015). La présence d'un mix d'activité encore peu favorable en 2016 au sein du secteur sanitaire avec une part des lits en restructuration de 45 % (41 % en 2015) participe au maintien de la marge en secteur Moyen Séjour à un niveau limité et nettement inférieur à celle du secteur Long Séjour.

Les établissements en régime de croisière voient leur rentabilité opérationnelle se consolider au niveau de 10,5 % du chiffre d'affaires au 31 décembre 2016 à comparer à 11 % un an plus tôt, sous l'effet attendu du tassement de la marge des SSR consécutive à une nouvelle baisse tarifaire.

4.2.1.5. RÉSULTAT FINANCIER

Coût de l'endettement

Le coût de l'endettement est constitué principalement des intérêts sur les dettes d'acquisition d'autorisations d'exploiter et les travaux d'entretien du parc.

Les charges financières nettes (coût de l'endettement et autres postes financiers) diminuent de - 15 % à 8,2 millions d'euros fin 2016 contre 9,6 millions d'euros au 31 décembre 2015, compte tenu des actions en profondeur menées sur la structure financière du Groupe et d'une gestion dynamique du mix de financements, dans une conjoncture de taux favorable qui bénéficie notamment à l'activité immobilier dont le cycle de financement est de courte durée.

Le résultat financier est constitué à 30 % de charges affectables à l'activité Immobilière contre 32 % un an plus tôt, la baisse provenant de la dynamique de commercialisation des programmes immobiliers lancés en 2016 et du faible coût de portage des ensembles immobiliers cessibles financés au moyen de titres de créance négociables à court terme au coupon compétitif.

Pour l'activité d'Exploitation, le poids des charges financières nettes diminue à - 1,46 % du chiffre d'affaires Exploitation fin 2016 contre - 1,86 % au 31 décembre 2015. Elles représentent 12,5 % de l'EBITDA Exploitation contre 17,6 % l'an passé, en baisse sensible de 5 points.

Le coût de la dette brute descend sous le seuil de 2,0 % à fin décembre 2016 contre 2,3 % à fin décembre 2015 (coût recalculé selon la méthode retenue à la clôture de 2016, reposant sur un encours moyen pondéré des crédits) pour une maturité moyenne de 3,8 ans contre 4,5 ans un an plus tôt.

La part d'encours de crédit à taux variable non couvert à fin 2016 s'établit à 32 % contre 47 % l'an dernier et concerne principalement des actifs circulants immobiliers dont la maturité épouse celle des travaux. La nature même des besoins financés explique la graduation retenue dans la politique de couverture des taux plutôt qu'une approche systématique.

4.2.1.6. RÉSULTAT NET

Le résultat avant impôt est arrêté à 26,6 millions d'euros au 31 décembre 2016. Il s'établit en progression de + 20 % par rapport à l'an passé.

La charge d'impôt s'établit en nette diminution à 3,9 millions d'euros contre 10,7 millions d'euros fin 2015. Elle représente un taux d'imposition exceptionnellement bas de 14,6 % contre 48,4 % à la clôture du précédent exercice, la diminution étant liée à l'impact sur les impôts différés de l'abaissement prévu du taux de l'impôt société en France à 28,92 % à l'horizon de 2020 (correspondant à un produit de + 7,4 millions d'euros), ainsi qu'à la révision à la date de clôture des perspectives de recouvrement des déficits antérieurs (- 1,0 million d'euros).

Déduction faite de la charge d'impôt, le résultat net part du Groupe s'établit à 21,6 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 10,6 millions d'euros un an plus tôt, affichant un doublement par rapport à l'an passé.

Retraité des mouvements exceptionnels d'impôts différés (+ 6,4 millions d'euros), le résultat net part du Groupe s'élève à 15,5 millions d'euros contre 10,6 millions d'euros en 2015 et progresse fortement sur un an (+ 46,5 %). Il représente une marge nette de 3,26 % du chiffre d'affaires consolidé contre 2,50 % en 2015.

Le résultat net part du Groupe de la seule activité d'Exploitation atteint 18,7 millions d'euros en 2016, pour une marge nette de 4,75 % du chiffre d'affaires contre 3,36 % en 2015, en progression significative (+ 139 points de base) grâce à la bonne tenue des marges opérationnelles dans les différents métiers.

4.2.1.7. BILAN

En millions d'euros	31/12/2016	31/12/2015
Actifs non courants	**371,8**	**369,2**
Écarts d'acquisition	87,1	87,7
Immobilisations incorporelles	219,5	216,8
Immobilisations corporelles	61,5	59,4
Immobilisations financières	2,0	2,6
Impôts différés actifs	1,8	2,6
Actifs courants	**296,6**	**262,6**
Stocks et en-cours	106,5	117,1
Clients et comptes rattachés	58,1	49,3
Autres créances & comptes de régularisation	28,9	26,6
Trésorerie et équivalents	103,1	69,6
TOTAL ACTIF	**668,4**	**631,8**

En millions d'euros	31/12/2016	31/12/2015
Capitaux propres totaux	**163,7**	**123,8**
Capitaux propres du Groupe	157,7	118,3
Intérêts ne conférant pas le contrôle	6,0	5,5
Passifs non courants	**245,4**	**242,3**
Engagements de retraite	5,3	4,9
Impôts différés passifs	41,7	49,4
Emprunts & dettes non courantes	191,5	178,6
Autres éléments non courants et provisions risques & charges	6,9	9,3
Passifs courants	**259,3**	**265,7**
Provisions risques & charges	9,4	6,6
Dettes fournisseurs & avances reçues	39,3	37,9
Ornane – part courante	-	1,6
Emprunts & dettes courants	136,4	144,0
Autres dettes & comptes de régularisation	74,3	75,6
TOTAL PASSIF	**668,4**	**631,8**

Les postes à l'actif sont constitués des principaux éléments suivants :

- les écarts d'acquisition, qui s'élèvent au 31 décembre 2016 à 87,1 millions d'euros. La valeur brute des écarts d'acquisition est de 90,2 millions d'euros à la clôture et se répartit par secteurs d'activité de la manière suivante :
  - 58,2 millions d'euros pour l'activité Long Séjour France,
  - 28,6 millions d'euros pour l'activité Moyen Séjour,
  - 1,6 million d'euros pour l'activité Long Séjour Belgique,
  - 1,7 million d'euros pour l'activité Immobilière.

Les pertes de valeur constatées à la clôture de l'exercice s'élèvent quant à elles à - 3,0 millions d'euros et concernent l'activité Long Séjour France pour - 1,0 million d'euros et l'activité Moyen Séjour pour - 2,0 millions d'euros ;

- les immobilisations incorporelles présentent une valeur nette de 219,5 millions d'euros et ne concernent que l'activité Exploitation. Elles se décomposent principalement des autorisations d'exploiter pour 214,7 millions d'euros et des logiciels et systèmes d'information pour 4,3 millions d'euros. Les autorisations d'exploiter nettes se répartissent de la manière suivante :
  - 93,5 millions d'euros pour l'activité Moyen Séjour,
  - 113,9 millions d'euros pour l'activité Long Séjour France,
  - 7,4 millions d'euros pour l'activité Long Séjour Belgique ;
- les immobilisations corporelles contribuent à l'actif à hauteur de 61,5 millions d'euros. Elles sont constituées notamment de terrains et constructions pour 33,4 millions d'euros (dont 23,4 millions d'euros en location financement), et d'autres immobilisations corporelles pour 27,8 millions d'euros (dont 1,7 million d'euros en location financement) ;
- les stocks représentent une valeur nette de 106,5 millions d'euros, dont 104,6 millions d'euros de stocks immobiliers, liés aux programmes immobiliers en cours ;
- les créances clients, autres créances et comptes de régularisation pour 87,0 millions d'euros, sont répartis entre le secteur Exploitation pour 48,1 millions d'euros et le secteur Immobilier pour 38,9 millions d'euros. Ces créances sont essentiellement composées des créances clients à hauteur de 58,1 millions d'euros, et de créances fiscales (y compris créances d'impôt sur les sociétés) pour 19,9 millions d'euros ;
- la trésorerie active pour 103,1 millions d'euros, incluant 89,2 millions d'euros de disponibilités immédiates et 13,9 millions

d'euros de valeurs mobilières et placements. Elle se répartit entre l'activité Exploitation pour 98,6 millions d'euros et Immobilière pour 4,5 millions d'euros.

Le total de l'actif s'établit au 31 décembre 2016 à 668,4 millions d'euros, en hausse de 36,6 millions d'euros par rapport à la clôture au 31 décembre 2015.

Les postes présentés au passif sont constitués des principaux éléments suivants :

- les capitaux propres s'élèvent à 163,7 millions d'euros, répartis entre la part du Groupe pour 157,7 millions d'euros et les intérêts ne conférant pas le contrôle pour 6,0 millions d'euros. Ils sont constitués des contributions suivantes :
  - le capital social de la société mère, pour 19,4 millions d'euros, composé de 9 705 937 actions de 2,00 euros de valeur nominale chacune,
  - la prime d'émission de la SA Le Noble Age pour 49,9 millions d'euros,
  - les réserves consolidées à hauteur de 66,8 millions d'euros,
  - le résultat net part du Groupe de l'exercice 2016 pour 21,6 millions d'euros,
  - les intérêts ne conférant pas le contrôle à hauteur de 6,0 millions d'euros.

Par ailleurs, le montant des réserves non distribuables s'élève au 31 décembre 2016 à 3,0 millions d'euros, contre 2,9 millions d'euros à la clôture de l'exercice 2015 ;

- les engagements de retraites actualisés et valorisés à 5,3 millions d'euros ;
- les impôts différés passifs pour 41,7 millions d'euros, dont 41,1 millions d'euros sur le secteur Exploitation. En prenant en compte les impôts différés actifs pour 1,8 million d'euros, les impôts différés du Groupe au 31 décembre 2016 présentent une position nette de 39,9 millions d'euros. Les impôts différés sur les écarts d'évaluation des autorisations d'exploiter représentent la plus grande partie du poste net, soit 46,5 millions d'euros ;
- les provisions pour risques et charges courantes et non courantes pour 12,6 millions d'euros, qui comprennent principalement des risques liés à l'Exploitation ;
- les dettes financières courantes et non courantes pour 327,9 millions d'euros, qui comportent les éléments suivants :
  - le programme de titres négociables à court terme pour 82,0 millions d'euros, utilisé pour financer, en complément du crédit syndiqué et des crédits promotion immobilière, le portage et les travaux immobiliers avant leur cession,
  - l'Euro PP pour un montant, net des frais d'émission, de 50,8 millions d'euros, permettant de refinancer, en complément des emprunts auprès des établissements de crédit, les titres et les autorisations d'exploiter des sociétés d'exploitation,
  - le tirage du crédit syndiqué affecté à l'Exploitation pour un montant de 53,5 millions d'euros, qui finance les titres les autorisations d'exploiter des établissements récemment acquis, dans le délai précédant leur passage au régime de croisière,
  - les emprunts amortissables auprès des établissements de crédit pour 62,9 millions d'euros, finançant les investissements de maintien, ainsi que les titres et les autorisations d'exploiter des établissements matures,
  - les crédits de portage immobilier pour 29,6 millions d'euros, et qui comportent 15,0 millions d'euros de tirage du crédit syndiqué affecté à l'Immobilier, finançant les opérations de portage en attente de commercialisation ou en attente de cession pour les anciens bâtiments inoccupés,
  - les crédits promotion immobilière qui s'élèvent à 8,1 millions d'euros et financent les opérations de construction, de rénovation et d'extension des établissements avant la livraison et la cession de l'immobilier,
  - la juste valeur des instruments financiers pour 2,4 millions d'euros, permettant de couvrir les dettes à taux variables du Groupe. Le montant du capital restant dû couvert par ces instruments s'élève au 31 décembre 2016 à 113,0 millions d'euros,
  - les cautions résidents pour 9,2 millions d'euros,
  - les contrats de location financement s'élevant à 26,7 millions d'euros, qui financent des constructions et des véhicules.
  - les autres dettes diverses pour 1,3 million d'euros, comportant une dette résultant d'un *put* sur intérêts minoritaires et une dette viagère,
  - les concours bancaires courants pour 0,5 million d'euros,
  - les intérêts courus non échus pour 0,9 million d'euros ;
- les dettes fournisseurs et autres dettes et comptes de régularisation pour un montant de 113,6 millions d'euros, répartis entre l'activité Exploitation pour 92,8 millions d'euros et l'activité Immobilier pour 20,8 millions d'euros. Ces dettes comprennent notamment des dettes fournisseurs à hauteur de 39,3 millions d'euros, des dettes sociales pour 35,2 millions d'euros, ainsi que des produits constatés d'avance pour 21,0 millions d'euros imputables à 60 % au secteur Long Séjour et le solde de 40 % à l'actabilité des ventes immobilières constatées à l'avancement technique du chantier et non à la signature des actes.

4.2.1.8. FLUX DE TRÉSORERIE

La trésorerie nette consolidée du Groupe s'élève à 102,6 millions d'euros au 31 décembre 2016 et s'analyse de la manière suivante :

En millions d'euros	2016	2015
Disponibilités	89,2	44,4
Équivalents de trésorerie	13,9	25,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**103,1**	**69,6**
Concours bancaires	(0,5)	(0,7)
Trésorerie nette	**102,6**	**68,8**

Les flux de trésorerie de l'exercice se présentent ainsi :

En millions d'euros	2016	2015
Trésorerie à l'ouverture	**68,8**	**35,5**
Marge Brute d'Autofinancement	45,5	42,4
Variation du BFR	3,0	(9,2)
Impôt décaissé	(16,4)	(12,9)
Flux de trésorerie liés à l'activité	32,1	20,2
Flux de trésorerie d'investissement	(10,1)	(20,4)
Flux de trésorerie de financement	11,7	33,6
Variation de trésorerie	33,8	33,3
Trésorerie à la clôture	**102,6**	**68,8**

- **Les flux nets de trésorerie générés par l'activité** s'élèvent à 32,1 millions d'euros au 31 décembre 2016 répartis entre un flux de + 31,1 millions d'euros pour le secteur Exploitation et un flux de + 1,0 million d'euros pour le secteur Immobilier. La variation par rapport à l'an passé s'explique en grande partie par l'inversion de la variation du besoin en fonds de roulement (BFR) du secteur Immobilier (1,4 million d'euros de baisse en 2016 contre une hausse de 14,2 millions d'euros en 2015), du fait des programmes immobiliers achevés sur l'exercice et qui étaient en cours au 31 décembre 2015.

  La marge brute d'autofinancement (MBA, avant coût de l'endettement et avant charge d'impôt) évolue de + 7,3 % par rapport à 2015 et ressort à 45,5 millions d'euros. Cette évolution est portée par la MBA de l'activité Exploitation qui progresse de 29,5 % et contribue à hauteur de 44,7 millions d'euros à la MBA du Groupe, représentant plus de 98 % de cette dernière.

  Les établissements en régime de croisière contribuent à hauteur de 77 % à la marge brute d'autofinancement du Groupe et de manière équivalente (78 %) à la MBA Exploitation. Ils génèrent un cash-flow de 35,1 millions d'euros en hausse de 10,7 % sur un an, représentant un ratio de 12,6 % de MBA sur chiffre d'affaires.

  L'analyse du besoin en fonds de roulement fait apparaître une baisse de 3,0 millions d'euros, à l'inverse de l'an passé (hausse de 9,2 millions d'euros), répartie de manière équivalente entre le secteur Exploitation (1,6 million d'euros) et le secteur Immobilier (1,4 million d'euros). La diminution du BFR immobilier s'explique par les sorties de stocks immobiliers, lorsque celle de l'exploitation résulte des postes fournisseurs.

- **Les flux d'investissement** s'établissent à - 10,1 millions d'euros et sont constitués sur la période des mouvements suivants :
  - immobilisations incorporelles nettes de subventions pour - 2,7 millions d'euros, dont - 1,4 million d'euros pour l'acquisition d'une autorisation en spécialité SSR et - 1,3 million d'euros de déploiement du système d'information de santé ;
  - immobilisations corporelles pour - 6,7 millions d'euros.

    Retraitées des acquisitions des autorisations d'exploiter et en prenant en compte les flux internes du secteur Immobilier vers le secteur Exploitation (- 5,3 millions d'euros), les dépenses d'investissements corporels et incorporels représentent 3,4 % du chiffre d'affaires Exploitation en 2016 ;
  - effets des variations de périmètre pour - 0,4 million d'euros comprenant notamment 2,4 millions d'euros sur la cession des titres de la société Résidence Beeckman, et - 2,8 millions d'euros sur les acquisitions de titres de filiales et d'autorisations d'exploiter ;
  - autres mouvements pour - 0,3 million d'euros essentiellement dus au paiement de dettes sur acquisitions d'immobilisations.
- **Les flux de financement** s'établissent à + 11,7 millions d'euros, et se décomposent de la manière suivante :
  - remboursement d'emprunts bancaires pour - 83,0 millions d'euros, dont :
    - - 51,1 millions d'euros de remboursement de crédits de portage immobilier, dont - 48,9 millions d'euros de remboursement des tirages du crédit syndiqué, refinancés en partie par l'émission de titres négociables à court terme,
    - - 8,3 millions d'euros de remboursement de tirages sur le crédit syndiqué, refinancés en partie par des emprunts auprès des établissements de crédit pour les acquisitions de titres et d'autorisations d'exploiter des sociétés passées de restructuration en régime de croisière,
    - - 13,7 millions d'euros de remboursement des échéances des emprunts auprès des établissements de crédits des sociétés d'Exploitation,
    - - 9,9 millions d'euros des crédits promotion immobilière sur deux programmes livrés au cours de l'exercice ;
  - remboursement de l'ORNANE pour - 1,8 million d'euros se décomposant en capital remboursé pour - 1,6 million d'euros et en frais financiers payés pour - 0,2 million d'euros ;
  - variation nette du programme de titres négociables à court terme pour + 49,0 millions d'euros, permettant de financer les besoins immobiliers. Le programme a par ailleurs atteint son régime de croisière au cours de l'exercice avec un encours moyen de 106,5 millions d'euros ;
  - émission complémentaire à l'Euro PP, nette des frais d'émission, de + 19,9 millions d'euros ;
  - encaissements issus des emprunts bancaires pour + 18,6 millions d'euros, dont :
    - + 9,1 millions d'euros d'encaissements sur les emprunts auprès des établissements de crédit, permettant de financer les investissements du Groupe, et de refinancer les acquisitions de titres et d'autorisations d'exploiter des établissements passés en régime de croisière,
    - + 3,7 millions d'euros de tirages sur le crédit syndiqué pour l'acquisition de titres et d'autorisations d'exploiter des établissements nouvellement acquis.,
    - + 1,2 million d'euros d'utilisation de lignes de portage immobilier et du crédit syndiqué affecté à l'immobilier sur deux opérations en cours,

- + 4,6 millions d'euros de tirages de crédits promotion immobilière pour deux programmes en cours ;
- coût de l'endettement net payé sur la période de - 7,2 millions d'euros ;
- encaissement net de + 19,7 millions d'euros suite à l'augmentation de capital intervenue le 30 novembre 2016 ;
- distribution de dividendes de - 2,0 millions d'euros, décomposée en versements aux actionnaires de la société LNA SA pour - 1,4 million d'euros et en dividendes versés aux actionnaires minoritaires pour - 0,6 million d'euros ;
- autres mouvements pour - 1,5 million d'euros constitués de remboursement de crédits-bails pour - 1,4 millions d'euros d'encaissements nets de cautions résidents pour + 0,6 million d'euros, d'apports nets en comptes courants pour - 0,5 million d'euros, de ventes d'actions propres pour + 0,1 million d'euros et d'autres flux non significatifs pour - 0,3 million d'euros.

La trésorerie nette du Groupe ressort à fin décembre 2016 à 102,6 millions d'euros contre 68,8 millions d'euros à fin décembre 2015. Elle intègre des disponibilités à l'actif de 103,1 millions d'euros et des concours bancaires au passif de - 0,5 million d'euros (classés en dettes financières courantes). L'activité Exploitation dispose au 31 décembre 2016 d'une trésorerie nette de 98,1 millions d'euros.

4.2.1.9. CAPITAUX PROPRES, ENDETTEMENT NET ET COVENANTS

Exploitation + Immobilier *En millions d'euros*	**31/12/2016**	**31/12/2015**
Capitaux propres	163,7	123,8
Impôts différés passifs	41,7	49,4
FONDS PROPRES ET QUASI-FONDS PROPRES	**205,4**	**173,2**
Dettes financières yc dettes immobilières	327,9	324,2
VMP et disponibilités	103,1	69,6
ENDETTEMENT NET	**224,8**	**254,6**

Exploitation *En millions d'euros*	**31/12/2016**	**31/12/2015**
Capitaux propres	168,3	125,2
Impôts différés passifs	41,1	47,4
FONDS PROPRES D'EXPLOITATION (1)	**209,4**	**172,6**
Dettes financières	177,0	178,7
VMP et disponibilités	98,6	68,0
ENDETTEMENT NET D'EXPLOITATION (2)	**78,3**	**110,7**
Levier ≤ 4,50	1,70	2,96
Gearing ≤ 1,25	0,37	0,64

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

Capitaux propres

Les capitaux propres du Groupe ont fortement progressé en 2016 (+ 39,9 millions d'euros soit une augmentation de 32 %) par l'effet cumulé des résultats et de l'augmentation de capital par placement privé souscrite par Mérieux Développement (au moyen de son véhicule d'investissement MPL2), à hauteur de 13 millions d'euros, et par Nobel (au moyen de son véhicule d'investissement géré par Weinberg Capital Partners), à hauteur de 7,2 millions d'euros.

Endettement net

L'endettement net du Groupe a diminué de 29,8 millions d'euros.

Cela concerne essentiellement le secteur Exploitation qui a vu sa dette baisser de 32,4 millions d'euros sous l'effet cumulé de l'augmentation de capital (20,2 millions d'euros), de la génération de free cash-flows, en présence d'un volume limité d'investissements de développement.

L'endettement du secteur Immobilier est resté stable, traduisant une année active en matière de commercialisation (poursuite et lancement de nouveaux programmes immobiliers).

Covenants

Au titre de ces emprunts (crédit syndiqué et Euro-PP notamment), le Groupe doit respecter un certain nombre d'obligations. En cas de non-respect, les prêteurs pourraient contractuellement obliger le Groupe à rembourser totalement, partiellement ou renégocier les conditions de financement.

Les principaux covenants du Groupe sont :

- endettement net d'Exploitation/EBITDA d'Exploitation ≤ à 4,50 (Levier) ;
- endettement net d'Exploitation/Fonds propres d'Exploitation ≤ à 1,25 *(Gearing)* ;
- endettement net Immobilier au 31 décembre 2016 < à 225 millions d'euros.

L'ensemble des *covenants* est très largement respecté au 31 décembre 2016, avec un ratio de Levier de x 1,7 et un ratio de *Gearing* de x 0.37.

4.2.2. Comptes annuels SA Le Noble Age

Le compte de résultat simplifié de la Société se présente ainsi :

En milliers d'euros	31/12/2016	31/12/2015
Chiffre d'affaires	**28 048**	**22 169**
Dont mandats de gestion et redevances de marque	*21 721*	*18 050*
Dont contrats d'assistance immobilière	*911*	*1 218*
Dont autres ventes	*5 416*	*2 901*
Achats et charges externes	(13 216)	(12 286)
Charges de personnel	(11 630)	(10 543)
Impôts et taxes	(724)	(548)
Dotations aux amortissements et provisions	(1 375)	(1 238)
Autres produits d'exploitation	667	2 725
Autres charges d'exploitation	(50)	(45)
Résultat d'exploitation	**1 720**	**234**
Résultat financier	**5 217**	**56**
Résultat exceptionnel	**(472)**	**4**
Impôt sur les bénéfices	(693)	1 606
Participation et intéressement	(149)	(9)
Résultat net	**5 623**	**1 892**

4.2.2.1. CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires de la Société s'élève au 31 décembre 2016 à 28 048 milliers d'euros contre 22 169 milliers euros lors de l'exercice précédent, soit une augmentation de 5 879 milliers d'euros traduisant une évolution de 26,52 %.

Le chiffre d'affaires réalisé en 2016 porte principalement sur les différents contrats suivants :

- mandat de gestion des sociétés d'exploitation : 17 299 milliers d'euros, soit un taux apparent d'honoraires de gestion sur le chiffre d'affaires Exploitation consolidé de 4,37 % contre 4,11 % en 2015 et 3,58 % en 2014 ;
- contrat de redevance de marque : 4 422 milliers d'euros ;
- contrat d'assistance immobilière : 911 milliers d'euros ;
- refacturation de frais divers principalement en intra-groupe : 5 416 milliers d'euros.

La variation du chiffre d'affaires d'un exercice à l'autre intègre les mouvements suivants :

- une augmentation de 18,79 % des mandats de gestion à 17 299 milliers d'euros, portée par les effets de périmètre et ouvertures d'établissements en 2016 et en 2015, la hausse de 2 737 milliers d'euros se décomposant comme suit :

Mandats de gestion *En milliers d'euros*	2016	2015	Variation	Contribution en %	Effets	Rappel 2015
Établissements entrés en N	747	-	747	5,1 %	Périmètre	2,4 %
Établissements entrés en N-1 et ouvertures	3 180	1 275	1 905	13,1 %	Montée en régime	- 5,9 %
Autres (indexation)	13 372	13 287	85	0,6 %	Croissance CA	37,8 %
TOTAL	**17 299**	**14 563**	**2 737**	**18,8 %**		**34,4 %**

- une baisse de 25,29 % des facturations sur les contrats immobiliers de maîtrise d'ouvrage déléguée et d'assistance à maîtrise d'ouvrage (- 308 milliers d'euros) à 911 milliers d'euros, en raison d'un moindre volume de programmes immobiliers ;
- les revenus de redevance de marque pour 4 422 milliers d'euros en 2016 contre 3 487 en 2015 ;
- une augmentation des refacturations de 790 milliers d'euros des prestations informatiques, dans le cadre du schéma directeur du système d'information du Groupe à 1 313 milliers d'euros.

4.2.2.2. SOLDES INTERMÉDIAIRES ET RÉSULTATS

Le résultat d'exploitation présente un bénéfice de + 1 720 milliers d'euros fin 2016 contre un bénéfice de + 234 milliers d'euros il y a un an. Il intègre les autres charges et produits d'exploitation suivants :

- achats et charges externes pour un montant de 13 216 milliers d'euros en hausse de 930 milliers d'euros (+ 7,58 %), du fait des principales variations suivantes :
  - frais de maintenance du système d'information (+ 433 milliers d'euros), ligne informatique (+ 108 milliers d'euros), assurances multirisques (+ 76 milliers d'euros), sous-traitance informatique (- 139 milliers d'euros),

- locations immobilières (+ 1 906 milliers d'euros, liés principalement aux prises à bail par le Société de six immeubles sous-loués aux établissements),
- frais d'honoraires (+ 153 milliers d'euros), frais de formation (+ 263 milliers d'euros), frais de publicité et dons (+ 169 milliers d'euros), services bancaires (- 1 987 milliers d'euros), et frais divers pour le solde de - 52 milliers d'euros ;

- masse salariale chargée de 11 630 milliers d'euros, en variation de 10,31 % (+ 1 087 milliers d'euros) pour un effectif moyen de 159 ETP contre 148 ETP l'an passé ;
- impôts et taxes de 724 milliers d'euros (+ 176 milliers d'euros), soit une hausse de 32,06 % sur 2016 relative à la formation professionnelle, CET et à la contribution sociale de solidarité ;
- dotations aux amortissements et aux provisions de 1 375 milliers euros en hausse de 11,08 % sur un an liée à la mise en service de projets informatiques ;
- autres produits pour 667 milliers d'euros, essentiellement constitués de transferts de charges et de production immobilisée ;
- autres charges diverses pour - 50 milliers d'euros.

Le résultat financier présente un bénéfice de 5 217 milliers d'euros, en hausse par rapport à l'an passé (pour rappel, il s'élevait en 2015 à 56 milliers d'euros et en 2014 à 2 502 milliers d'euros), les principaux postes s'établissant comme suit :

Le résultat financier *en milliers d'euros*	**2016**
Résultat des SNC foncières	3 279
Dividendes des sociétés	8 340
Intérêts sur comptes courants	195
Charges nettes d'intérêts	(3 981)
Plus-values de placements et contrat de liquidité	384
Dépréciation de titres	(3 000)
RÉSULTAT FINANCIER	**5 217**

- les marges immobilières sont en baisse de - 8,69 % par rapport à 2015, s'établissant à + 3 279 milliers d'euros. Elles sont constituées de la marge constatée à terminaison de la construction de l'Institut de Diabétologie et de Nutrition du Centre, et de l'EHPAD Talanssa ainsi que des loyers entre les foncières et les sociétés d'exploitation ;
- le montant de dividendes s'établit à 8 340 milliers d'euros, en progression de 182 milliers d'euros par rapport à l'an passé. Il représente 2,1 % du chiffre d'affaires Exploitation contre 2,3 % l'an dernier ;
- les charges d'intérêts s'établissent en baisse de 6 432 milliers d'euros à 3 981 milliers d'euros compte tenu des actions menées en profondeur sur la structure financière de la Société ;
- les intérêts perçus sur apports en comptes courant aux filiales s'élèvent à 195 milliers d'euros, en baisse de 166 milliers euros ;
- les dépréciations des titres s'élèvent à 3 millions d'euros et concernent l'établissement Mer Iroise (52).

Le résultat exceptionnel affiche une perte de 472 milliers d'euros pour un bénéfice de 4 milliers d'euros l'an passé. Les mouvements de la période sont constitués principalement :

- des amortissements dérogatoires liés à la refonte du système d'information pour - 147 milliers d'euros ;
- de plus-values sur cession d'éléments d'actifs pour un montant de - 320 milliers d'euros ;
- de produits divers sur exercice antérieur pour le solde.

Le montant de la participation et de l'intéressement s'élève au 31 décembre 2016 à - 149 milliers d'euros, intégrant des régularisations sur exercices antérieurs.

Compte tenu des éléments qui précèdent, **le résultat avant impôt** s'établit à la clôture à + 6 315 milliers d'euros.

En tant que société mère du régime d'intégration fiscale, la SA Le Noble Age enregistre à fin décembre 2016 une charge d'impôt de 692 milliers d'euros contre un produit de 1 606 milliers d'euros à la même période de l'an dernier.

Le résultat net comptable présente en conséquence un bénéfice de 5 623 milliers d'euros contre un bénéfice de 1 892 milliers d'euros en 2015 et un bénéfice de 2 335 milliers d'euros fin 2014.

4.2.2.3. FLUX DE TRÉSORERIE

En milliers d'euros	2016	2015
Trésorerie a l'ouverture	**2 379**	**862**
Marge brute d'autofinancement	6 586	5 088
Variation du BFR	3 732	(56)
Impôt décaissé	412	(3 983)
Flux de trésorerie lies à l'activité	10 730	1 049
Flux de trésorerie d'investissement	2 671	(1 563)
Flux de trésorerie de financement	3 588	2 031
Variation de trésorerie	16 989	1 517
Trésorerie à la clôture	**19 368**	**2 379**

La trésorerie de SA Le Noble Age s'établit au 31 décembre 2016 à 19 368 milliers d'euros contre 2 379 milliers d'euros l'année précédente, soit une hausse sur un an de 16 989 milliers d'euros.

Cette variation est la synthèse des flux opérationnels, d'investissements et de financement décrits ci-après.

Flux opérationnels

La marge brute d'autofinancement retraitée des effets d'impôts et du résultat financier est en hausse et s'établit à 6 586 milliers d'euros contre 5 088 milliers d'euros l'année précédente.

Le besoin en fonds de roulement s'améliore et sa variation s'établit à 3 732 milliers d'euros contre - 56 milliers d'euros en 2015.

Enfin, le flux d'impôt décaissé s'élève à 412 milliers d'euros en 2016 contre - 3 983 milliers d'euros.

En conséquence, les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles sont en nette amélioration et s'élèvent à 10 730 milliers d'euros contre 1 049 milliers d'euros un an auparavant.

Flux d'investissement

Les flux d'investissement représentent un encaissement de trésorerie net de + 2 671 milliers d'euros sur la période, répartis principalement entre :

- l'acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles pour - 1 765 milliers d'euros. Il s'agit de l'acquisition de licences, logiciels et matériels informatiques du Groupe ;
- les cessions d'immobilisations incorporelles et incorporelles pour + 737 milliers d'euros, nets d'impôts ;
- la variation des créances liées à des emprunts intra-groupes pour - 4 239 milliers d'euros ;
- les dividendes reçus des filiales qui s'élèvent à + 8 340 milliers d'euros ;
- la variation des dépôts et cautionnements pour - 361 milliers d'euros ;
- d'autres variations représentant un montant de - 41 milliers d'euros.

Flux de financement

Les flux de financement s'établissent à + 3 588 milliers d'euros et se décomposent des éléments suivants :

- augmentation de capital pour + 19 738 milliers d'euros nets des frais d'émission ;
- émission d'emprunts et de dettes désintermédiées pour + 99 500 milliers d'euros, qui comprennent :
  - l'émission complémentaire à l'Euro PP du Groupe pour + 20 000 milliers d'euros,
  - l'émission de titres négociables à court terme pour + 68 100 milliers d'euros,
  - l'émission d'emprunts auprès des établissements de crédit pour + 6 500 milliers d'euros,
  - les tirages sur le crédit syndiqué pour + 3 900 milliers d'euros, dont + 3 700 milliers d'euros affectés à l'Exploitation,
  - l'utilisation de lignes de portage immobilier pour + 1 000 milliers d'euros ;
- remboursement des emprunts et dettes désintermédiées pour - 92 145 milliers d'euros, dont - 64 000 milliers d'euros de remboursement de tirages sur le crédit syndiqué et de lignes de portage immobilier, - 9 045 milliers d'euros pour le remboursement des emprunts auprès des établissements de crédit, et pour - 19 100 milliers d'euros de remboursement sur le programme de titres négociables à court terme ;
- remboursement de l'ORNANE pour - 1 789 milliers d'euros se décomposant en capital remboursé pour - 1 592 milliers d'euros, et en frais financiers payés pour - 197 milliers d'euros ;
- variation des comptes courants consentis aux filiales pour un montant de - 16 685 milliers d'euros ;
- accroissement des créances et dettes rattachées à des participations dans les sociétés immobilières pour un montant de + 313 milliers d'euros ;
- remboursement des dettes et emprunts Groupe pour un montant de - 207 milliers d'euros ;
- intérêts payés pour un montant de - 3 702 milliers d'euros ;
- dividendes versés aux actionnaires pour - 1 434 milliers d'euros.

4.2.2.4. STRUCTURE FINANCIÈRE

En milliers d'euros – Gearing	2016	2015
Dettes financières retraitées créances financières	180 056	173 751
Disponibilités et équivalents de trésorerie	(40 374)	(23 125)
Dettes nettes	139 682	150 626
Capitaux propres	98 750	74 676
Dettes nettes/Capitaux propres	**141 %**	**202 %**
Dont Exploitation	33 %	68 %

La structure financière présente un ratio d'endettement rapporté aux capitaux propres en baisse à 141 % en 2016 contre 202 % l'année précédente du fait principalement de l'augmentation de capital intervenue le 30 novembre 2016. Retraité des opérations immobilières, l'endettement Exploitation s'établit à 33 %.

4.2.2.5. RÉSULTATS ET AFFECTATION DE RÉSULTAT

Les comptes annuels soumis à approbation ont été établis conformément aux règles de présentation et aux méthodes d'évaluation prévues par la réglementation en vigueur.

Nous vous informons qu'aucune modification n'a été apportée aux modes de présentation des comptes annuels ou aux méthodes d'évaluation suivis les exercices précédents.

Proposition d'affectation du résultat :

L'affectation des résultats que nous vous proposons est conforme à la loi et aux statuts de la Société.

Nous vous proposons d'affecter le bénéfice de l'exercice de la Société clos au 31 décembre 2016 qui s'élève à un montant de 5 622 782,50 euros de la manière suivante :

• à la réserve légale, à hauteur de 5 % du résultat, soit un montant de :	281 139,00 €
• à titre de dividendes, un montant de : soit 0,235 € par action	2 274 529,99 €
• le solde, au compte report à nouveau, soit un montant de :	3 067 113,51 €
soit un total de	5 622 782,50 €

4.2.2.6. DIVIDENDES ANTÉRIEUREMENT DISTRIBUÉS

Conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts, nous vous rappelons qu'il a été distribué au titre des trois derniers exercices, les dividendes suivants :

Exercice	Dividendes	Revenus éligibles à l'abattement	Revenus non éligible à l'abattement
31/12/2015	1 433 409,60	1 433 409,60	Néant
31/12/2014	Néant	Néant	Néant
31/12/2013	Néant	Néant	Néant

4.2.2.7. DÉPENSES VISÉES À L'ARTICLE 39.4 DU CODE GÉNÉRAL DES IMPÔTS

L'article 223 quater du Code général des impôts impose aux sociétés passibles de l'impôt sur les sociétés de soumettre chaque année à l'approbation de l'assemblée générale ordinaire de leurs actionnaires le montant global des dépenses et charges visées à l'article 39.4 du Code général des impôts, ainsi que l'impôt supporté en raison de ces dépenses et charges.

Nous vous informons que les dépenses et charges visées à l'article 39.4 du Code général des impôts sont les suivantes :

Dépenses et charges concernées	Montant
Amortissements excédentaires	84 554 €
Taxes sur les voitures particulières des sociétés	55 264 €
Provisions et charges à payer non déductibles :	123 102 €
Participation des salariés	93 243 €
Contribution sociale de solidarité	16 988 €
Taxes sur les véhicules de société	12 871 €

Le montant des dépenses et charges visées à l'article 39.4 du Code général des impôts s'élève à un total de 262 920 euros, soit un impôt théorique de 87 639 euros.

4.2.2.8. INFORMATIONS SUR LES DÉLAIS DE PAIEMENT (DETTES FOURNISSEURS)

Conformément aux dispositions des articles L. 441-6-1 et D441-4 du Code de commerce, nous vous informons qu'au 31 décembre 2016, le solde des dettes de la société Le Noble Age à l'égard des fournisseurs est créditeur de 2 013 988 euros contre 1 065 821 euros en 2015.

Ce solde se décompose de la façon suivante, par date d'échéance :

	2016	2015
Dettes échues au 31 décembre	1 541 075 €	576 424 €
Entre le 1er janvier et le 15 janvier	346 431 €	244 255 €
Entre le 16 janvier et le 31 janvier	126 482 €	105 183 €
Entre le 1er février et le 15 février	-	138 651 €
Entre le 16 février et le 28 février	-	1 308 €
TOTAL	**2 013 988 €**	**1 065 821 €**

4.3. ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS SURVENUS APRÈS LA DATE DE CLÔTURE DE L'EXERCICE

Les circulaires budgétaires 2017 applicables au secteur sanitaire n'ont pas encore été adressées par la direction générale de l'offre de soins à la date du 24 mars 2017. Elles devraient potentiellement acter une nouvelle baisse tarifaire en SSR/PSY comprise entre - 2,3 % et - 2,4 % et décomposée de la façon suivante :

- - 0,9 % au titre de la baisse effective des tarifs ;
- - 0,49 % au titre de la récupération du CICE ;
- - 0,4 % au titre du pacte de responsabilité (PDR) ;
- - 0,7 % au titre de la réserve prudentielle.

Ces éléments sont donnés à titre purement indicatif et sous réserve des publications officielles.

Ces orientations influeront sur le niveau d'activité des cliniques de SSR et de Psychiatrie en 2017 (représentant, pour rappel, un chiffre d'affaires de 121 millions d'euros en 2016) et nécessitent de nouvelles mesures d'économies budgétaires.

4.4. ÉVOLUTION PRÉVISIBLE DE LA SITUATION DE LA SOCIÉTÉ ET PERSPECTIVES D'AVENIR

4.4.1. Perspectives du Groupe

4.4.1.1. 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 Vannes de 95 lits pour une capacité additionnelle de 11 lits, soit un réseau médico-social porté à 4 326 lits en France.

La croissance organique devrait être comprise entre + 3 % et + 4 % sur l'exercice.

Long Séjour Belgique

La croissance organique devrait s'inscrire de manière linéaire sur l'exercice dans une fourchette de + 0 % à + 1 %.

Moyen Séjour France

La campagne tarifaire décidée par le ministère de la Santé prévoit en 2017 une nouvelle baisse tarifaire généralisée de - 2,3 % sur les composantes du prix de journée facturées à l'Assurance Maladie. Cette baisse serait sensiblement similaire en secteur psychiatrie : - 2,4 %.

Dans ce contexte économique difficile, le Groupe dispose de fondamentaux solides et développe des offres de soins qui tiennent compte des spécificités des filières et des besoins de la population sur chacun des territoires de santé, selon les orientations suivantes :

- choix de grande taille d'établissement qui permet de réaliser des économies d'échelle ;
- spécialisation des prises en charge médicales à forte valeur ajoutée ;
- développement de l'offre d'hospitalisation à domicile en aval des cliniques et hôpitaux pour participer au mouvement de réduction des durées moyennes de séjour ;
- élargissement de l'offre de santé 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.

Par conséquence, l'activité sanitaire pourrait croître dans une fourchette de + 3,0 % à + 5 % en intégrant la contribution des antennes d'hospitalisation à domicile.

4.4.1.2. GESTION

Le Groupe anticipe pour l'ensemble de l'exercice 2017 un chiffre d'affaires Exploitation supérieur à 400 millions d'euros, le périmètre de lits exploités au 31 décembre 2016 permettant d'anticiper une croissance organique de plus ou moins 4,0 %.

Le parc de lits en régime de croisière est renforcé par l'entrée au 1er janvier 2017 de près de 700 lits répartis entre 562 lits de Long Séjour sur 5 EHPAD (2 en gamme Confort : 251 lits et 3 en gamme Élégance : 311 lits) et 135 lits de maisons de repos en Belgique, portant la capacité totale du parc de lits matures à 5 493 lits (+ 14 %), soit une contribution additionnelle au chiffre d'affaires du segment attendue à + 28 millions d'euros en 2017 (et de + 31 millions d'euros en année pleine).

Régimes 2017	Long Séjour France	Long Séjour Belgique	Moyen Séjour France	Total
Croisière	3 839	555	1 099	5 493
Restructuration	487	-	995	1 482
Parc exploité	**4 326**	**555**	**2 094**	**6 975**

La marge d'EBITDA du segment du régime de croisière est attendue à 12,0 % du chiffre d'affaires compte tenu du passage en croisière de 2 EHPAD de gamme Confort et d'une MRB 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 (995 lits et places soit 48 % du parc en restructuration) et des ouvertures ou fins de remplissage dans le parc des EHPADI (487 lits soit 11 % du parc en restructuration).

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

4.4.1.3. IMMOBILIER

L'année 2017 sera marquée par la livraison de huit opérations pour un total représentant à la date de livraison 921 lits neufs dont 41 nouveaux lits liés à des extensions ou des ouvertures de sites (EHPAD : Vannes, Creisker – SSR : Le Clos Champirol) :

Programme immobilier-Département	Secteur Opérationnel	Année de Livraison	Capacité à livraison	Lits [1] additionnels
Réhabilitation Sévigné-94	LSF	2017	103	
Extension Creisker-44	LSF	2017	90	5
Extension Mer Iroise-22	LSF	2017	100	
Extension Marconi-78	LSF	2017	102	
Extension – Réhabilitation Les Pléïades-83	LSF	2017	128	
Extension Aigue-Marine-83	LSF	2017	119	
Construction Vannes-56	LSF	2017	95	11
Construction et transfert Chavanne-42	MSF	2017	184	25
Extension Le Clos Champirol-42	LSF	2018	101	26
Construction Latresne-33	LSF	2018	117	76
Réhabilitation Les Vergers Vincennes - 94	LSF	2018	107	
Construction Kerlena-22	MSF	2019	195	68
Construction Bazincourt-78	MSF	2019	164	35
Extension IM Breteuil-60	MSF	2019	168	26
Extension IM Romainville-93	MSF	2019	210	79
Construction Ennery-95	MSF	2019	137	14
Construction Point du Jour-Belgique	LSB	2019	150	24
Construction Henriville - 80	LSF	2019	98	15
Extension MCB-13	LSF	2019	115	25
Réhabilitation Harmonie-77	LSF	2020	76	
Extension IM Serris-77	MSF	2020	118	20
Extension Verte Prairie-13	LSF	2020	107	
		Lits	2 784	449
		% parc exploité	40 %	6,5 %

(1) 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 quatre prochains exercices pour un total de facturations attendu à 175 millions d'euros dont 40 millions d'euros prévus sur l'exercice 2017. 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.

4.4.1.4. ENSEMBLE

Les résultats 2016 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 2016 et une maîtrise des dépenses d'investissement contenues à plus ou moins 2,5 % du chiffre d'affaires.

Dans un contexte économique difficile, la croissance organique devrait s'inscrire proche de 4,0 % et dépendra en partie de l'impact des changements en secteur sanitaire (baisse de tarif en SSR et Psychiatrie, et introduction de la dotation modulée à l'activité dans le système de tarification des SSR).

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

Au 31 mars 2017, sur un parc de 6 975 lits en exploitation, le potentiel d'amélioration des marges repose sur un ensemble en restructuration de 1 482 lits (21 % des capacités) qui ne sont pas configurés selon les standards du régime de croisière. Additionné aux 370 lits à ouvrir ou reprendre et figurant dans le *deal-flow*, le parc de lits non productifs ou en perte représente 1 850 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 + 9 % par an en moyenne sur la période 2017-2020.

Le parc exploité en régime de croisière devrait ainsi être porté de 4 796 lits fin 2016 à 6 800 lits fin 2020.

Le Noble Age Groupe dispose d'une stratégie 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 2016 combiné avec la flexibilité de la nouvelle structure financière autorisent en définitive la poursuite d'une politique sélective de développement.

4.4.2. Perspectives Le Noble Age SA

L'exercice 2016 présente un résultat bénéficiaire sous l'effet d'une gestion rigoureuse des charges d'exploitation et d'une hausse des facturations consécutive à la croissance du parc d'établissements. L'exercice 2017 devrait s'inscrire dans le prolongement de l'année 2016.

4.5. FACTEURS DE RISQUES

Dans le cadre de ses opérations courantes, l'activité ou la situation financière du Noble Age Groupe peuvent être affectées par plusieurs facteurs, parmi lesquels les risques relatifs à l'exercice des activités du secteur sanitaire ou du secteur médico-social. Ces risques sont encadrés au moyen d'une politique de groupe définie et mise en œuvre sur site. Ces facteurs sont appréhendés au sein de chacun des établissements au moyen d'une organisation adaptée et en ayant recours à des méthodes et des pratiques référencées de prise en charge des personnes accueillies. Les risques d'ordre juridiques et fiscaux ainsi que ceux de nature financière sont encadrés par la mise en œuvre d'une politique de gestion rigoureuse et des revues périodiques de contrôle interne.

4.5.1. Risques liés à l'activité

4.5.1.1. 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 Groupe 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 médico-social 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 % (montant étalé sur 9 ans et plafonné à 33 000 euros) 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 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 accessibles aux personnes à mobilité réduite (PMR) les lieux publics d'ici l'année 2021. Chaque établissement recevant du public devait réaliser un audit immobilier obligatoire et transmettre en préfecture un dossier de demande d'approbation d'Ad'Ap avant le 27 septembre 2015 (suite au report du délai initial du 1er janvier 2012). La décision d'approbation de l'Ad'Ap patrimonial du Noble Age Groupe par le Préfet de Loire-Atlantique a été rendue le 14 janvier 2016. Le montant des travaux généré par l'Ad'Ap s'établit à moins de 300 000 euros pour l'ensemble du parc immobilier du Noble Age Groupe, neuf ou en cours de remise à neuf. À titre de comparaison, 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 milliards d'euros

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 cliniques de soins de suite et de réadaptations existantes ou futures, 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 mettre en œuvre des actions d'optimisation des recettes et de réduction des dépenses de ses établissements.

Risques tarifaires - secteur EHPAD

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

- les tarifs d'hébergement (environ 62 % du chiffre d'affaires) ;
- les tarifs dépendance (environ 10 % du chiffre d'affaires) ;
- les tarifs soins (environ 28 % du chiffre d'affaires pour les établissements en tarif global et à pathos moyen pondéré (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.

Risques tarifaires en Belgique

Deux sources de revenus sont identifiées : le tarif hébergement et le forfait soins et actes de la vie journalière.

Le tarif hébergement suit un indice annuel d'évolution. Cette hausse est obtenue automatiquement par le gestionnaire dès lors qu'il en fait la demande. En cas de travaux importants ou d'ouverture d'établissement, un dossier complet est déposé afin d'expliciter le tarif demandé. Une loi en 2009 est venue imposer de nouvelles normes aux établissements MRS. Les établissements du Groupe n'ont pas été impactés car ces établissements ont bénéficié d'importants travaux permettant d'intégrer aux projets architecturaux ces nouvelles exigences.

4.5.1.2. 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 rééducation.

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 Groupe 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 médico-sociaux 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 médicale, 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 Groupe 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 renforce le niveau de sécurité grâce au reporting médical informatisé.

Risques liés à la maltraitance

La maltraitance est l'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 bénéfice risque et totalement intégrée au projet de vie. Cet indicateur est suivi régulièrement.

Risques liés à la prise en charge de résidents souffrant 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 des 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.

4.5.1.3. RISQUES COMMERCIAUX

Risques d'image

Afin de limiter ce type de risque au maximum, Le Noble Age Groupe a mis en place un dispositif adapté 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 professionnels. Ceci est renforcé par la présence de maîtres(se)s de maison en EHPAD, managers responsables de chaque unité de vie, constituée d'une vingtaine de lits ;
- les programmes de formation internes élaborés par notre organisme LNA formation, suivis et évalués en étroite collaboration avec la Direction Médicale, 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 permettent 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 a pour objectif de recevoir et d'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 ainsi que 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 : partenariat avec la banque alimentaire à la Villa Bleue, café Alzheimer au Bourghail, projet artistique mondial au Parc de Diane, initiatives Tables ouvertes à la Chézalière à Nantes,
  - la mise en œuvre d'opérations telles que « Les Entretiens annuels » de la Fondation sur la recherche Alzheimer, en étroite collaboration avec Les Villas d'Epidaure ou 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 : inaugurations, tables rondes, « portes ouvertes », sensibilisation et prévention (aide aux aidants, prévention bucco-dentaire, etc.), expositions, conférence thématique, mode-thérapie, 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 pour former les directions, accompagner et assurer la veille médiatique si besoin,
  - contacts et collaborations avec les élus et les institutionnels *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 autres 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 en 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. De nombreuses publications citant en exemple les initiatives innovantes des établissements LNA Santé sont parues récemment.

Risques clients

Dans le secteur du Moyen Séjour et notamment des SSR, le risque clients 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.

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 2016, le montant des provisions enregistrées au regard de ce type de risque s'élevait à 1 282 milliers d'euros soit 0,33 % du chiffre d'affaires Exploitation 2016, à comparer aux provisions 2015 de 1 824 milliers d'euros, représentant 0,51 % du chiffre d'affaires.

Risque de concurrence sur les activités existantes

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 de concurrence dans les croissances externes

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 Noble Age Groupe. Par ailleurs, le phénomène de mise en vente d'établissements se poursuit, certains d'entre eux n'ayant pas les moyens de répondre aux obligations réglementaires applicables au secteur médico-social et au secteur sanitaire, sous le contrôle vigilant des Conseils 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).

4.5.1.4. RISQUES FOURNISSEURS ET LIÉS À LA SOUS-TRAITANCE

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 68 établissements du Groupe à la clôture 2016, le Groupe détient temporairement en propre 6 ensembles immobiliers dont l'un a été activé *via* un contrat de location de financement. Sur les 62 autres sites, le Groupe exploite 40 baux Loueurs Meublés et 22 baux commerciaux classiques.

Risques liés à la sous-traitance

En dehors de certaines activités spécifiques ou accessoires (blanchisserie, prestations de coiffure, soins esthétiques, etc.), Le Noble Age Groupe n'a pas recours à la sous-traitance (hormis 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.

4.5.1.5. RISQUES PROPRES AU GROUPE

Risques 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 de qualité Le Noble Age Groupe. 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'influer 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 lent que prévu.

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.

Risques liés à la création et aux transferts de sites

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

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

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

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 des 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.

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 Noble Age Groupe. Au 31 décembre 2016, le risque d'avoir engagé des dépenses sans certitude d'achèvement des programmes, s'établit à 1 924 milliers d'euros pour 629 milliers d'euros l'année précédente ;
- risque de non-commercialisation des programmes immobiliers : la part résiduelle non commercialisée des programmes immobiliers pourrait ne jamais être cédée à des investisseurs. Dans ce cas, Le Noble Age Groupe a la possibilité de refinancer à long terme ces investissements du fait de l'existence d'un bail. Sur l'ensemble des baux commerciaux en cours de commercialisation, le Groupe 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 meublé permet d'externaliser une partie les 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'accentuent 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 clefs 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 2016.

Au 31 décembre 2016, 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]	104 631
• Créances clients et avances versées [2]	32 107
• Autres créances et comptes de régularisation	6 759
• Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 463
TOTAL	**147 960**
Passif courant immobilier :	
• Dettes fournisseurs et avances reçues	8 755
• Emprunts et dettes financières courantes [3]	120 447
• Autres dettes et comptes de régularisation [4]	12 037
TOTAL	**141 239**

(1) Tableau détaillé ci-dessous.
(2) Dont 7 903 milliers d'euros sur la MF Toulon 83, 5 634 milliers d'euros sur la SNC MF 56 Belz, 5 708 milliers d'euros MF Chatou 78, 3 414 milliers d'euros MF Brest 29, 4 489 milliers d'euros pour MF Vannes, 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 promotion mis en place dans le cadre de construction.
(4) Dont 8 138 milliers d'euros de produits constatés d'avance (actes de ventes immobilières signées mais non constatées en produits) et 3 198 milliers d'euros de dettes fiscales hors impôt société.

Le tableau ci-dessous présente la ventilation des stocks relatifs aux opérations immobilières en cours d'externalisation au 31 décembre 2016 :

Nature des stocks immobiliers *En milliers d'euros*	**31/12/2016**	**31/12/2015**	**31/12/2014**
Stock sur études de créations engagées non commercialisées	1 914	521	870
Stock sur extensions et restructurations commercialisées	6 667	240	3 051
Stock sur constructions en cours, commercialisées (réservations et/ou contrats signés)	27 186	52 447	33 710
Stock sur terrain à bâtir	5 059	4 650	1 984
Stock sur immobilier existant en France en cours de restructuration avant cession	63 805	57 838	56 954
Stock sur immobilier existant belge en cours de restructuration avant cession	-	-	-
TOTAL STOCKS IMMOBILIERS	**104 631**	**115 697**	**96 568**

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.

4.5.2. Risques sociaux, juridiques et fiscaux

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 2016 couvre suffisamment les risques valorisés individuellement pour un encours total de 2 784 milliers d'euros contre 2 265 milliers d'euros en 2015.

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 équipes de la DRH 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.

Risques couverts par les Assurances

Outre la politique de gestion des risques, Le Noble Age a souscrit un ensemble de polices d'assurance 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 des 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 de fonction.

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 des dirigeants et mandataires sociaux 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 débourser 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 la Clinique Les Sorbiers (CLS), à la Clinique de Bazincourt (CB), et la Clinique Médicale Diététique et Gérontologique 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 du Noble Age vers de nouveaux métiers, des contrats d'assurances spécifiques ont été souscrits afin de couvrir les besoins liés aux activités des Groupements de Coopération Sanitaire du Noble Age et des activités d'hospitalisation à domicile (HAD) et de pharmacie à usage intérieur (PUI).

À 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 2016, les principales caractéristiques de cette police sont décrites ci-dessous :

Risques couverts	Assureur	Expiration	Franchise	Montant des garanties
Responsabilité civile « Exploitation » EHPAD	ALLIANZ Eurocourtage	01/01 de chaque année	Fonction du sinistre (de 300 € à 1 500 € ou 10 % de l'indemnité due)	7 500 000 € par sinistre
Responsabilité civile « Professionnelle » EHPAD	ALLIANZ Eurocourtage	01/01 de chaque année	Fonction du sinistre (de 1 000 € ou de 10 % de l'indemnité due)	250 000 € par sinistre 2 500 000 € par année d'assurance
Défense/Recours EHPAD	ALLIANZ Eurocourtage	01/01 de chaque année	-	Frais à la charge de l'assureur à concurrence de 31 000 €
Responsabilité civile SSR	SMACL	01/01 de chaque année	Fonction du sinistre (de 100 € à 200 € ou 10 % du montant du sinistre)	6 100 000 € par sinistre
Défense/Recours SSR	SMACL	01/01 de chaque année	-	Frais à la charge de l'assureur à concurrence de 16 000 €
Incendie, Explosion et Risques annexes (y compris catastrophes naturelles) EHPAD et SSR	ALLIANZ Eurocourtage	01/01 de chaque année	482 € (EHPAD et 400 € (SSR), 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 EHPAD et SSR	ALLIANZ Eurocourtage	01/01 de chaque année	482 € (EHPAD) et 400 € (SSR)	Bâtiments : Valeur de reconstruction à neuf (Résidences + siège social) Contenu : Valeur de remplacement à neuf (Résidences + siège social)
Vol EHPAD et SSR	ALLIANZ Eurocourtage	01/01 de chaque année	482 € (EHPAD) 400 € (SSR)	Contenu : 96 328 € (Résidences EHPAD + siège social) Contenu : 100 000 € (SSR)
Bris de glace, Enseignes lumineuses et Appareils Sanitaires EHPAD et SSR	ALLIANZ Eurocourtage	01/01 de chaque année	Aucune franchise	36 123 € (EHPAD) 80 000 € (SSR) Dommages au contenu : frais réels
Bris de machines, Tous Risques Informatiques EHPAD	ALLIANZ Eurocourtage	01/01 de chaque année	482 €	Bris de machines : 84 287 € Tous risques informatiques : (Matériel : 96 328 € Frais supplémentaires : 30 103 € Frais de reconstitution : 30 103 €
Bris de machines, Tous Risques Informatiques SSR	ALLIANZ Eurocourtage	01/01 de chaque année	400 €	Bris de machines : 80 000 € Tous risques informatiques : (Matériel : 80 000 € Frais supplémentaires : 25 000 € Frais de reconstitution : 25 000 €
Pertes d'exploitation EHPAD et SSR	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 EHPAD et SSR	ALLIANZ Eurocourtage	01/01 de chaque année	482 € (EHPAD) 400 € (SSR)	• Perte totale ou partielle du fonds de commerce : 5 500 000 € • Honoraires d'expert 8 % de l'indemnité
Autres dommages matériels et pertes d'exploitation consécutives EHPAD	ALLIANZ Eurocourtage	01/01 de chaque année	482 €	1 806 158 €
Autres dommages matériels SSR	ALLIANZ Eurocourtage	01/01 de chaque année	750 €	1 500 000 €
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 2016 à savoir : un contrat d'assurance responsabilité civile des entreprises et un contrat responsabilité décennale.

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

4.5.3. Risques financiers

Risque de change

Le 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 en combinant des financements bancaires et des financements désintermédiés sur des maturités courtes, moyennes et longues allant de 1 mois à 15 ans.

La structure des financements se répartit comme suit :

Type de financement	JJ à 1 an	1 an à 5 ans	Au-delà	Total encours	%
Euro-PP à taux fixe	(72)	(290)	51 158	50 796	17,7 %
Prêts à taux fixe	6 747	16 650	6 556	29 953	10,4 %
Prêts à taux variable couvert	21 184	72 525	7 814	101 523	35,4 %
NEU CP [1] couvert	10 000			10 000	3,5 %
Sous-total couvert	37 859	88 885	65 528	192 272	67,0 %
Prêts à taux variable réglementé	596	1 085		1 681	0,6 %
Prêts à taux variable non couvert	20 023	845		20 868	7,3 %
NEU CP [1] non couvert	72 000			72 000	25,1 %
Sous-total non couvert	92 619	1 930	-	94 549	33,0 %
Total	130 478	90 815	65 528	286 821	100,0 %
Part relative	45,5 %	31,7 %	22,8 %	100,0 %	

(1) NEU CP (Negotiable EUropean Commercial Paper) : dénomination commerciale des titres négociables à court terme.

Pour couvrir le risque de taux d'intérêt lié à la structure de sa dette financière, le Groupe utilise des produits dérivés d'échange de taux d'intérêt *(swaps)* ou optionnels *(cap)*. Ces produits dérivés sont qualifiés comptablement d'opérations de couverture au sens des normes IFRS.

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 représente au 31 décembre 2016 un risque couvert, hors amortissement des frais d'émission sur emprunts à taux variable couvert (1 460 milliers d'euros), de 112 983 milliers d'euros. Ces couvertures portent sur des taux de 0,04 % à 5,00 % dont les échéances sont comprises entre le 2 février 2017 et le 15 février 2030.

Seule la dette à moins d'un an est non couverte pour partie. Il s'agit principalement des financements de l'activité immobilière : les titres négociables à court terme, les portages immobiliers et les crédits promotion.

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 879 milliers d'euros.

Cependant le Groupe a au 31 décembre 2016 une trésorerie (103 107 milliers d'euros) supérieure à sa dette non couverte (94 549 milliers d'euros). Il y a donc un adossement des risques de taux entre ces actifs et ces passifs financiers : l'impact d'une hausse de taux d'intérêt se traduisant par une hausse de la charge d'intérêts, d'une part, et par une hausse des produits d'intérêts générés par les placements de trésorerie, d'autre part.

Risque sur actions

Au 31 décembre 2016, la SA Le Noble Age détient 25 685 actions propres, valorisées à 564 milliers d'euros contre 37 378 titres à la clôture précédente. Une valorisation au cours au plus bas de clôture annuelle 2016 (23,39 euros) et au plus haut de clôture annuelle 2016 (35,45 euros) s'échelonnerait de 601 milliers d'euros à 911 milliers d'euros, le prix de revient moyen des titres auto-détenus à la date de clôture s'établissant à 21,95 euros par titre.

Risque de liquidité

Le Groupe dispose au 31 décembre 2016 de 103 107 milliers d'euros de disponibilités et d'équivalents de trésorerie (soit 102 554 milliers d'euros de trésorerie nette des concours bancaires) contre 69 555 milliers d'euros un an plus tôt ; ce qui représente plus de 26 % de son chiffre d'affaires d'exploitation.

La pérennité du modèle économique et la confiance des partenaires financiers facilitent l'accès au crédit et limitent le risque de liquidité.

Le programme d'émission de titres négociables à court terme est couvert par la part non utilisée du crédit syndiqué (79 400 milliers d'euros au 31 décembre 2016) dont l'échéance a été prorogée d'un an en 2016 passant ainsi de juillet 2020 à juillet 2021.

Au regard de ces éléments, de l'analyse des actifs et passifs courants et des ratios de la structure financière, 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 sur la base de ses comptes consolidés 2015 et des comptes semestriels 2016 est stable à B4+, ce qui démontre ainsi « une capacité assez forte à honorer ses engagements financiers ».

Risque relatif aux engagements hors bilan

Les garanties et obligations contractuelles se décomposent à la clôture de l'exercice 2016 en engagements donnés sur une durée déterminée pour 120,1 millions d'euros constitués d'engagements liés aux opérations de financement pour 61,7 millions d'euros et aux activités opérationnelles pour 58,4 millions d'euros. Les engagements reçus s'élèvent au 31 décembre 2016 à 92,6 millions d'euros relatifs principalement à des lignes de crédit accordées et non utilisées dont notamment la part non utilisée du crédit syndiqué (79,4 millions d'euros).

Les garanties et obligations contractuelles sont détaillées en note 26 Engagements hors bilan des états financiers consolidés 2016.

Par ailleurs, les sociétés d'Exploitation du Noble Age Groupe ont conclu des baux commerciaux, pour lesquels les échéances de loyer sur la durée des contrats non indexées et non actualisées s'élèvent à 399 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 342 millions d'euros un an plus tôt.

Le total des charges futures de loyer, actualisé au taux de 0,86 % sur la durée moyenne restant à courir, s'élèverait en 2016 à 374 millions d'euros.

Au titre de ses emprunts (crédit syndiqué et Euro-PP notamment), le Groupe doit respecter un certain nombre de *covenants* qui sont détaillés au chapitre « Capitaux Propres, Endettement Net et *covenants* » du présent rapport. Au 31 décembre 2016, l'intégralité des *covenants* financiers est respectée.

4.6. AUTRES INFORMATIONS

4.6.1. Recherche et développement

Le Noble Age Groupe 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 1 358 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.

4.6.2. Prise de participations et aliénation d'actions

Conformément aux dispositions de l'article L. 233-6 alinéa 1 du Code de commerce, le présent rapport doit vous informer des prises de participation réalisées dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire de la République française représentant plus du vingtième, du dixième, du cinquième, du tiers ou de la moitié du capital des sociétés concernées et de la prise de contrôle de telles sociétés.

Ainsi nous vous informons qu'au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2016, la Société n'a acquis aucune participation.

Par ailleurs, nous vous informons qu'au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2016, la SA Le Noble Age s'est assurée le contrôle indirect des sociétés suivantes :

Société	Siège social	Activité
Bois Vert	3 rue des Ouches 17170 COURCON	Exploitation d'établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes

Nous vous indiquons que la société LNA Belgique, filiale à 100 % de la Société, a cédé au cours de l'exercice l'intégralité des titres de la société Résidence Beeckman.

Nous vous informons également de la constitution de 3 nouvelles sociétés :

Société	Siège social	Activité	% de détention direct et indirect
LNA 5	7, boulevard Auguste-Priou – 44120 VERTOU RCS NANTES 820 340 404	Gestion et exploitation de structure médicale d'hospitalisation à domicile	100 %
LNA 6	7, boulevard Auguste-Priou – 44120 VERTOU RCS NANTES 820 335 545	Gestion et exploitation de structure médicale d'hospitalisation à domicile	100 %
LNA 7	7, boulevard Auguste-Priou – 44120 VERTOU RCS NANTES 820 328 904	Gestion et exploitation de tous établissements sanitaires	100 %

4.6.3. Liste des succursales

Conformément aux dispositions de l'article L. 232-1 du Code de commerce, nous vous indiquons que la Société détient une succursale située 33 avenue du Maine, 6e étage – 75015 PARIS.

4.6.4. Participation des salariés et réserve de participation

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-102 du Code de commerce, nous vous rendons compte de l'état de la participation des salariés au capital social de la Société au dernier jour de l'exercice.

Au 31 décembre 2016, la participation des salariés du Noble Age Groupe au capital de la Société représente 0,37 % du capital social.

Par ailleurs, au 31 décembre 2016, une provision pour participation aux résultats 2016 de l'UES a été comptabilisée dans les comptes de la Société à hauteur de 932 milliers d'euros.

4.6.5. Exercice de la direction générale de la Société

Conformément aux dispositions de l'article R. 225-102 du Code de commerce, nous vous informons que le conseil d'administration, dans sa séance du 22 juin 2016 a procédé au renouvellement du mandat de Monsieur Jean-Paul Siret en qualité de président-directeur général et a ainsi statué à nouveau sur le choix d'exercice de la direction générale et opté pour la réunion des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général.

4.6.6. Informations concernant la gouvernance de la Société

4.6.6.1. MANDATS EN COURS DES ADMINISTRATEURS AU SEIN DE LA SOCIÉTÉ

Renouvellements de mandat d'administrateurs :

Les mandats d'administrateur de :

- Monsieur Willy Siret ;
- Monsieur Daniel Braud,

viennent à expiration à l'issue de la réunion de la prochaine assemblée générale ordinaire annuelle appelée à statuer cette année sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2016.

Nous vous proposons de renouveler Messieurs Willy Siret et Daniel Braud dans leurs fonctions d'administrateur pour une période de six années, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale à tenir dans l'année 2023 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2022.

Non-renouvellement du mandat d'un administrateur

Le mandat d'administrateur de Madame Marie-Antoinette Dain vient à expiration à l'issue de la réunion de la prochaine assemblée générale ordinaire annuelle appelée à statuer cette année sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2016.

Nous vous proposons de ne pas renouveler le mandat de Madame Marie-Antoinette Dain.

Ratification de la cooptation d'un administrateur

Nous vous rappelons que le conseil d'administration du 18 janvier 2017 constatant la démission de Monsieur Patrick Connan à compter de cette même date, a décidé de nommer en qualité d'administrateur, Madame Maud Roux, en remplacement de celui-ci.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-24 du Code de commerce, nous vous proposons de ratifier la nomination de Madame Maud Roux en qualité d'administrateur pour la durée restant à courir du mandat de Monsieur Patrick Connan, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale ordinaire à tenir en 2018, pour statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2017.

Nomination de nouveaux administrateurs

Nous vous proposons de nommer en qualité d'administrateur de la Société :

- Madame Flavie Lorre, demeurant 25, rue de Fontarabie, 75002 PARIS ;
- Madame Christine Lioret, demeurant 6, rue Maurice-Sibille, 44000 NANTES ;
- la société MPL2, société par actions simplifiée au capital de 6 500 000 euros, dont le siège social est situé 17, rue Bourgelat 69002 LYON, immatriculée sous le numéro 823 306 337 RCS LYON, représentée par Monsieur Jean-François Billet, demeurant 9 *bis*, rue Edeline à Saint-Cloud (92210) ;
- la société Nobel, société d'investissement à capital variable au capital de 404 000 euros, dont le siège social est situé 20, rue Quentin-Bauchart, 75008 Paris, immatriculée sous le numéro 813 367 638 RCS PARI, représentée par Monsieur Philippe de Verdalle, demeurant 31 boulevard Beauséjour à Paris (75016) ;

en qualité de nouvel administrateur pour une durée de six années qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale à tenir dans l'année 2023 pour statuer sur les comptes de l'exercice 2022.

Il est précisé que la nomination des sociétés MPL2 et Nobel en qualité d'administrateur mettrait automatiquement fin à leur mandat de censeur.

4.6.6.2. LISTE DES MANDATS DES ADMINISTRATEURS

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-102-1, al. 4 du Code de commerce, nous vous communiquons ci-après la liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés, françaises ou étrangères, par chacun des mandataires sociaux de la Société durant l'exercice social.

Monsieur Jean-Paul Siret a exercé les mandats sociaux suivants :

Sociétés cotées (Groupe)	Mandats/Fonctions
SA Le Noble Age	Président-directeur général

Sociétés non cotées (Groupe)	Mandats/Fonctions
SARL La Chézalière	Gérant
SARL La Villa des Poètes *(transformée en SAS le 13 mai 2016)*	Gérant
SARL Résidence Hôtel du Pays Vert	Gérant
SARL Foncière GNA	Gérant
SARL Médica Foncière Garches 92	Gérant
SARL Médica Foncière d'Épinay	Gérant
SA Woodside Résidence – Société belge	Administrateur
SA Résidence le Point du Jour – Société belge	Administrateur

Sociétés non cotées (hors Groupe)	Mandats/Fonctions
SA La Chézalière	Directeur général délégué
SA La Chézalière	Administrateur
SC Financière Vertavienne 44	Gérant
SARL Immobilière du Vallon	Gérant
SARL SIBE	Gérant
SAS Gribouill'age	Membre du comité de direction
Nobinvest	Membre du comité de direction

Mandats de représentant permanent exercés dans des sociétés françaises et étrangères :

Société représentée	Fonctions exercées	Dans la société non cotée (Groupe)
SA Le Noble Age	Administrateur	SA Woodside Résidence

Monsieur Robert Dardanne a exercé les mandats sociaux suivants :

Sociétés cotées (Groupe)	Mandats/Fonctions
SA Le Noble Age	Administrateur

Sociétés non cotées (Groupe)	Mandats/Fonctions
SA Résidence le Point du Jour – Société belge	Administrateur

Sociétés cotées (hors Groupe)	Mandats/Fonctions
SA Voltalia	Administrateur
SA Travel Technology Interactive	Administrateur

Sociétés non cotées (hors Groupe)	Mandats/Fonctions
SA Eurofinance Travel	Président du conseil d'administration et administrateur
SA KD Développement	Administrateur
SA DRC	Administrateur
SA Voltalia Investissement	Administrateur
SAS Fidexi	Président
SARL Hortense	Gérant
SPRL FGD – Société belge	Gérant

Monsieur Willy Siret a exercé les mandats sociaux suivants :

Sociétés cotées (Groupe)	Mandats/Fonctions
SA Le Noble Age	Administrateur et directeur général délégué aux opérations

Sociétés non cotées (Groupe)	Mandats/Fonctions
SARL LNA Achats	Gérant
SA Clinique Kerlena	Président-directeur général

Sociétés non cotées (hors Groupe)	Mandats/Fonctions
Groupement de Coopération Sanitaire Pui Anjou	Administrateur suppléant
SAS Nobilise	Président
SAS Gribouill'age	Président
SAS Nobinvest	Président et membre du comité de direction

Mandats de représentant permanent exercés dans des sociétés françaises et étrangères :

Société représentée	Mandats/Fonctions	Dans la société non cotée (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	Résidence Beeckman – Société belge *(société cédée le 30 juin 2016)*
SPRL LNA Belgique – Société belge	Gérant	Résidence les Tamaris – Société belge
SA Woodside Résidence – Société belge	Gérant	SPRL Le Bonjour d'Ignace – Société belge
SPRL LNA Belgique – Société belge	Administrateur délégué à la gestion journalière	SA Résidence le Point du Jour – Société belge
SPRL LNA Belgique – Société belge	Administrateur délégué à la gestion journalière	SA Woodside Résidence – Société belge
SA WOODSIDE Résidence – 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 Résidence – Société belge	Administrateur délégué à la gestion journalière	ASBL Centre de Soins de Jour le Mont des Arts – Société belge
SPRL Résidence les Tamaris – Société belge	Administrateur délégué à la gestion journalière	ASBL Centre de Soins de Jour Le Mont des arts – Société belge

Monsieur Patrick Connan a exercé les mandats sociaux suivants :

Sociétés cotées (Groupe)	Mandats/Fonctions
SA Le Noble Age	Administrateur

Sociétés non cotées (hors Groupe)	Mandats/Fonctions
SCI Moulin de la Joie	Gérant

Monsieur Damien Billard a exercé les mandats sociaux suivants :

Sociétés cotées (Groupe)	Mandats/Fonctions
SA Le Noble Age	Administrateur et Directeur Général Délégué aux finances

Sociétés non cotées (Groupe)	Mandats/Fonctions
SARL BIAGIS	Gérant
Groupement de Coopération Sanitaire Noble Age	Administrateur

Sociétés non cotées (hors Groupe)	Mandats/Fonctions
SAS Gribouill'age	Membre du comité de direction
SAS Nobilise	Membre du comité de direction
Nobinvest	Membre du comité de direction

Monsieur Daniel Braud a exercé les mandats sociaux suivants :

Sociétés cotées (Groupe)	Mandats/Fonctions
SA Le Noble Age	Administrateur

Madame Marie-Antoinette Dain a exercé les mandats sociaux suivants :

Sociétés cotées (Groupe)	Mandats/Fonctions
SA Le Noble Age	Administrateur

Sociétés non cotées (hors Groupe)	Mandats/Fonctions
SAS Groupe Segur Management	Président
SCI Manije	Gérant
SCI du Bief	Gérant
SARL Atena	Gérant
SARL Aerovision	Gérant
SARL Jet Ops	Gérant
SAS Hoche Financement	Président
SAS Groupe Segur	Président
SAS Jet Services Group	Président
SAS Advanced Air Support	Président
SAS Progerim	Président
SAS Hoche Promotion	Directeur général
SARL Smart Voyage	Gérant
SARL Sky Vision – Société croate	Gérant

SAS Nobilise a exercé les mandats sociaux suivants :

Sociétés cotées (Groupe)	Mandats/Fonctions	Représentant
SA Le Noble Age	Administrateur	Madame Sophie Breton

Sociétés non cotées (hors Groupe)	Mandats/Fonctions	Représentant
Nobilise 2	Président	Monsieur Willy Siret

Madame Sophie Breton a exercé les mandats sociaux suivants :

Sociétés cotées (Groupe)	Mandats/Fonctions
SA Le Noble Age	Représentant permanent de la société Nobilise, administrateur et DAF Adjointe

Mandats de représentant permanent exercés dans des sociétés françaises et étrangères

Société représentée	Mandats/Fonctions	Dans la société cotée (Groupe)
Nobilise	Administrateur	SA Le Noble Age

Madame Patricia Rosiod a exercé les mandats sociaux suivants :

Sociétés cotées (Groupe)	Mandats/Fonctions
SA Le Noble Age	Administrateur

Sociétés non cotées (hors Groupe)	Mandats/Fonctions
SAS 2P Conseil	Président

4.6.6.3. RÉMUNÉRATIONS, AVANTAGES ET ENGAGEMENTS DE TOUTE NATURE AU BÉNÉFICE DES MANDATAIRES SOCIAUX

4.6.6.3.1. Rémunérations et avantages

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce, nous vous rendons compte de la rémunération totale (éléments fixes, variables et exceptionnels) y compris sous forme d'attribution de titres de capital, de titres de créance ou de titres donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance (article L. 225-102-1 Code de commerce) et des avantages de toute nature versés durant l'exercice écoulé à chaque mandataire social, ainsi que les critères en fonction desquels ils ont été calculés ou les circonstances en vertu desquelles ils ont été établis.

4.6.6.3.1.1. Rémunérations et avantages perçus de la part de la Société

Les dirigeants mandataires sociaux

Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux intègrent une part fixe et une part variable et les avantages en nature précisés comme suit :

Rémunération fixe et avantage en nature :

La rémunération fixe et les avantages en nature du président-directeur général sont attribués au titre de son mandat social. La rémunération fixe et les avantages en nature des directeurs généraux délégués sont attribués au titre de leur contrat de travail.

Dirigeant *En euros*	Fixe			Avantage en nature	
	2015	2016	2017	2015	2016
Jean-Paul Siret	140 400	142 800	144 228	5 197	5 561
Willy Siret	132 000	134 400	135 744	2 435	3 062
Damien Billard	132 000	134 400	135 744	2 979	3 732

Les dirigeants mandataires sociaux ne perçoivent pas de jetons de présence.

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

Rémunération variable :

Prime annuelle brute de développement :	40 euros par lit créé ou racheté	Montant au titre de l'exercice 2016 : 11 560 € brut
Prime annuelle brute de résultat :	10 euros pour 1 000 euros d'augmentation du résultat net consolidé de l'exercice 2016 par rapport au résultat net consolidé de l'exercice 2015	Montant au titre de l'exercice 2016 : fixé après l'arrêté des comptes 2016 par le conseil d'administration. Montant au titre de l'exercice 2015 : 12 127 € brut

Chacun des éléments de la rémunération variable est due aux trois dirigeants mandataires sociaux au titre de leur mandat social.

Il n'existe pas de système d'attribution de stock-options.

Les administrateurs non dirigeants

Rémunération fixe et avantage en nature :

Les administrateurs ne reçoivent comme rémunération de la part de la Société que les jetons de présence qui leur sont attribués en fonction de leur participation aux réunions du conseil.

Mandataire social *En euros*	Fixe		Avantage en nature		Jetons de présence	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Patricia Rosiod	-	-	-	-	11 000	12 000
Marie-Antoinette Dain	-	-	-	-	0	0
Robert Dardanne	-	-	-	-	9 000	12 000
Patrick Connan	-	-	-	-	12 000	12 000
Daniel Braud	-	-	-	-	11 000	14 000

Rémunération variable :

Les administrateurs ne perçoivent pas de rémunération variable.

4.6.6.3.1.2. Rémunérations et avantages perçus de la part des sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce

Les dirigeants mandataires sociaux

Dirigeant *En euros*	Fixe		Avantage en nature		Jetons de présence	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Jean-Paul Siret	35 681	35 681	-	-	-	-
Willy Siret	-	-	-	-	-	-
Damien Billard	-	-	-	-	-	-

Les administrateurs non dirigeants

Aucune rémunération ni aucun avantage de toute nature n'a été reçu par les administrateurs non dirigeants de la part d'une société contrôlée par la Société au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

4.6.6.3.2. Engagements de toute nature

Les dirigeants mandataires sociaux

Nous vous indiquons également les engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice de ses dirigeants mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci, ainsi que les modalités de détermination de ces engagements.

Tel qu'il ressort du tableau ci-dessous, 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 dirigeants mandataires sociaux.

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	22/06/2016								
Date fin Mandat	AGOA 2022								
Nom	Willy Siret								
Fonction	Directeur général délégué opérations	X			X		X		X
Date début Mandat	22/06/2011								
Date fin Mandat	AGOA 2017								
Nom	Damien Billard								
Fonction	Directeur général délégué finances	X			X		X		X
Date début Mandat	24/06/2015								
Date fin Mandat	AGOA 2021								

Les provisions pour indemnité de retraite concernant les dirigeants du Noble Age Groupe s'établissaient au 31 décembre 2016 à 70 424 euros pour Jean-Paul Siret contre 65 225 euros en 2015, à 43 009 euros pour Willy Siret au 31 décembre 2016 contre 30 899 euros l'année précédente et à 34 185 euros pour Damien Billard au 31 décembre 2016 contre 23 700 euros en 2015.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, nous vous précisons qu'aucun engagement visé par l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale n'a été conclu ou poursuivi au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2016 avec l'un de ses dirigeants sociaux.

Les administrateurs non dirigeants

Aucun engagement n'a été mis en place au bénéfice des administrateurs non dirigeants.

4.6.6.4. ATTRIBUTIONS DE JETONS DE PRÉSENCE

Pour l'exercice 2016, la somme globale annuelle de jetons de présence décidée par l'assemblée générale du 22 juin 2016 est de 60 000 euros (comme pour l'exercice 2015) à répartir entre les administrateurs et les censeurs par le conseil d'administration.

Nous vous précisons que les mandataires sociaux ou salariés de la Société également administrateurs ou censeurs, ainsi que l'ensemble des censeurs ont renoncé au bénéfice desdits jetons.

4.6.6.5. MANDATS EN COURS DES CENSEURS

Nous vous informons que le mandat de censeur de la société UNEXO vient à expiration à l'issue de la réunion de la prochaine assemblée générale ordinaire annuelle appelée à statuer cette année sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2016.

Nous vous proposons de renouveler le mandat de censeur de la société UNEXO pour une nouvelle période de quatre années qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale à tenir dans l'année 2021 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2020.

4.6.7. Mandats en cours des co-Commissaires aux comptes de la Société

Nous vous rappelons que :

- Les co-Commissaires aux comptes titulaires sont :

La SARL Expertise Audit Advisory, 30 rue Chabrely, 33100 Bordeaux,

La société In Extenso Audit, 106 Cours Charlemagne 69002 Lyon.

- Les co-Commissaires aux comptes suppléants sont :

La société Concept Audit et Associés, 1/3 rue du Départ, 75014 Paris,

La société Beas, 7/9 Villa Houssay, 92200 Neuilly-Sur-Seine.

Les mandats des sociétés Expertise Audit Advisory et Concept Audit et Associés viennent à expiration à l'issue de la prochaine assemblée générale ordinaire annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Nous vous proposons de renouveler lesdits mandats pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale statuant en 2023 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

4.6.8. Informations sur les participations en application de l'article L. 233-13 du Code de commerce

Conformément aux dispositions de l'article L. 233-13 du Code de commerce, nous vous communiquons ci-après l'identité des personnes physiques ou morales détenant directement ou indirectement plus du vingtième, du dixième, des trois vingtièmes, du cinquième, du quart, du tiers, de la moitié, des deux tiers, des dix-huit vingtièmes ou des dix-neuf vingtièmes du capital social ou des droits de vote aux assemblées générales.

Détentions dans le capital social de la Société au 31 décembre 2016 :

Actionnaires	Actions	% capital	Droits de vote	% droits de vote
Concert				
Financière Vertavienne 44	1 884 864	19,42 %	3 769 728	29,32 %
Nobinvest	1 262 098	13,00 %	1 262 098	9,81 %
MPL2	535 714	5,52 %	535 714	4,17 %
Autres actionnaires	924 063	9,52 %	1 589 260	12,36 %
Total Concert	**4 606 739**	**47,46 %**	**7 156 800**	**55,66 %**
Hors Concert	5 099 198	52,54 %	5 701 592	44,34 %
TOTAL	**9 705 937**	**100,00 %**	**12 858 392**	**100,00**

Pour information, la **famille Siret** détient directement et indirectement 13,20 % des actions de la Société (contre 13,26 % au 31 décembre 2016).

La SAS NOBINVEST détient indirectement 1,15 % des actions de la Société, au travers de sa participation dans la société Nobilise.

FRANCHISSEMENT DE SEUILS LÉGAUX DÉCLARÉS À LA SOCIÉTÉ

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2016, les franchissements de seuils légaux de détention des actions ou des droits de vote de la Société dont la Société a été avisée sont les suivants :

- le FCP Stock Pincking France a déclaré à la Société par courrier en date du 10 mars 2016, avoir franchi à la baisse, le seuil de

9 % des droits de vote de la Société, par suite d'une cession d'actions de la Société sur le marché, et détenir 801 761 actions soit 8,92 % du capital et 8,86 % des droits de vote de la Société ;

- la société Nobilise 2 a déclaré, avoir franchi de concert à la baisse, en date du 30 novembre 2016, les seuils de 50 % des droits de vote, 1/3, 30 %, 25 %, 20 %, 15 %, 10 %, et 5 % du capital et des droits de vote de la Société et ne plus détenir d'actions de la Société à la suite de la cession de l'intégralité des actions de la Société qu'elle détenait au profit de la société Nobinvest ;
- les sociétés Nobinvest, MPL2 et Nobel ont déclaré avoir franchi en hausse, de concert avec Monsieur Jean-Paul Siret, la société Immobilière du Vallon, Monsieur Willy Siret et Monsieur Damien Billard, la société Financières vertavienne 44, Nobilise et d'autres actionnaires, en date du 30 novembre 2016, les seuils de 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 30 %, 1/3 du capital de des droits de vote et 50 % des droits de vote de la Société et détenir de concert 4 699 915 actions de la Société représentant 7 259 876 droits de vote, soit 428,42 % du capital et 56,40 % des droits de vote de la Société ;
- la société Nobinvest a déclaré avoir franchi individuellement en hausse en date du 30 novembre 2016 les seuils de 5 % du capital et des droits de vote et 10 % du capital de la Société par suite d'une acquisition d'actions préalablement détenues par Nobilise et Nobilise 2 ;
- la société MPL2 a déclaré avoir franchi individuellement en hausse en date du 30 novembre 2016 le seuil de 5 % du capital par suite de la souscription à une augmentation de capital de la Société et d'une acquisition d'actions préalablement détenues par Nobilise.

4.6.9. Prêts interentreprises

Conformément aux dispositions de l'article L. 511-6 du Code monétaire et financier, nous vous informons que la Société n'a consenti aucun prêt à moins de deux ans à des microentreprises, des petites et moyennes entreprises ou à des entreprises de taille intermédiaire avec lesquelles elle entretiendrait des liens économiques le justifiant.

4.6.10. Opérations sur titres des dirigeants

Conformément aux dispositions des articles L. 621-18-2 et R. 621-43-1 du Code monétaire et financier, nous vous indiquons les opérations réalisées par les dirigeants et les hauts responsables, ou par des personnes auxquelles ils sont étroitement liés, sur leurs titres qui ont été portées à notre connaissance.

Nous vous informons qu'au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2016 :

- la société Financière Vertavienne 44 a acheté 93 224 actions de la Société et a vendu 8 224 actions de la Société ;
- la société Immobilière du Vallon a vendu 3 400 actions de la Société ;
- la société Nobilise a vendu 686 720 actions de la Société ;
- la société Nobilise 2 a vendu 646 807 actions de la Société ;
- la société Nobinvest a acheté 1 262 098 actions de la Société.

4.6.11. Informations données en application de l'article L. 225-211 du Code de commerce (programme de rachat de titres)

Nous rappelons que l'assemblée générale mixte de la Société en date du 22 juin 2016, dans sa douzième résolution, a autorisé le conseil d'administration, conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, à acheter un nombre d'actions pouvant représenter jusqu'à 10 % du capital de la Société, au jour de l'utilisation de cette autorisation dans les conditions suivantes :

- le prix d'achat par action ne devra pas être supérieur à 40 euros, hors frais et commissions, avec un plafond global de 34 millions d'euros ;

- l'autorisation pourra être utilisée, entre autres, à l'effet (i) d'animer le marché secondaire ou de faire assurer 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 remettre des actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital, (iii) de disposer d'actions pouvant être remises à ses dirigeants et salariés ainsi qu'à ceux des sociétés qui 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 tout ou partie des actions ainsi achetées sous réserve de l'adoption de la treizième résolution proposée au vote de l'assemblée générale ;

- 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 pourra 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 ;

- 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, en une ou plusieurs fois, sur le marché ou hors marché, par tous moyens, y compris par transfert de blocs, offres publiques ou par l'intermédiaire de tout instrument financier dérivé.

L'autorisation susvisée donnée au conseil d'administration a été consentie pour une durée de dix-huit mois à compter de l'assemblée générale mixte des actionnaires du 22 juin 2016 et expire le 22 décembre 2017. En conséquence, le conseil d'administration propose la reconduction de cette autorisation pour une durée de dix-huit mois, dans les mêmes conditions.

EXÉCUTION DU PROGRAMME DE RACHAT EN 2016

Au 31 décembre 2016, le nombre de titres auto-détenus dans le cadre du programme de rachat autorisé par l'assemblée générale de la Société est de 25 685 actions, d'une valeur nominale de 2 euros, et valorisées à 907 964,75 euros, soit 35,35 euros par action, représentant 0,26 % 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 : 2 247 actions ;
- d'autre part, conserver les actions afin de les remettre en paiement ou en échange, dans le cadre d'opérations de croissance externe : 23 438 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 2016 était égal à 360 000 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 2016 :

	Quantité	Prix moyen *(en euros)*
Achats	109 787	30,20
Ventes	108 440	30,36

Frais de négociation payés par la Société au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2016, 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 2016, 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, aucune action n'a été acquise au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2016.

Aucun frais n'a été payé dans le cadre des mandats de rachat.

Nous vous informons que le solde de titres détenus par la Société s'élève à 23 438 actions au 31 décembre 2016 et sont inscrits au nominatif pur.

4.6.12. Ajustement des bases de conversion (articles R. 228.90, R. 228-91, R. 225-137, R. 225-138 du Code de commerce)

Nous vous précisons que la Société n'a pas acquis de valeurs mobilières donnant accès au capital au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2016.

4.6.13. Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique article L. 225-100-3 du Code de commerce

L'article 4.6.8 du présent rapport indique la structure du capital social de la Société au 31 décembre 2016 et les participations directes et indirectes dans le capital de la Société dont nous avons connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce.

Les seuls droits de contrôle spéciaux existant dans la Société sont les droits de vote double attachés aux actions détenues au nominatif depuis plus de deux ans, tels qu'ils apparaissent dans le tableau ci-dessous :

Nombre d'actionnaires	Nombre d'actions
56	2 897 227

La nomination et le remplacement des membres du conseil d'administration sont régis par l'article 11 des statuts de la Société.

Par ailleurs, les membres du pacte d'actionnaires de la Société se sont engagés à :

- faire leurs meilleurs efforts pendant toute la durée du pacte, et notamment à voter afin d'assurer que le conseil d'administration soit composé d'un maximum de 10 membres, dont 3 administrateurs désignés parmi les actionnaires historiques et un censeur ou un administrateur représentant chaque nouvel actionnaire qui viendrait à détenir 5 % du capital ou des droits de vote de la Société et qui en ferait la demande ;

- pour le cas où un membre serait désigné administrateur, permettre et maintenir la désignation de (i) M. Jean-Paul Siret en qualité de président du conseil d'administration et de directeur général de la société Le Noble Age, (ii) M. Willy Siret en qualité de directeur général délégué de la Société, et (iii) M. Damien Billard en qualité de directeur général délégué de la Société.

L'assemblée générale en date du 22 juin 2016 a délégué au conseil d'administration la réalisation d'augmentation de capital de différentes natures ainsi qu'il ressort de l'annexe 2.

Il n'existe pas d'accord prévoyant des indemnités pour les membres du conseil d'administration s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique.

Par ailleurs, nous vous indiquons, conformément aux dispositions des articles L. 225-100-3 et L. 233-11 du Code de commerce, les restrictions à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou des conventions portées à la connaissance de la Société.

Le 1er juillet 2016, un pacte d'actionnaire constitutif d'une action de concert entre Messieurs Jean-Paul Siret, Willy Siret et Damien Billard (actionnaires dirigeants), les sociétés Financière Vertavienne 44, Nobilise et Nobilise 2 et d'autres actionnaires [1], conclu en substitution du pacte d'actionnaires précédent conclu le 15 mai 2006 et plusieurs fois modifié par avenants.

Par acte en date du 30 novembre 2016, les sociétés MPL2 et NOBEL ont rejoint le concert formalisé par le pacte.

Les principales dispositions du pacte de la Société sont les suivantes :

Concertation : Les parties déclarent agir de concert entre elles vis-à-vis de la Société et s'engagent à ce qu'une concertation intervienne entre elles afin d'arrêter une politique commune sur les décisions à prendre avant chaque assemblée d'actionnaires et, en ce qui concerne les parties ayant la qualité d'administrateurs, avant chaque réunion du conseil d'administration.

Gouvernance : Les parties s'engagent à faire leurs meilleurs efforts pendant toute la durée du pacte, et notamment à voter afin d'assurer que le conseil d'administration soit composé d'un maximum de 10 membres, dont 3 administrateurs désignés parmi les actionnaires historiques et un censeur ou un administrateur représentant chaque nouvel actionnaire qui viendrait à détenir 5 % du capital ou des droits de vote de la Société et qui en ferait la demande.

En outre, chaque partie s'engage à faire ses meilleurs efforts pendant toute la durée du pacte (sauf instructions contraires écrites de la majorité qualifiée [2]), pour le cas où elle serait désignée administrateur à permettre et maintenir la désignation de (i) M. Jean-Paul Siret en qualité de président du conseil d'administration et de directeur général de la société Le Noble Age, (ii) M. Willy Siret en qualité de directeur général délégué de la Société, et (iii) M. Damien Billard en qualité de directeur général délégué de la Société.

Adhésion au pacte : Chaque actionnaire s'engage à obtenir de tout tiers auquel il aurait le projet de céder des actions, l'adhésion au pacte, au plus tard concomitante à la cession.

Droit de préférence : Chaque membre consent aux autres membres, dans l'hypothèse où il aurait le projet de céder tout ou partie de ses actions, un droit de préférence. En cas de mise en jeu du droit de préférence, les parties au pacte s'engagent à se concerter de façon à permettre la notification à l'actionnaire cédant d'une position commune.

Par exception à ce qui précède, le pacte autorise tout transfert par un actionnaire (i) à une société qu'il contrôle ou par laquelle il est contrôlé, au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, (ii) à un fonds ou société d'investissement dont ledit actionnaire assure la gestion (y compris, le cas échéant, par voie de délégation) ou sous contrôle commun avec ledit actionnaire, ou (iii) approuvé par écrit par la majorité qualifiée, étant précisé que, dans chacun des cas susvisés, le cessionnaire et le cédant devront prendre l'engagement, respectivement, de céder et de racheter les actions ainsi transférées, dans l'hypothèse où le critère de contrôle ayant permis cette cession libre devait cesser d'exister.

Changement de contrôle : Chacun des actionnaires personne morale consent de façon irrévocable une promesse de vente de l'intégralité de ses actions aux autres actionnaires au profit des autres parties au pacte, dans l'hypothèse où il subirait un changement de contrôle. Les actions pourront être acquises par les autres parties au pacte au prorata du nombre d'actions détenues par chacun d'eux, sur la base des actions détenues au jour de la signature du pacte.

Procédure collective : En cas de procédure collective affectant l'un des actionnaires personne morale, les autres actionnaires bénéficieront d'une option d'achat des actions détenues par l'actionnaire sous procédure collective valable pendant une période de trois mois à compter de la notification de procédure collective. Les actions pourront être acquises par les autres parties au pacte au prorata du nombre d'actions détenues par chacun d'eux [sur la base des actions détenues au jour de la signature du pacte] à un prix unitaire par action calculé sur la base du cours de bourse de la société (moyenne mobile des cours de bourse sur les 20 derniers jours de bourse de la notification de la procédure collective).

Durée du pacte : Le pacte est conclu pour une durée de 7 ans à compter de sa signature le 1er juillet 2016. Par exception, tout actionnaire cessera de plein droit de bénéficier et d'être lié par les stipulations du pacte à compter du jour où ledit actionnaire aura procédé au transfert de la totalité de ses actions de manière à n'en plus détenir aucune définitivement.

À la connaissance de la Société, il n'existe plus d'engagement collectif de conservation de titres Dutreil.

(1) À savoir Jean Paul Siret, Willy Siret, Michel Yaouanc, Philippe Brunner, Yannick Durand, Patrick Connan, Janine Connan, Daniel Berthelot, Marie-France Berthelot, la société Immobilière du Vallon, la succession Bernard de Saint Blanquat, Gilles Mesnard, Anne Laurence Mesnard et Louis Mesnard.

(2) Désigne un ou plusieurs actionnaires partie(s) au pacte détenant plus de 75 % du nombre total des actions détenues par les actionnaires parties au pacte, à la date de la décision.

4.6.14. Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-102-1 dernier alinéa du Code de commerce, il est mentionné ci-après les conventions intervenues directement ou par personne interposée entre :

- d'une part, le directeur général, l'un des directeurs généraux délégués, l'un des administrateurs ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % ;
- d'autre part, une autre société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, et qui ne constitue pas des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales :

néant.

4.6.15. Contrôle des Commissaires aux comptes

Conformément aux dispositions légales et réglementaires, nous tenons à votre disposition les rapports de vos Commissaires aux comptes.

Après avoir pris connaissance du rapport général des Commissaires aux comptes, vous aurez à approuver le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce

Conclusion

Nous allons maintenant vous présenter, plus en détail, les comptes annuels et les comptes consolidés que nous soumettons à votre approbation.

Nous espérons que les résolutions proposées recevront votre agrément et que vous voudrez bien donner quitus de sa gestion au conseil d'administration pour l'exercice écoulé.

Fait à VERTOU
Le 28 mars 2017
Le conseil d'administration

Annexe 1. Périmètre

Au 31 décembre 2016, le périmètre de consolidation du Groupe comprend 122 sociétés et est présenté en note 31 des états financiers.

Annexe 2. Tableau des délégations accordées par l'assemblée générale au conseil d'administration et de leur utilisation au cours de l'exercice

(Article L. 225-100 alinéa 7 du Code de commerce)

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 30e résolution. Le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra excéder le plafond de 50 millions d'euros fixé à la 30e résolution. Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 18 juin 2014 (12e résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2016 : NÉANT	26 mois	Montant nominal maximum global : • Augmentations de capital : 5 000 000 € (1) • Titres de créance : 50 M€ (2)	Cf. 19e résolution de l'AGM du 24/06/2015 disponible au siège de la Société
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 30e résolution. Le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra excéder 50 millions d'euros et s'imputera sur le plafond fixé à la 30e résolution. Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 18 juin 2014 (13e résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2016 : NÉANT	26 mois	Montant nominal maximum global : Augmentations de capital : 5 500 000 € (1) • Titres de créance : 50 M€ (2)	Cf. 20e résolution de l'AGM du 24/06/2015 disponible au siège de la Société
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 19e, 20e, 25e et 26e 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 30e résolution et commun à toutes les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des résolutions 19, 20, 21, 22, 25 et 26. Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 18 juin 2014 (14e résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2016 : NÉANT	26 mois	Montant nominal global : 5 500 000 € (1)	Cf. 21e Résolution de L'AGM du 24/06/2015 disponible au siège de la Société
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 30e résolution. Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 18 juin 2014 (15e résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2016 : NÉANT	26 mois	Montant nominal global : 50 000 000 € (1)	Cf. 22e Résolution de l'Agm du 24/06/2015 disponible au siège de la Société
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 18 juin 2014 (16e résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2015 : NÉANT	26 mois	Plafond autonome : 1 000 000 € et dans la limite du montant des comptes de réserves, primes ou bénéfices	Cf. 23e Résolution de l'AGM du 24/06/2015 disponible au siège de la Société

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
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 18 juin 2014 (17e résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2016 : NÉANT	26 mois	Plafond autonome : 10 % du capital social existant à la date de la décision	Cf. 24e résolution de l'AGM du 24/06/2015 disponible au siège de la Société
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 30e résolution. Le montant nominal maximum des titres de créance 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 30e résolution. Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 18 juin 2014. (18e résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2016 : NÉANT	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 M€ (1)	Cf. 25e résolution de l'AGM du 24/06/2015 disponible au siège de la Société
8) Délégation consentie au conseil en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, dans la limite d'un montant nominal global de 2 000 000 d'euros – suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit de la catégorie de personnes suivante : fonds d'investissement souscrivant au capital de sociétés de taille moyenne (c'est-à-dire dont la capitalisation n'excède pas, lorsqu'elles sont cotées, 1 milliard d'euros) notamment dans le domaine de la santé et/ou médico-social, caisses de retraites et compagnies d'assurance ayant leur siège social ou leur société de gestion sur le territoire de l'Union Européenne ou en Suisse, dans la limite d'un maximum de 20 souscripteurs et pour un montant de souscription individuel minimum de 500 000 euros (prime d'émission incluse). 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 30e résolution. Le montant nominal global des titres de créance 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 30e résolution. 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). Remplace et annule la délégation consentie par l'AGM du 18 juin 2014 (19e résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2016 : NÉANT	18 mois	Montant nominal maximum global : • Augmentations de capital : 2 000 000 € (1) • Titres de créance : 25 M€ (2) 20 souscripteurs	Cf. 26e résolution de l'AGM du 24/06/2015 disponible au siège de la Société
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 28e résolution. Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 18 juin 2014 (20e résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2016 : NÉANT	38 mois	600 000 € (3) Soit 300 000 titres de valeur nominale de 2 €	Cf. 27e résolution de l'AGM du 24/06/2015 disponible au siège de la Société
10) Autorisation donnée au conseil de procéder à l'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié ou de certaines catégories d'entre eux et/ou de ses mandataires sociaux et/ou des personnels des sociétés et groupements qui lui sont liés. 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 27e résolution. Remplace et annule la délégation consentie par l'AGM du 18 juin 2014 (21e résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2016 : NÉANT	38 mois	600 000 € (3) Soit 300 000 titres de valeur nominale de 2 € Dans la limite de 10 % du capital	Cf. 28e résolution de l'AGM du 24/06/2015 disponible au siège de la Société

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
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 30e résolution pour former le plafond mentionné à l'article L. 225-129-2 du Code de commerce. Remplace et annule la délégation consentie par l'AGM du 18 juin 2014 (22e résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2016 : NÉANT	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. 29e résolution de l'AGM du 24/06/2015 disponible au siège de la Société
12) Le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations conférées aux termes des 19e à 22e, 25e et 26e résolutions de l'AGM du 24/06/2015 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 19e à 22e résolutions, 25e et 26e de l'AGM du 24/06/2015 est fixé à 50 millions d'euros. Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2016 : NÉANT		Montant maximum global : • Augmentation de capital : 5 500 000 € • Titres de créance : 50 M€	Cf. 30e résolution de l'AGM du 24/06/2015 disponible au siège de la Société
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 30e résolution. Le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra excéder le plafond de 50 millions d'euros fixé à la 25e résolution. Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 24 juin 2015. (19e résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2016 : NÉANT	26 mois	Montant nominal maximum global : • Augmentations de capital : 5 000 000 € (1) • Titres de créance : 50 M€ (2)	Cf. 14e résolution de l'AGM du 22/06/2016 disponible au siège de la Société
14) Délégation consentie au conseil en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires par une offre au public, dans la limite d'un montant nominal global de 5 500 000 euros. L'utilisation de cette autorisation s'imputera sur le plafond nominal global d'augmentation du capital de 5 500 000 euros fixé à la 25e résolution. Le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra excéder 50 millions d'euros et s'imputera sur le plafond fixé à la 25e résolution. Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 24 juin 2015 (20e résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2016 : NÉANT	26 mois	Montant nominal maximum global : Augmentations de capital : 5 500 000 € (1) • Titres de créance : 50 M€ (2)	Cf. 15e résolution de l'AGM du 22/06/2016 disponible au siège de la Société
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 14e, 15e, 20e et 21e 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 25e résolution. Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 24 juin 2015. (21e résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2016 : NÉANT	26 mois	Montant nominal global : 5 500 000 € (1)	Cf. 16e résolution de l'AGM du 22/06/2016 disponible au siège de la Société
16) Autorisation donnée au conseil en vue de procéder à l'émission d'actions ordinaires destinées à rémunérer des apports de titres en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société. L'utilisation de cette autorisation s'imputera sur le montant global de 5 500 000 euros fixé dans la 25e résolution. Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 24 juin 2015. (22e résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2016 : NÉANT	26 mois	Montant nominal global : 50 000 000 € (1)	Cf. 17e résolution de l'AGM du 22/06/2016 disponible au siège de la Société
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 24 juin 2015 (23e résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2016 : NÉANT	26 mois	Plafond autonome : 1 000 000 € et dans la limite du montant des comptes de réserves, primes ou bénéfices	Cf. 18e Résolution De L'agm Du 22/06/2016 disponible Au Siège De La Société
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 24 juin 2015 (24e résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2016 : NÉANT	26 mois	Plafond autonome : 10 % du capital social existant à la date de la décision	Cf. 19e résolution de l'AGM du 22/06/2016 disponible au siège de la Société

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
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 25e résolution. Le montant nominal maximum des titres de créance 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 25e résolution. Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 24 juin 2015 (25e résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2016 : conseil d'administration du 28 septembre 2016 – augmentation de capital de 1 442 854 euros.	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 M€ [2]	Cf. 20e résolution de l'AGM du 22 juin 2016 disponible au siège de la Société
20) Délégation consentie au conseil en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, dans la limite d'un montant nominal global de 2 000 000 d'euros – suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit de la catégorie de personnes suivante : fonds d'investissement souscrivant au capital de sociétés de taille moyenne (c'est-à-dire dont la capitalisation n'excède pas, lorsqu'elles sont cotées, 1 milliard d'euros) notamment dans le domaine de la santé et/ou médico-social, caisses de retraites et compagnies d'assurance ayant leur siège social ou leur société de gestion sur le territoire de l'Union Européenne ou en Suisse, dans la limite d'un maximum de 20 souscripteurs et pour un montant de souscription individuel minimum de 500 000 euros (prime d'émission incluse). 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 25e résolution. Le montant nominal global des titres de créance 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 25e résolution. 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). Remplace et annule la délégation consentie par l'AGM du 24 juin 2015 (26e résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2016 : NÉANT	18 mois	Montant nominal maximum global : • Augmentations de capital : 2 000 000 € [1] • Titres de créance : 25 M€ [2] 20 souscripteurs	Cf. 21e résolution de l'AGM du 22/06/2016 disponible au siège de la Société
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 23e résolution. Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 24 juin 2015 (27e résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2016 : NÉANT	38 mois	600 000 € [3] Soit 300 000 titres de valeur nominale de 2 €	Cf. 22e résolution de l'AGM du 22/06/2016 disponible au siège de la Société
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 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 22e résolution. Remplace et annule la délégation consentie par l'AGM du 24 juin 2015 (28e résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2016 : NÉANT	38 mois	600 000 € [3] Soit 300 000 titres de valeur nominale de 2 € Dans la limite de 10 % du capital	Cf. 23e résolution de l'AGM du 22/06/2016 disponible au siège de la Société

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
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 25e résolution pour former le plafond mentionné à l'article L. 225-129-2 du Code de commerce. Remplace et annule la délégation consentie par l'AGM du 24 juin 2015 (29e résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2016 : NÉANT	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. 24e résolution de l'AGM du 22/06/2016 disponible au siège de la Société
24) Le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations conférées aux termes des 14e à 17e, 20e et 21e résolutions de l'AGM du 22/06/2016 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 14e à 17e, 20e et 21e résolutions de l'AGM du 22/06/2016 est fixé à 50 millions d'euros.		Montant maximum global : • Augmentation de capital : 5 500 000 € • Titres de créance : 50 M€	Cf. 25e résolution de l'AGM du 22/06/2016 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.

Annexe 3. Résultats financiers de la Société au cours des 5 derniers exercices

Annexe aux articles R. 225-81, R. 225-83 et R. 225-102

Nature des indications/périodes	2016	2015	2014	2013	2012
Durée de l'exercice	12 mois	12 mois	12 mois	12 mois	12 mois
I. - Situation financière en fin d'exercice :					
a) Capital social	19 411 874 €	17 969 020 €	17 084 282 €	17 084 282 €	17 084 282 €
b) Nombre d'actions émises	9 705 937	8 984 510	8 542 141	8 542 141	8 542 141
c) Nombre d'obligations convertibles en actions					
II. - Résultat global des opérations effectives :					
a) Chiffre d'affaires hors taxe	28 048 096 €	22 168 766 €	19 404 642 €	13 070 943 €	11 655 569 €
b) Bénéfices avant impôt, amortissements et provisions	10 837 454 €	3 479 012 €	10 343 718 €	4 276 079 €	2 914 900 €
c) Impôts sur les bénéfices	692 535 €	(1 605 941) €	1 338 427 €	(2 210 581) €	(2 037 217) €
d) Bénéfices après impôts, mais avant amortissements et provisions	10 144 919 €	5 084 953 €	9 005 291 €	6 486 660 €	4 952 117 €
e) Bénéfices après impôts, amortissements et provisions	5 622 783 €	1 891 834 €	2 335 080 €	302 533 €	3 962 234 €
e) Montant des bénéfices distribués	2 274 530 €	1 433 527 €			
III. - Résultat des opérations réduit à une seule action :					
a) Bénéfice après impôt, mais avant amortissements et provisions	1,05	0,57	1,05	0,76	0,58
b) Bénéfice après impôt, amortissements et provisions	0,58	0,21	0,27	0,04	0,46
c) Dividende versé à chaque action (1)	0,235	0,16			
IV. - Personnel :					
a) Nombre de salariés	159	148	135	120	114
b) Montant de la masse salariale	8 145 903 €	7 372 566 €	6 549 864 €	5 807 377 €	5 402 808 €
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres, etc.)	3 484 277 €	3 170 658 €	2 834 983 €	2 561 358 €	2 444 929 €

(1) La distribution envisagée au titre de l'exercice 2016 sera soumise à l'assemblée générale annuelle prévue le 21 juin 2017.

États financiers 5

5.1. Comptes consolidés 176

Compte de résultat consolidé 176
État du résultat global 177
Situation financière consolidée actif 178
Situation financière consolidée passif 178
Tableau des flux de trésorerie 179
Variations des capitaux propres consolidés 180
Annexes aux comptes consolidés 181
Notes sur les principaux postes des états financiers 190

5.2. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 218

5.3. Comptes sociaux 220

Bilan au 31 décembre 2016 220
Compte de résultat au 31 décembre 2016 222
Annexes 224
Principaux postes du bilan et de compte de résultat 227

5.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 236

5.1. COMPTES CONSOLIDÉS

Compte de résultat consolidé

En milliers d'euros	Notes	2016 Exploit.	2016 Immo.	2016 Total	2015 Exploit.	2015 Immo.	2015 Total
Chiffre d'affaires		393 848	81 169	475 017	354 118	70 700	424 818
Achats consommés		(35 022)	(71 180)	(106 202)	(33 937)	(83 603)	(117 540)
Charges de personnel	1.	(208 746)	(2 190)	(210 936)	(187 208)	(1 934)	(189 142)
Charges externes	2.	(94 531)	571	(93 960)	(89 110)	463	(88 647)
Impôts, taxes et versements assimilés		(13 011)	(857)	(13 868)	(12 079)	(640)	(12 719)
Dotations nettes aux amortissements, dépréciations et aux provisions		(8 567)	(3 246)	(11 813)	(8 233)	(1 367)	(9 600)
Variation de stocks de produits en cours et de produits finis		790	(373)	417	1 779	25 262	27 041
Autres produits d'exploitation	3.	3 679	34	3 713	2 226	86	2 312
Autres charges d'exploitation	3.	(2 110)	(104)	(2 214)	(1 548)	(12)	(1 560)
Compte de liaison		906	(906)		2 119	(2 119)	
Résultat opérationnel courant		37 237	2 918	40 155	28 127	6 836	34 963
Autres produits opérationnels	4.	2 451		2 451	3 401	1	3 402
Autres charges opérationnelles	4.	(3 436)	(4 308)	(7 744)	(4 787)	(1 804)	(6 591)
Résultat opérationnel		36 252	(1 391)	34 861	26 741	5 033	31 774
Produits issus des placements financiers	5.	456		456	293		293
Intérêts des dettes financières	5.	(5 641)	(2 477)	(8 118)	(4 142)	(2 002)	(6 144)
Intérêts sur Ornane	5.	(42)		(42)	(1 949)	(1 010)	(2 959)
Coût de l'endettement financier net	**5.**	**(5 227)**	**(2 477)**	**(7 704)**	**(5 798)**	**(3 012)**	**(8 810)**
Autres produits financiers	6.	36	18	54	95	9	104
Autres charges financières	6.	(554)	(29)	(583)	(879)	(42)	(921)
Résultat avant impôt		30 506	(3 879)	26 627	20 159	1 988	22 147
Charges d'impôt [1]	7.	(4 734)	856	(3 878)	(7 512)	(3 200)	(10 712)
Résultat net des sociétés intégrées		25 772	(3 023)	22 749	12 647	(1 212)	11 435
Résultat net de l'ensemble consolidé		25 772	(3 023)	22 749	12 647	(1 212)	11 435
Intérêts ne conférant pas le contrôle		1 066	61	1 127	746	66	812
Résultat net part du Groupe		24 706	(3 084)	21 622	11 901	(1 278)	10 623
Résultat par action	**8.**			**2,3968**			**1,2049**
Résultat dilué par action	**8.**			**2,3968**			**1,2049**

(1) Effet en 2016 du produit exceptionnel sur les impôts différés liés à l'adoption de la loi de finances 2017.

État du résultat global

En milliers d'euros	2016			2015		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Résultat net de l'ensemble consolidé	**25 772**	**(3 023)**	**22 749**	**12 647**	**(1 212)**	**11 435**
Variation de la juste valeur des instruments financiers	(906)	(116)	(1 022)	82	(10)	72
Impôts différés sur juste valeur des instruments financiers	267	20	287	(28)	3	(25)
Écarts actuariels sur engagements de retraite	(1)		(1)	171		171
Impôts différés sur écarts actuariels sur engag. retraite				(59)		(59)
Autres éléments du résultat global	**(640)**	**(96)**	**(736)**	**166**	**(7)**	**159**
Résultat global de l'exercice	**25 132**	**(3 119)**	**22 013**	**12 813**	**(1 219)**	**11 594**
Dont part du Groupe	24 072	(3 179)	20 893	12 067	(1 285)	10 782
Dont intérêts ne conférant pas le contrôle	1 060	60	1 120	746	66	812

Seuls les écarts actuariels sur engagements de retraite ne sont pas recyclables en résultat.

Situation financière consolidée actif

En milliers d'euros	Notes	31/12/2016 Exploit.	31/12/2016 Immo.	31/12/2016 Total	31/12/2015 Exploit.	31/12/2015 Immo.	31/12/2015 Total
Actifs non courants		**344 702**	**27 141**	**371 843**	**339 729**	**29 459**	**369 188**
Écarts d'acquisition	9.	85 419	1 718	87 137	84 584	3 131	87 715
Immobilisations incorporelles	10.	219 489		219 489	216 807		216 807
Immobilisations corporelles	11.	37 576	23 883	61 459	34 441	24 972	59 413
Immobilisations financières	12.	1 966	2	1 968	2 603	2	2 605
Impôts différés actifs	13.	252	1 538	1 790	1 294	1 354	2 648
Actifs courants		**148 609**	**147 960**	**296 569**	**110 383**	**152 193**	**262 576**
Stocks et en-cours	14.	1 828	104 631	106 459	1 398	115 697	117 095
Clients et comptes rattachés	15.	25 998	32 107	58 105	22 193	27 121	49 314
Autres créances et comptes de régularisation	16.	22 139	6 759	28 898	18 836	7 776	26 612
Trésorerie et équivalents de trésorerie	17.	98 644	4 463	103 107	67 956	1 599	69 555
TOTAL ACTIF		**493 311**	**175 101**	**668 412**	**450 112**	**181 652**	**631 764**

Situation financière consolidée passif

En milliers d'euros	Notes	31/12/2016 Exploit.	31/12/2016 Immo.	31/12/2016 Total	31/12/2015 Exploit.	31/12/2015 Immo.	31/12/2015 Total
Capitaux propres totaux	18.	**168 278**	**(4 578)**	**163 700**	**125 165**	**(1 415)**	**123 750**
Capital social		19 412		19 412	17 969		17 969
Primes d'émission		49 912		49 912	31 617		31 617
Réserves consolidées		68 402	(1 621)	66 781	58 306	(247)	58 059
Résultat part du Groupe		24 706	(3 084)	21 622	11 901	(1 278)	10 623
Capitaux propres du Groupe		**162 432**	**(4 705)**	**157 727**	**119 793**	**(1 525)**	**118 268**
Intérêts ne conférant pas le contrôle		5 846	127	5 973	5 372	110	5 482
Passifs non courants		**219 723**	**25 645**	**245 368**	**214 258**	**28 020**	**242 278**
Engagements de retraite et avant. assimilés	19.	5 299	10	5 309	4 942	7	4 949
Provisions pour risques non courantes	20.	3 054	106	3 160	5 677	415	6 092
Impôts différés passifs	13.	41 095	599	41 694	47 444	1 993	49 437
Emprunts et dettes fi. non courants	21.	166 600	24 930	191 530	152 986	25 605	178 591
Autres éléments non courants	22.	3 674		3 674	3 208		3 208
Passifs courants		**105 310**	**154 034**	**259 344**	**110 689**	**155 047**	**265 736**
Provisions pour risques courantes	20.	9 305	85	9 390	6 506	85	6 591
Dettes fournisseurs et avances reçues		30 569	8 755	39 324	25 976	11 954	37 930
Ornane - part courante	21.				1 592		1 592
Emprunts et dettes financières courants	21.	15 910	120 447	136 357	17 420	126 585	144 005
Autres dettes et comptes de régul.	23.	62 236	12 037	74 273	64 911	10 707	75 618
Compte de liaison		(12 710)	12 710		(5 716)	5 716	
TOTAL PASSIF		**493 311**	**175 101**	**668 412**	**450 112**	**181 652**	**631 764**

Tableau des flux de trésorerie

En milliers d'euros	Notes	2016 Exploit.	2016 Immo.	2016 Total	2015 Exploit.	2015 Immo.	2015 Total
Opérations d'activités							
Résultat net de l'ensemble consolidé				22 749			11 435
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'exploitation							
• Amortissements et provisions	30.1			10 566			11 199
• Coût de l'endettement financier net				7 704			8 810
• Variation de juste valeur de l'Ornane et effets des conversions				197			739
• Charges d'impôt				3 878			10 712
• Plus ou moins values de cession				487			(350)
• Dividendes reçus							(6)
• Autres produits et charges				(58)			(131)
Marge brute d'autofinancement avant coût de l'endettement net et impôt		**44 732**	**791**	**45 523**	**34 539**	**7 869**	**42 408**
Variation du besoin en fonds de roulement	**30.2**	**1 620**	**1 357**	**2 977**	**4 953**	**(14 195)**	**(9 242)**
• Stocks	30.2	(428)	6 387	5 959	37	(23 725)	(23 688)
• Créances	30.2	(4 174)	(3 440)	(7 614)	(4 238)	33 675	29 437
• Dettes	30.2	6 222	(1 590)	4 632	9 154	(24 145)	(14 991)
Impôt décaissé		**(15 208)**	**(1 152)**	**(16 360)**	**(6 382)**	**(6 552)**	**(12 934)**
Flux nets de trésorerie générés par l'activité		**31 144**	**996**	**32 140**	**33 110**	**(12 878)**	**20 232**
Opérations d'investissement							
Acquisition d'immobilisations incorporelles	10.			(2 668)			(2 093)
Acquisition d'immobilisations corporelles	11.			(6 698)			(9 216)
Acquisition d'immobilisations financières	12.			(160)			(482)
Variation des dettes sur acquisition d'immobilisations				(1 073)			1 810
Cession d'immobilisations incorporelles				113			
Cession d'immobilisations corporelles				250			144
Cession d'immobilisations financières	12.			574			275
Dividendes reçus							6
Trésorerie nette sur acquisition et cessions de filiales				(428)			(10 893)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement		**(10 086)**	**(4)**	**(10 090)**	**(19 932)**	**(517)**	**(20 449)**
Opérations de financement							
Dividendes versés aux minoritaires				(566)			(536)
Dividendes versés aux actionnaires de la mère				(1 434)			
Augmentation de capital				19 738			
Actions propres et autres éléments non courants				74			(428)
Émissions d'emprunts désintermédiés	21.			87 969			63 834
Émissions d'emprunts bancaires	21.			18 602			149 196
Augmentation des dettes financières diverses	21.			3 335			
Remboursement des emprunts désintermédiés	21.			(20 889)			(47 910)
Remboursement des emprunts bancaires	21.			(83 022)			(122 308)
Remboursement des dettes financières diverses	21.			(4 894)			(548)
Coût financier décaissé				(7 238)			(7 742)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement		**9 756**	**1 919**	**11 675**	**24 997**	**8 561**	**33 558**
Trésorerie à l'ouverture	17.	67 292	1 537	68 829	29 117	6 373	35 490
Trésorerie à la clôture	17.	98 106	4 448	102 554	67 292	1 537	68 829
Variation de trésorerie		**30 814**	**2 911**	**33 725**	**38 175**	**(4 836)**	**33 339**

Variations des capitaux propres consolidés

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 31/12/2014	18.	8 542 141	17 084	24 457	(209)	58 516	99 848	5 211	105 059
Variation de capital		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 [1]								(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	18.	8 984 510	17 969	31 617	(637)	69 319	118 268	5 483	123 751
Variation de capital [2]		721 427	1 443	18 295			19 738		19 738
Neutralisation des titres d'auto-contrôle					73	22	95		95
Variation de périmètre									
Put sur minoritaires [1]						167	167	(60)	107
Distribution de dividendes						(1 434) [3]	(1 434)	(570)	(2 004)
Total des transactions avec les actionnaires		**9 705 937**	**19 412**	**49 912**	**(564)**	**68 074**	**136 834**	**4 853**	**141 687**
Résultat net de la période						21 622	21 622	1 127	22 749
Autres éléments du résultat global						(729)	(729)	(7)	(736)
Résultat global						**20 893**	**20 893**	**1 120**	**22 013**
Situation au 31/12/2016	18.	9 705 937	19 412	49 912	(564)	88 967	157 727	5 973	163 700

(1) 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.
(2) En date du 30 novembre 2016, Le Noble Age a procédé à une augmentation de capital liée à l'entrée au capital de deux nouveaux fonds décrite en note 18.
(3) L'assemblée générale du 22 juin 2016 a approuvé la première distribution de dividendes de 0,16 euro par action au titre de l'exercice 2015, qui a été versée en numéraire le 8 juillet 2016.

Le montant des réserves non distribuables s'élève à 3 037 milliers d'euros au 31 décembre 2016 contre 2 905 milliers d'euros pour l'exercice clos au 31 décembre 2015.

Annexes aux comptes consolidés

1. FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE

1.1. Évolution du Parc de Lits

Au 31 décembre 2016, le réseau en exploitation compte 6 975 lits répartis sur 68 établissements au sein de 44 EHPAD (4 326 lits), 12 Soins de Suite et Réadaptation (1 468 lits), 7 structures d'hospitalisation à domicile (415 places), 1 Clinique psychiatrique (211 lits), et 4 Maisons de Repos en Belgique (555 lits).

Le Noble Age Groupe a réalisé au cours de l'année 2016 deux nouvelles opérations de croissance dans le secteur de l'hospitalisation à domicile avec l'ouverture d'une première unité de soins de 30 places dans l'antenne d'hospitalisation à domicile de Seine-et-Marne dans le cadre d'un appel à projet organisé par l'ARS Île-de-France et la reprise d'une structure de 30 places sur le bassin de santé de Dieppe (Seine-Maritime).

Le Groupe a fait l'acquisition d'un EHPAD en Charente-Maritime de 24 lits, dont le transfert est intervenu en décembre 2016 vers l'EHPAD de Villa Amélie (126 lits en gamme confort). Il a, par ailleurs, réalisé la cession de 147 lits en Belgique répartis entre 60 lits en exploitation (sur la Résidence Schuman) et 87 lits en sommeil. En l'absence de solution interne pour transférer et agrandir le site, Le Noble Age Groupe a conclu un accord de cession avec un opérateur belge en capacité de mettre en œuvre le projet de reconstruction.

1.2. Opération sur le capital

Le 30 novembre 2016, Le Noble Age Groupe a annoncé l'arrivée au capital de deux investisseurs de long terme par souscription à une augmentation de capital par placement privé :

- Mérieux Développement à travers son véhicule d'investissement MPL2 (filiale de l'Institut Mérieux), à hauteur de 13 millions d'euros ; et
- Nobel (véhicule d'investissement géré par Weinberg Capital Partners, société de gestion fondée en 2005 par Serge Weinberg), à hauteur de 7,2 millions d'euros.

MPL2 a également procédé à l'acquisition de 71 429 actions Le Noble Age auprès de Nobilise.

Suite à ces opérations, MPL2 détient 5,52 % du capital de la société Le Noble Age SA et Nobel 2,65 %. Ce même jour, la holding managériale Nobilise a ouvert son capital à environ 80 cadres managers du Groupe (pour certains déjà présents au capital depuis la constitution de cette société en 2011), dans le cadre d'une augmentation de capital réservée conduisant à une détention directe de 2,63 % du capital de la société Le Noble Age SA. Enfin, Siparex, Unexo et Sodero, investisseurs principaux de Nobilise et Nobilise 2, ont, quant à eux, réinvesti la majorité de leur investissement initial, arrivé à maturité, *via* un nouveau véhicule *ad hoc* dénommé Nobinvest, aux côtés des dirigeants du Noble Age Groupe qui ont, quant à eux, apporté à ce véhicule l'essentiel de leur participation dans Nobilise. Ces opérations visent à consolider l'indépendance du Groupe et sa gouvernance axée sur l'accélération du développement de chacune de ses lignes métiers EHPAD, SSR, Psychiatrie et HAD dans le respect des valeurs et du projet d'entreprise. Les sociétés MPL2, Nobel et Nobinvest ont adhéré au pacte d'actionnaires de la société Le Noble Age, en date du 1er juillet 2016, sans modification de ses stipulations.

1.3. Financement

Début février 2016, Le Noble Age Groupe a annoncé une émission complémentaire à l'Euro PP 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. Ce financement a pour objet de financer et d'amortir la dette d'acquisition des autorisations d'exploiter des établissements une fois restructurés.

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 développement intactes sur chacun des segments de marché où sont positionnées ses offres de santé innovantes.

D'autre part, les prêteurs ont accepté à l'unanimité la demande formulée par le Groupe de proroger d'un an la date d'échéance du crédit syndiqué, passant ainsi de juillet 2020 à juillet 2021.

1.4. Lancement de la marque « LNA Santé »

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 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.

1.5. Première distribution du Groupe

L'assemblée générale du 22 juin 2016 a approuvé la première distribution de dividendes de 0,16 euro par action au titre de l'exercice 2015, soit un montant de 1 433 milliers d'euros, qui a été versé en numéraire le 8 juillet 2016.

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 et inscrite 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 2016 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 28 mars 2017, le conseil d'administration a arrêté et autorisé la publication des états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2016. L'assemblée générale des actionnaires, devant se prononcer sur ces états financiers, doit se réunir le 21 juin 2017.

2.2. Déclaration de conformité

Les états financiers consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 ont été établis en conformité avec le référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*) tel qu'adopté par l'Union Européenne au 31 décembre 2016 disponible sur le site :

http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/ifrs-financial-statements/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 2016 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 établissement 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 2016, 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 écarts d'acquisition (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 1er 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'entreprises

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 1er janvier 2010, le coût d'acquisition inclut les frais d'acquisition. En application d'IFRS 3 révisée et pour les regroupements réalisés depuis le 1er 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.

À 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 9.2.

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. Évolution des principes comptables et méthodes d'évaluation au 1er janvier 2016

Les états financiers consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 ont été établis en conformité avec le référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*) tel qu'adopté par l'Union Européenne au 31 décembre 2016 disponible sur le site :

http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/standards-interpretations/index_fr.htm

Les états financiers sont présentés en milliers d'euros et ont été arrêtés par le conseil d'administration du 28 mars 2016.

Les principes et méthodes comptables retenus pour l'établissement des comptes consolidés 2016 sont identiques à ceux utilisés par le Groupe pour l'élaboration des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2015 à l'exception des nouvelles normes applicables suivantes.

Normes, interprétations et amendements aux normes d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2016

Sont concernés les textes suivants :

- les amendements à IAS 1 « Présentation des états financiers – Initiative concernant les informations à fournir » ;
- les amendements à IAS 16 et IAS 38 « Clarification sur les méthodes d'amortissement acceptables » ;
- les amendements à IAS 19 « Régimes à prestations définies : cotisations des membres du personnel » ;
- les amendements à IFRS 11 « Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans des entreprises communes » ;
- les amendements issus de la procédure annuelle d'amélioration des normes IFRS 2010-2012 ;
- les amendements issus de la procédure annuelle d'amélioration des normes IFRS 2012-2014.

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 2016

Sont concernées les normes suivantes :

- IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients », d'application obligatoire en 2018 ;
- IFRS 9 « Instruments financiers », d'application obligatoire en 2018.

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 2016.

Autres normes et interprétations non encore approuvées par l'Union Européenne

Ces normes et interprétations sont principalement les suivantes :

- les amendements à IFRS 15 « Clarifications de la norme » ;

- IFRS 16 « Contrats de location » ;
- les amendements à IAS 7 « Initiative concernant les informations à fournir » ;
- les amendements à IAS 12 « Comptabilisation d'actifs d'impôt différé au titre de pertes latentes » ;
- les amendements IFRS 2 « Clarification et évaluation de transactions dont le paiement est fondé sur des actions » ;
- les amendements issus de la procédure annuelle d'amélioration des normes IFRS 2014-2016 ;
- les amendements à IFRS 10/IAS 28 « Vente ou apport d'actifs entre un investisseur et une entité associée ou une joint-venture » ;
- les amendements à IFRS 4 « Application d'IFRS 9 et d'IFRS 4 » ;
- les amendements à IAS 40 « Transfert d'immeubles de placements » ;
- IFRIC 22 « Paiement d'avance sur transactions en devises ».

Les normes IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients » et IFRS 9 « Instruments financiers », entreront en vigueur dans les états financiers ouverts à compter du 1er janvier 2018. Le Groupe a démarré les travaux de détermination des impacts de ces normes sur ses états financiers mais n'est pas encore en mesure, à ce stade, de fournir une information quantitative sur ces impacts.

La mise en œuvre d'IFRS 15 pourrait avoir des impacts sur la méthode de reconnaissance des revenus appliquée au secteur Immobilier. Cependant, en l'état d'avancement des travaux d'analyse, le Groupe anticipe des impacts limités, la majorité des opérations immobilières étant réalisée en vente en l'état futur d'achèvement.

Dans le cadre de ses opérations de financement, le Groupe émet des dettes classiques, à taux fixe ou variable (indexé sur l'Euribor). Dans le cadre de sa politique de couverture des risques financiers, le Groupe a recours à des swaps de taux ou des caps. Du fait de la nature de ces instruments financiers, le Groupe n'anticipe pas d'impact significatif du fait de la mise en œuvre d'IFRS 9.

La norme IFRS 16 entrera en vigueur dans les états financiers ouverts à compter du 1er janvier 2019 (sous réserve d'adoption par l'Union Européenne). Cette norme, qui remplacera la norme IAS 17 et ses interprétations, va conduire à comptabiliser au bilan des preneurs la plupart des contrats de location selon un modèle unique, sous la forme d'un droit d'utilisation de l'actif et d'une dette de location (abandon pour les preneurs de la classification en contrats de location simple ou contrats de location-financement).

La mise en œuvre d'IFRS 16 aura des impacts significatifs sur les comptes consolidés du Groupe, notamment du fait de la comptabilisation d'un actif et d'une dette financière au titre des baux du secteur Exploitation, le parc immobilier du Groupe étant externalisé.

Les travaux d'analyse détaillée des impacts de cette norme sont en cours, ainsi que le choix des options de première application, et seront finalisés sur le second semestre 2017.

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.

À 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 deux 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, comme par exemple la diminution significative du taux d'occupation.

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 un mode 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 composants suivants décrits dans le tableau ci-dessous :

Composant	Durées d'amortissement (1)
Structure	20 à 30 ans
Assurance Dommage Ouvrage	10 ans
Honoraires/Impôts et taxes	10 à 20 ans
Second Œuvre	10 à 15 ans
Équipement/Aménagement/Décoration	5 à 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.

À 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 [1] actualisé, net d'impôt, 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 2017, 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 : 2,0 % pour les EHPAD, SSR et MRPA ; 2,5 % pour les antennes d'HAD au regard du potentiel de développement organique sur les territoires de santé, 3,0 % 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 2016 identique à celui de 2015 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 2016 de 2,1 % 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 2015, les hypothèses étaient de 1,9 % du chiffre d'affaires sur l'horizon explicite puis de 2,4 % 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. À 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 0,90 % en 2016 et 1,10 % en 2015.

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

(1) L'EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) correspond au résultat opérationnel avant impôts, frais financiers, dotations aux amortissements et provisions.

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 2016, 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

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.

Indemnité de départ à la 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 19.

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.

L'ORNANE a été remboursée en totalité le 3 janvier 2016.

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 un 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 0,90 % en 2016 et 1,10 % en 2015.

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 évaluées 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 Noble Age Groupe 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 état futur d'achèvement (VEFA) avec les investisseurs.

Ces contrats sont valorisés selon l'IFRIC 15 – Contrats 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 état 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 26.2 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 économique 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 : le chiffre d'affaires, l'EBITDAR [1] et l'EBITDA [2].

Un secteur opérationnel est une composante du Noble Age Groupe :

- 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.

2.6. Comparabilité des exercices

Au 31 décembre 2016, Le Noble Age Groupe n'a pas procédé à des changements de méthodes comptables ou de présentation ayant un impact significatif.

3. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Au 31 décembre 2016, le Groupe consolidé Noble Age se compose de 122 sociétés. Le périmètre des sociétés ainsi que les méthodes de consolidation sont décrits en note 31 du présent document.

4. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Les circulaires budgétaires 2017 applicables au secteur sanitaire n'ont pas encore été adressées par la direction générale de l'offre de Soins à la date du 24 mars 2017. Elles devraient potentiellement acter une nouvelle baisse tarifaire en SSR/PSY comprise entre - 2,4 % et - 2,5 % et décomposée de la façon suivante :

- - 0,9 % au titre de la baisse effective des tarifs ;
- - 0,49 % au titre de la récupération du CICE ;
- - 0,4 % au titre du pacte de responsabilité (PDR) ;
- - 0,7 % au titre de la réserve prudentielle.

Ces éléments sont donnés à titre purement indicatif et sous réserve des publications officielles.

Ces orientations influeront sur le niveau d'activité des cliniques de SSR et de Psychiatrie en 2017 (pour rappel, chiffre d'affaires de 121 millions d'euros en 2016) et nécessitent de nouvelles mesures budgétaires d'économies.

(1) *L'EBITDAR (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization and Rent) correspond au résultat opérationnel avant loyers, impôts, frais financiers, dotations aux amortissements et provisions.*

(2) *L'EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) correspond au résultat opérationnel avant impôts, frais financiers, dotations aux amortissements et provisions.*

Notes sur les principaux postes des états financiers

Sommaire détaillé des notes annexes

NOTE 1. CHARGES DE PERSONNEL 191

NOTE 2. CHARGES EXTERNES 191

NOTE 3. AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION 191

NOTE 4. AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS 192

NOTE 5. COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET 192

NOTE 6. AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS 193

NOTE 7. IMPÔT SUR LES RÉSULTATS 193
7.1. Ventilation impôt exigible – impôt différé 193
7.2. Justification de la charge d'impôt 194

NOTE 8. RÉSULTAT PAR ACTION ET RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION 194

NOTE 9. ÉCARTS D'ACQUISITION 194
9.1. Variations des écarts d'acquisition 194
9.2. Détail des acquisitions et cessions 195

NOTE 10. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES 196
10.1. Variations des immobilisations incorporelles 196
10.2. Variations des autorisations d'exploiter 196

NOTE 11. IMMOBILISATIONS CORPORELLES 197

NOTE 12. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES 197

NOTE 13. IMPÔTS DIFFÉRÉS 198

NOTE 14. STOCKS ET EN-COURS DE PRODUCTION 199

NOTE 15. CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS 199

NOTE 16. AUTRES CRÉANCES ET COMPTES DE RÉGULARISATION 200

NOTE 17. TRÉSORERIE NETTE PRÉSENTÉE DANS LE TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE 200

NOTE 18. CAPITAUX PROPRES DU GROUPE 200
18.1. Composition du capital social 200
18.2. Prime d'émission 200
18.3. Actions propres 200
18.4. Dividendes 201
18.5. Titres par catégories 201

NOTE 19. ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET AVANTAGES ASSIMILÉS 201

NOTE 20. PROVISIONS 202

NOTE 21. EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES 203
21.1. Variation des dettes 204
21.2. Analyse des dettes courantes et non courantes 205
21.3. Échéances des dettes 206
21.4. Structure financière 206
21.5. Cautions résidents 207
21.6. Covenants bancaires 207

NOTE 22. AUTRES ÉLÉMENTS NON COURANTS 207

NOTE 23. AUTRES DETTES ET COMPTES DE RÉGULARISATION 207

NOTE 24. INSTRUMENTS FINANCIERS 208

NOTE 25. CONTRATS DE CONSTRUCTION 208

NOTE 26. ENGAGEMENTS HORS BILAN 209
26.1. Engagements donnés et reçus 209
26.2. Contrats de location simple 209
26.3. Contrats de location financement 210
26.4. Actifs et passifs éventuels 210

NOTE 27. AUTRES INFORMATIONS 210
27.1. Secteurs opérationnels 210
27.2. Parties liées 211
27.3. Rémunération des dirigeants 211

NOTE 28. GESTION DES RISQUES FINANCIERS 212

NOTE 29. ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS 212

NOTE 30. ANALYSE DU TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE 213
30.1. Amortissements et provisions 213
30.2. Variation du besoin en fonds de roulement 214

NOTE 31. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION AU 31 DÉCEMBRE 2016 215

Note 1. Charges de personnel

En milliers d'euros	2016 Exploit.	2016 Immo.	2016 Total	2015 Exploit.	2015 Immo.	2015 Total
Salaires et traitements	(153 802)	(1 567)	(155 369)	(139 357)	(1 378)	(140 735)
Charges sociales	(52 889)	(606)	(53 495)	(46 345)	(555)	(46 900)
Participations des salariés	(1 794)	(16)	(1 810)	(1 247)		(1 247)
Provision engagements de retraite	(261)	(1)	(262)	(259)	(1)	(260)
TOTAL	**(208 746)**	**(2 190)**	**(210 936)**	**(187 208)**	**(1 934)**	**(189 142)**
Effectifs par sexe			4 703			4 295 (1)
Hommes			794			726
Femmes			3 909			3 569
Effectifs par catégorie professionnelle			4 703			4 295
Cadres et professions supérieures			448			410
Employés			4 255			3 885

(1) Suite à un ajustement post-clôture dans le calcul des effectifs en 2015, une modification des effectifs de 2015 a été apportée par rapport au rapport financier annuel publié en date du 28 avril 2016. Ainsi, les effectifs de 2015 s'établissent à 4 295 contre 4 125, tels qu'initialement publiés.

L'accroissement des charges de personnel provient essentiellement des opérations de croissance externe réalisées fin 2015 et des ouvertures d'établissements contribuant pleinement aux charges de personnel 2016.

Le crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE) est comptabilisé en diminution des charges de personnel.

Note 2. Charges externes

Les charges externes du Groupe concernent principalement les charges de location immobilière des établissements pour un montant de près de 48 millions d'euros contre 46 millions pour l'exercice précédent.

Note 3. Autres produits et charges d'exploitation

En milliers d'euros	2016 Exploit.	2016 Immo.	2016 Total	2015 Exploit.	2015 Immo.	2015 Total
Subventions d'exploitation	1 851		1 851	1 414	20	1 434
Autres produits	1 828	34	1 862	812	66	878
Autres produits d'exploitation	3 679	34	3 713	2 226	86	2 312
Autres charges	(2 110)	(104)	(2 214)	(1 548)	(12)	(1 560)
Autres charges d'exploitation	(2 110)	(104)	(2 214)	(1 548)	(12)	(1 560)
TOTAL	**1 569**	**(70)**	**1 499**	**678**	**74**	**752**

En 2016, le poste « autres produits » est constitué principalement de reprises en résultat de subventions d'investissement et de produits liés à des créances clients.

En 2016, le poste « autres charges » est constitué principalement de pertes liées à des créances clients et à des dénouements de litiges.

Note 4. Autres produits et charges opérationnels

En milliers d'euros	2016 Exploit.	2016 Immo.	2016 Total	2015 Exploit.	2015 Immo.	2015 Total
Produits sur opérations en capital	108		108	79	1	80
Autres produits	1 012		1 012	2 295		2 295
Reprises sur provisions	1 331		1 331	1 027		1 027
Autres produits opérationnels	**2 451**		**2 451**	**3 401**	**1**	**3 402**
Charges sur opérations en capital	(850)		(850)	(263)		(263)
Autres charges	(876)	(1 413)	(2 289)	(1 183)	(1 804)	(2 987)
Dotations aux provisions	(1 710)	(2 895)	(4 605)	(3 341)		(3 341)
Autres charges opérationnelles	**(3 436)**	**(4 308)**	**(7 744)**	**(4 787)**	**(1 804)**	**(6 591)**
TOTAL	**(985)**	**(4 308)**	**(5 293)**	**(1 386)**	**(1 803)**	**(3 189)**

Au 31 décembre 2016, le poste « autres charges » comprend des reprises d'écarts d'acquisition liées à la vente d'ensembles immobiliers pour 1 413 milliers d'euros, ainsi que les frais liés aux regroupements d'entreprises et à la cession de la société Beeckman pour un montant de 298 milliers d'euros (cf. note 9.2) sur le secteur Exploitation.

Le poste « autres produits » est quant à lui constitué d'un écart d'acquisition négatif pour 984 milliers d'euros, suite à l'allocation du prix définitif sur l'acquisition d'un pôle EHPAD-SSR.

À la clôture de l'exercice 2016, le poste « dotations aux provisions » comprend essentiellement des risques liés à des départs de sites sur le secteur Exploitation, ainsi que des dépréciations d'opérations sur le secteur Immobilier. Le poste « reprises sur provisions » comprend quant à lui principalement l'extinction de risques liés aux départs de sites sur le secteur Exploitation.

Au 31 décembre 2015, le poste « autres charges » comprenait les frais liés aux regroupements d'entreprises pour 1 020 milliers d'euros 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 » était quant à lui constitué d'un écart d'acquisition négatif de 2 295 milliers d'euros. Le poste « dotations aux provisions » comprenait des dépréciations d'autorisations d'exploiter pour 1 950 milliers d'euros, ainsi que des risques liés à des restructurations.

Note 5. Coût de l'endettement financier net

En milliers d'euros	2016 Exploit.	2016 Immo.	2016 Total	2015 Exploit.	2015 Immo.	2015 Total
Produits issus des placements financiers	456		456	293		293
Intérêts des dettes financières [1]	(5 641)	(2 477)	(8 118)	(4 142)	(2 002)	(6 144)
Intérêts sur Ornane	*(42)*		*(42)*	*(485)*	*(1 010)*	*(1 495)*
Effet du coût amorti au TIE				*(1 464)*		*(1 464)*
Sous-total Intérêts sur Ornane	**(42)**		**(42)**	**(1 949)**	**(1 010)**	**(2 959)**
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	**(5 227)**	**(2 477)**	**(7 704)**	**(5 798)**	**(3 012)**	**(8 810)**

(1) Les intérêts des dettes financières intègrent au 31 décembre 2016 un effet du coût amorti pour 436 milliers d'euros lié à la nouvelle structure de financement mise en place au cours du second semestre 2015 et début 2016.

Note 6. Autres produits et charges financiers

En milliers d'euros	2016			2015		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Produits financiers issus des variations de juste valeur des actifs et passifs financiers						
• dépôts sur loyers	3		3	3		3
• cautions résidents	4		4	10		10
Reprise de provisions à caractère financier						
Autres produits financiers	29	18	47	82	9	91
Produits financiers	**36**	**18**	**54**	**95**	**9**	**104**
Charges financières issues des variations de juste valeur des actifs et passifs financiers						
• dépôts sur loyers	(1)		(1)	(2)		(2)
• cautions résidents	(77)		(77)	(67)		(67)
Dotations aux provisions à caractère financier	(98)		(98)	(109)		(109)
Autres charges financières	(404)	(3)	(407)	(739)	(4)	(743)
Compte de liaison	26	(26)		38	(38)	
Charges financières	**(554)**	**(29)**	**(583)**	**(879)**	**(42)**	**(921)**

Les autres charges comprennent la variation de la juste valeur du dérivé incorporé à l'Ornane pour un montant de 197 milliers d'euros en 2016 (cf. note 21) contre 739 milliers d'euros sur l'exercice 2015.

Note 7. Impôt sur les résultats

7.1. VENTILATION IMPÔT EXIGIBLE – IMPÔT DIFFÉRÉ

En milliers d'euros	2016			2015		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Impôt exigible	(10 675)	(701)	(11 376)	(6 766)	(6 967)	(13 733)
Impôt différé	5 941	1 557	7 498	(746)	3 767	3 021
TOTAL	**(4 734)**	**856**	**(3 878)**	**(7 512)**	**(3 200)**	**(10 712)**

7.2. JUSTIFICATION DE LA CHARGE D'IMPÔT

En milliers d'euros	2016	2015
Résultat avant impôt des sociétés intégrées	**26 627**	**22 147**
Taux d'impôt de la société consolidante	34,43 %	34,43 %
Charge d'impôt théorique	**(9 168)**	**(7 625)**
Différences permanentes	**5 290**	**(3 087)**
• Autres décalages permanents [1]	1 759	1 507
• Effets de la comptabilisation en résultat des écarts d'acquisition	(148)	783
• Effets de la CVAE [2]	(2 666)	(2 545)
• Taxation sur dividendes	(345)	(188)
• Effets de la non-reconnaissance des impôts différés sur déficits [3]	(1 024)	(702)
• Écart de taux [4]	7 714	(1 942)
Charge d'impôt effective	**(3 878)**	**(10 712)**
Impôt comptabilisé (charge)	**(3 878)**	**(10 712)**
Taux d'impôt effectif	**14,56 %**	**48,37 %**

(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) Les effets de la non-reconnaissance des impôts différés sur les déficits intègrent en 2016 la révision des perspectives de recouvrement des déficits antérieurs, représentant une charge d'impôt de 1 024 milliers d'euros.
(4) L'écart de taux correspond essentiellement en 2016 à la réévaluation des impôts différés suite à l'adoption de la loi de finances 2017 en France, qui prévoit un abaissement progressif du taux de l'impôt sur les sociétés de 33,33 % à 28 % à l'horizon 2020. Cette réévaluation représente un produit d'impôt de 7 437 milliers d'euros. En 2015, l'écart de taux correspondait principalement à l'écart entre le taux théorique et le taux d'impôt réel majoré applicable à une opération de cession immobilière.

Note 8. Résultat par action et résultat dilué par action

	2016	2015
Résultat net part du Groupe *(en milliers d'euros)*	**21 622**	**10 623**
Résultat par action avant dilution		
Résultat par action *(en euros)*	2,3968	1,2049
Nombre moyen d'actions en circulation *(en milliers)* [1]	9 021	8 817
Résultat par action après dilution		
Résultat par action *(en euros)*	2,3968	1,2049
Nombre moyen d'actions en circulation *(en milliers)* [2]	9 021	8 817

(1) Pour la période close au 31 décembre 2016, le nombre moyen d'actions en circulation après neutralisation des actions d'auto-détention s'élève à 9 021 milliers contre 8 817 milliers pour la période close au 31 décembre 2015.
(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 2016.

Note 9. Écarts d'acquisition

9.1. VARIATIONS DES ÉCARTS D'ACQUISITION

En milliers d'euros	31/12/2015	Acquisitions/ Dotations	Cessions	Autres mouvements	31/12/2016
Moyen Séjour France	27 492			1 151	28 643
Long Séjour France	58 431	955		(1 151)	58 235
Belgique	1 684		(120)		1 564
Immobilier	3 131		(1 413)		1 718
Valeur brute	**90 738**	**955**	**(1 533)**		**90 160**
Perte de valeur	(3 023)				(3 023)
Valeur nette	**87 715**	**955**	**(1 533)**		**87 137**

Les mouvements de l'exercice sur l'activité Exploitation concernent les acquisitions de la période et des ajustements de prix sur les secteurs 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 50 points de base et la baisse du taux de croissance à l'infini de 50 points de base n'entraîneraient pas la constatation d'une dépréciation des écarts d'acquisition au titre d'une perte de valeur.

9.2. DÉTAIL DES ACQUISITIONS ET CESSIONS

En date du 30 juin 2016, Le Noble Age a cédé à un groupe belge l'établissement Résidence Schuman, à Bruxelles de 60 lits, ainsi que des autorisations de 87 lits, du fait de l'absence de solution interne pour transférer et agrandir ce site conformément au modèle LNA Santé.

Fin 2016, le Groupe a acquis la société Bois Vert, Établissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes, dont l'autorisation a été regroupée sur un EHPAD neuf situé Saint-Rogatien (17).

En octobre 2016, le Groupe a fait l'acquisition de l'HAD Caux Maritime situé à Dieppe.

Les frais d'acquisition et de cession des opérations figurent en autres charges opérationnelles et s'élèvent à 298 milliers d'euros (cf. note 4).

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 indentifiables sont susceptibles d'être modifiés dans un délai de douze mois à compter de la date d'acquisition.

S'agissant des autorisations d'exploiter, elles ont été évaluées sur la base des flux de trésorerie actualisés et, par ailleurs, de multiples portant sur des actifs comparables.

Les opérations d'acquisition s'analysent de la manière suivante :

En milliers d'euros au 31/12/2016	**Juste valeur**
Immobilisations incorporelles	3 678
Immobilisations corporelles	16
Autres actifs financiers	
Actifs non courants	**3 694**
Stocks et encours	3
Créances d'exploitation	47
Autres actifs courants	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2
Actifs courants	**52**
TOTAL DES ACTIFS ACQUIS	**3 746**
Emprunts et dettes financières	94
Provisions pour indemnités de départ à la retraite	
Provisions pour risques	217
Impôts différés	900
Dettes d'exploitation	228
Actifs nets acquis	**2 307**
Actif net à la quote-part	**2 307**
Prix payé	2 336
Écart d'acquisition	**955**
Écart d'acquisition négatif	**(984)**

Les données estimées des sociétés acquises depuis le 1er janvier 2016 sont les suivantes :

En milliers d'euros	**Total**
Chiffre d'affaires y compris opérations internes	3 247
Résultat net	(385)

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

Note 10. Immobilisations incorporelles

10.1. VARIATIONS DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles concernent uniquement l'activité Exploitation.

En milliers d'euros	31/12/2015	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	Var. Périmètre	Autres Mouvements	31/12/2016
Concessions, brevets	7 789	1 165	(543)		1 101	9 512
Autorisations d'exploiter	216 377	1 404		1 088		218 869
Autres immobilisations incorporelles	277					277
Avances et acomptes						
Immobilisations incorporelles en cours	918	552	(70)		(1 046)	354
Valeurs brutes	**225 361**	**3 121**	**(613)**	**1 088**	**55**	**229 012**
Amort. concessions, brevets	4 279	1 373	(417)			5 235
Amort. autorisations d'exploiter						
Amort. autres immobilisations incorporelles	136	13				149
Amortissements	**4 415**	**1 386**	**(417)**			**5 384**
Perte de valeur des autorisations d'exploiter	4 139					4 139
Valeurs nettes	**216 807**	**1 735**	**(196)**	**1 088**	**55**	**219 489**

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 1 358 milliers d'euros au 31 décembre 2016 contre 997 milliers au 31 décembre 2015.

Les acquisitions de l'exercice pour 3 121 milliers d'euros, nettes des subventions d'investissement accordées sur l'exercice pour 453 milliers d'euros, s'élèvent à 2 668 milliers d'euros. Les subventions d'investissement sont comptabilisées au bilan en autres éléments non courants.

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.

10.2. VARIATIONS DES AUTORISATIONS D'EXPLOITER

En milliers d'euros	31/12/2015	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	Var. Périmètre	Autres Mouvements	31/12/2016
Moyen Séjour France	92 437	1 404		2 293		96 134
Long Séjour France	113 734			1 385		115 119
Belgique	10 206			(2 590)		7 616
Valeur brute	**216 377**	**1 404**		**1 088**		**218 869**
Perte de valeur	4 139					4 139
Valeur nette	**212 238**	**1 404**		**1 088**		**214 730**

La variation des autorisations d'exploiter intervenue sur 2016 est consécutive aux regroupements d'entreprises et cessions intervenus sur l'exercice et décrits en note 9, à l'acquisition d'une autorisation d'exploiter de lits SSR spécialisés en pneumologie, ainsi qu'à l'ajustement de la juste valeur des autorisations d'exploiter acquises en 2015 dans le délai de douze mois suivant la date de prise de contrôle.

Le Groupe a procédé aux tests de dépréciation décrits dans le paragraphe 2.5.5 « Perte de valeur des immobilisations corporelles et incorporelles » des méthodes et règles comptables, qui n'ont pas révélé de perte de valeur.

Une variation de plus ou moins 0,5 % du taux de croissance ou du taux d'actualisation n'entraînerait pas la constatation d'une perte de valeur dans chacun des secteurs opérationnels.

Note 11. Immobilisations corporelles

En milliers d'euros	31/12/2015	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	Var. Périmètre	Autres Mouvements *	31/12/2016
Terrains	464	61	(17)	4	50	562
Terrains en location financement	1 000					1 000
Constructions	17 851	271	(646)	(21)	1 855	19 310
Constructions en location financement	26 174				132	26 306
Installations techniques	5 160	171	(344)	6		4 993
Autres immobilisations corporelles	46 275	5 896	(2 665)	(104)	3 240	52 642
Autres immobilisations corporelles en location financement	4 913		(78)		433	5 268
Immobilisations en cours	554	299	(10)		(530)	313
Avances et acomptes						
Valeur brutes	**102 391**	**6 698**	**(3 760)**	**(115)**	**5 180**	**110 394**
Terrain	416	42	(9)			449
Constructions	8 799	1 259	(581)	(8)		9 469
Constructions en location financement	2 758	1 129				3 887
Installations techniques	3 809	348	(335)	2		3 824
Autres immobilisations corporelles	24 249	5 639	(2 102)	(47)	(8)	27 731
Autres immobilisations corporelles en location financement	2 947	723	(78)		(17)	3 575
Amortissements	**42 978**	**9 140**	**(3 105)**	**(53)**	**(25)**	**48 935**
Perte de valeur						
Valeurs nettes	**59 413**	**(2 442)**	**(655)**	**(62)**	**5 205**	**61 459**
Dont Exploitation	34 441					37 576
Dont Immobilier	24 972					23 883

* *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 511 milliers d'euros en « autres immobilisations corporelles en location financement » et immobiliers pour 132 milliers d'euros en « constructions 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 12. Immobilisations financières

En milliers d'euros	31/12/2015	Acquisitions/ Augmentations	Diminutions	Var. Périmètre	Autres Mouvements	31/12/2016
Titres de participations	524	23			(18)	529
Titres disponibles à la vente [1]	774					774
Prêts	209	50	(28)			231
Dépôts et cautionnements	1 511	87	(752)	(75)	1	772
Autres immobilisations financières	634					634
Valeurs brutes	**3 653**	**160**	**(780)**	**(75)**	**(17)**	**2 941**
Dépréciation	1 048			(75)		973
Valeurs nettes	**2 605**	**160**	**(780)**		**(17)**	**1 968**
Dont Exploitation	2 603					1 966
Dont Immobilier	2					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 :

Échéancier	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Valeurs brutes au 31/12/2016	127	1 224	1 590	2 941
Valeurs brutes au 31/12/2015	222	1 743	1 688	3 653

Note 13. Impôts différés

En milliers d'euros	31/12/2015	Résultat	Autres éléments du résultat global	Variation de périmètre	31/12/2016
Impôts différés actifs	2 648	(854)	(4)		1 790
Impôts différés passifs	(49 437)	8 352	291	(900)	(41 694)
Impôts différés nets	**(46 789)**	**7 498**	**287**	**(900)**	**(39 904)**

Les impôts différés nets relatifs aux opérations immobilières sont de 939 milliers d'euros au 31 décembre 2016 contre 639 milliers d'euros au 31 décembre 2015.

En milliers d'euros	31/12/2015	Résultat	Capitaux propres	Variation de périmètre	31/12/2016
Déficits activés	3 206	(2 236)			970
Divergences fiscales	1 189	(57)			1 132
Opérations de retraitements	5 752	418	287		6 457
Autorisations d'exploiter	(54 117)	8 525		(900)	(46 492)
Écart d'évaluation stock immobilier	(2 819)	848			(1 971)
Impôts différés nets	**(46 789)**	**7 498**	**287**	**(900)**	**(39 904)**

La variation des impôts différés concerne essentiellement la réévaluation des impôts différés passifs suite à l'adoption de la loi de finances 2017 en France, qui prévoit un abaissement progressif du taux d'impôt sur les sociétés de 33,33 % à 28 % d'ici 2020.

Note 14. Stocks et en-cours de production

	31/12/2016			31/12/2015		
En milliers d'euros	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Matières premières	1 816		1 816	1 386		1 386
En cours biens		114 352	114 352		120 298	120 298
Marchandises	12		12	12		12
Valeurs brutes	**1 828**	**114 352**	**116 180**	**1 398**	**120 298**	**121 696**
Dépréciations		9 721	9 721		4 601	4 601
Valeurs nettes	**1 828**	**104 631**	**106 459**	**1 398**	**115 697**	**117 095**

Les encours de production correspondent aux coûts engagés sur les opérations immobilières selon le niveau d'avancement. Les produits finis ont également trait aux opérations immobilières à hauteur de lots achevés mais non vendus.

La valeur nette des stocks que le Groupe s'attend à céder dans les 12 mois s'élève à 85 011 milliers d'euros et il s'élevait à 102 895 milliers d'euros au 31 décembre 2015.

Les dépréciations de stocks s'analysent comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2015	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Autres Mvts	31/12/2016
Exploitation						
Immobilier	4 601	5 363			(243)	9 721
TOTAL	**4 601**	**5 363**			**(243)**	**9 721**

Les dépréciations de stock ont été estimées en fonction de la valeur probable de revente.

Note 15. Clients et comptes rattachés

	31/12/2016			31/12/2015		
En milliers d'euros	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Valeurs brutes	27 280	32 107	59 387	24 017	27 121	51 138
Dépréciations	(1 282)		(1 282)	(1 824)		(1 824)
Valeurs nettes	**25 998**	**32 107**	**58 105**	**22 193**	**27 121**	**49 314**

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	31/12/2015	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Variation de périmètre	Autres Mvts	31/12/2016
Exploitation	1 824	624	(1 160)		(6)		1 282
Immobilier							
TOTAL	**1 824**	**624**	**(1 160)**		**(6)**		**1 282**

Note 16. Autres créances et comptes de régularisation

	31/12/2016			31/12/2015		
En milliers d'euros	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Créances sociales	354	1	355	166		166
Créances fiscales hors impôt société	10 307	5 997	16 304	8 344	7 505	15 849
Créances d'impôt	3 104	470	3 574	1 102	297	1 399
Autres créances diverses	8 370	388	8 758	9 345	82	9 427
Charges constatées d'avance	667	62	729	485	51	536
Valeurs brutes	22 802	6 918	29 720	19 442	7 935	27 377
Dépréciations	(663)	(159)	(822)	(606)	(159)	(765)
Valeurs nettes	22 139	6 759	28 898	18 836	7 776	26 612

Toutes les créances et comptes de régularisation ont une échéance inférieure à un an.

Note 17. Trésorerie nette présentée dans le tableau de flux de trésorerie

La trésorerie nette du Groupe se décompose ainsi :

	31/12/2016			31/12/2015		
En milliers d'euros	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Disponibilités	84 777	4 463	89 240	42 753	1 599	44 352
Équivalents de trésorerie	13 867		13 867	25 203		25 203
Trésorerie et équivalents de trésorerie	98 644	4 463	103 107	67 956	1 599	69 555
Concours bancaires courants	(538)	(15)	(553)	(664)	(62)	(726)
Trésorerie nette	98 106	4 448	102 554	67 292	1 537	68 829

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 18. Capitaux propres du Groupe

18.1. COMPOSITION DU CAPITAL SOCIAL

Suite à l'augmentation de capital de 721 427 actions d'une valeur nominale de 2 euros chacune, réalisée le 30 novembre 2016, le montant du capital social de la société Le Noble Age s'élève au 31 décembre 2016 à 19 411 874 euros, divisé en 9 705 937 actions de 2 euros de valeur nominale chacune.

18.2. PRIME D'ÉMISSION

Suite à l'augmentation de capital décrite au paragraphe précédent, la prime d'émission de la société Le Noble Age s'élève au 31 décembre 2016 à 49 912 312 euros, soit une augmentation de 18 294 844 euros par rapport à l'exercice précédent.

18.3. 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 2016, la société Le Noble Age détenait 25 685 actions propres, qui viennent en déduction des réserves consolidées pour un montant de 564 milliers d'euros.

À la clôture de l'exercice précédent, les réserves consolidées étaient impactées d'un montant de 637 milliers d'euros correspondant à 37 378 actions auto-détenues.

18.4. DIVIDENDES

En milliers d'euros	31/12/2016	31/12/2015
Dividendes comptabilisés au cours de la période comme distribution aux actionnaires	1 434	Néant
Dividendes proposés et non comptabilisés	2 275 (1)	1 438

(1) Estimation sur la base du nombre d'actions donnant droit à dividende au 28 février 2017, soit 9 678 851 actions.

L'assemblée générale du 22 juin 2016 a approuvé la première distribution de dividendes de 0,16 euro par action au titre de l'exercice 2015, soit un montant de 1 434 milliers d'euros, qui a été versé en numéraire le 8 juillet 2016.

Le conseil d'administration, réuni le 28 mars 2017, a proposé une distribution de dividendes au titre de l'exercice 2016 de 0,235 euro par action, qui sera soumise à l'approbation de l'assemblée générale du 21 juin 2017.

18.5. TITRES PAR CATÉGORIES

	31/12/2016	31/12/2015
Nombre total d'actions	9 705 937	8 984 510
Nombre total d'actions émises et entièrement libérées	9 705 937	8 984 510
Nombre total d'actions émises et non entièrement libérées	-	-
Nombre total d'actions ordinaires	4 460 143	4 775 521
Nombre total d'actions à droit de vote double	5 220 109	4 171 611
Nombre total d'actions privées du droit de vote	25 685	37 378
Valeur nominale en euro de l'action	2,00	2,00
Capital social en euros	19 411 874	17 969 020
Actions de la société détenues par le Groupe	25 685	37 378

Note 19. Engagements de retraite et avantages assimilés

En milliers d'euros	31/12/2016	31/12/2015
Engagements à l'ouverture	4 949	4 403
Variations de périmètre		390
Coûts des services rendus	475	413
Coût financier	98	66
Prestations de retraite payées	(214)	(152)
Gains et pertes actuariels	1	(171)
Engagements à la clôture	5 309	4 949
• dont Exploitation	5 299	4 942
• dont Immobilier	10	7

Échéancier	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Engagements au 31/12/2015	353	812	3 784	4 949
Engagements au 31/12/2016	377	700	4 232	5 309

Les gains et pertes actuariels s'analysent ainsi :

En milliers d'euros	31/12/2016	31/12/2015
Variations actuarielles	630	237
Effets d'expérience	(629)	(408)
Gains et pertes actuariels	1	(171)

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

Indicateurs	31/12/2016	31/12/2015
Taux d'actualisation	1,50 %	1,93 %
Évolution des salaires	2 % - 5 %	2 % - 5 %
Table de mortalité	INSEE 2015	INSEE 2014
Age de départ volontaire	65 ans	65 ans
Taux de charges sociales	50 %	50 %
Modalité de départ	Volontaire	Volontaire

Le taux d'actualisation est établi sur la base de l'observation du taux de rendement des obligations européennes privées de première catégorie membres de la zone euro à la clôture de l'exercice et de la duration de l'engagement.

Les probabilités d'être présents dans l'entreprise ont été estimées ainsi pour les établissements :

	31/12/2016	31/12/2015
Age < 45 ans	0 %	0 %
Age ≥ 45 ans	50 %	50 %
Age ≥ 50 ans	75 %	75 %
Age ≥ 55 ans	100 %	100 %

Les probabilités d'être présents dans l'entreprise s'analysent ainsi pour le siège :

	31/12/2016	31/12/2015
Age < 25 ans	0 %	0 %
Age ≥ 30 ans	30 %	30 %
Age ≥ 35 ans	50 %	50 %
Age ≥ 40 ans	75 %	75 %
Age ≥ 45 ans	100 %	100 %

Note 20. Provisions

	31/12/2016			31/12/2015		
En milliers d'euros	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Provisions pour risques non courantes	3 054	106	3 160	5 677	415	6 092
Provisions pour risques courantes	9 305	85	9 390	6 506	85	6 591
TOTAL	**12 359**	**191**	**12 550**	**12 183**	**500**	**12 683**

En milliers d'euros	31/12/2015	Dotations	Reprises *	Variation de périmètre	Autres mouvements	31/12/2016
Litiges sociaux	2 265	1 212	(702)	8		2 783
Autres provisions	10 418	3 830	(4 663)	182		9 767
TOTAL	**12 683**	**5 042**	**(5 365)**	**190**		**12 550**

* *Dont reprises de provisions utilisées : 1 371 milliers d'euros.*

Les autres provisions concernent principalement des risques liés à des départs de site.

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 2017. 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.

Suite à la décision du Conseil d'État du 5 octobre 2016 en faveur du Groupe, confirmée par l'ordonnance de la Cour d'Appel Administrative de Nantes du 30 janvier 2017, la provision de 2 344 milliers d'euros, couvrant le risque fiscal de TVA lié à la méthode de l'affectation financière dans les EHPAD, a été reprise en totalité.

Compte tenu des échéances à court terme des provisions, ces dernières n'ont pas été actualisées.

Note 21. Emprunts et dettes financières

L'endettement du Groupe se compose de dettes bancaires et de dettes désintermédiées, parmi lesquelles figurent les financements suivants :

- un emprunt syndiqué bancaire de 149,4 millions d'euros à échéance 2021. Il s'agit d'un emprunt non amortissable (RCF) destiné au portage des opérations en phase de construction et de restructuration, à savoir le financement d'autorisations non exploitées et d'établissements en phase de restructuration et le portage d'immobiliers existants en attente de commercialisation ;
- des crédits court terme de promotion immobilière servant à financer les opérations de construction et de rénovation-extension pendant des périodes de 12 à 18 mois avant livraison et 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 35 % au minimum de l'apport en fonds propres demandé ;
- des financements de portage immobilier avant cession de l'immobilier en l'état (dans le cas où le Groupe décide de déménager l'exploitation dans de nouveaux locaux) ou lancement d'un programme de promotion immobilière ;
- un programme de titres négociables à court terme (NEU CP, anciennement nommés billets de trésorerie) servant en complément du crédit syndiqué et des crédits promotions à financer le portage et les travaux immobiliers avant cession ;
- des emprunts moyen/long terme d'une durée de 7 à 15 ans pour financer les investissements de maintien du Groupe ;
- des emprunts 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 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 ;
- un emprunt obligataire sous forme d'Euro-PP de 51,2 millions d'euros 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.

Les autres dettes financières sont quant à elles principalement composées des éléments suivants :

- les cautions versées par les résidents des établissements à leur entrée ;
- les contrats de location financement, qui financent des constructions, ainsi que des véhicules ;
- les autres dettes financières diverses qui comportent notamment une dette représentative d'un *put* sur intérêts minoritaires et une dette viagère.

21.1. VARIATION DES DETTES

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

En milliers d'euros	31/12/2015	Émissions	Rembst	Var. de périmètre	Variations de juste valeur	Effets du coût amorti	Autres mvts [1]	31/12/2016
Ornane	*1 592*		*(1 592)* [2]					
Euro PP	*30 856*	*19 869* [3]				*71*		*50 796*
Titres négociables à court terme	*33 000*	*68 100*	*(19 100)*					*82 000*
Total dettes désintermédiées	**65 448**	**87 969**	**(20 692)**			**71**		**132 796**
Crédit syndiqué	*57 776*	*3 700*	*(8 300)*			*364*		*53 540*
Emprunts auprès des établissements de crédit	*67 433*	*9 075*	*(13 724)*	*69*				*62 853*
Crédits portage immobilier [4]	*79 477*	*1 200*	*(51 126)*					*29 551*
Crédits promotion immobilière	*13 325*	*4 627*	*(9 871)*					*8 081*
Instruments financiers	*1 414*				*1 022*			*2 437*
Total emprunts bancaires	**219 425**	**18 602**	**(83 021)**	**69**	**1 022**	**364**		**156 462**
Cautions résidents	8 554	3 093	(2 543)	25	73			9 202
Contrats de location financement	27 469		(1 358)				582	26 693
Autres dettes financières diverses	1 726	5	(298)				(123)	1 310
Concours bancaires courants	726						(173)	553
Intérêts courus non échus	840						31	871
TOTAL	**324 188**	**109 669**	**(107 912)**	**94**	**1 095**	**435**	**317**	**327 887**
Non courants	178 591							191 530
Courants	145 597							136 357

(1) Les autres mouvements correspondent aux variations nettes des dettes financières à court terme et à des reclassements de poste à poste.
(2) Le remboursement de la composante dette de l'ORNANE a été réalisé en numéraire et en actions existantes.
(3) L'émission de l'Euro PP est présentée nette des frais d'émission. Cette émission complémentaire a été conclue aux mêmes conditions que celles de l'Euro PP présenté dans les états financiers annuels 2015.
(4) La ligne « crédit portage immobilier » inclut au 31 décembre 2016 la part immobilière du crédit syndiqué pour un montant de 15 millions d'euros.

Le remboursement des ORNANE se décompose de la manière suivante :

Modalité de remboursement	**Nombre d'obligations remboursées**	**Montant** *(en milliers d'euros)*
Remboursement en numéraire	42 150	767
Remboursement en actions existantes	45 310	825
TOTAL DES REMBOURSEMENTS	**87 460**	**1 592**
Frais financiers payés		197
Flux de remboursement sur ORNANE présenté dans le tableau des flux de trésorerie		**1 789**

Le flux de remboursement des dettes désintermédiées présenté dans le tableau des flux de trésorerie se présente de la manière suivante :

Flux de remboursement sur ORNANE présenté dans le tableau des flux de trésorerie	**1 789**
Remboursement des titres négociables à court terme	19 100
Flux de remboursement des dettes désintermédiées présenté dans le tableau des flux de trésorerie	**20 889**

La réconciliation de la variation des dettes diverses avec la variation présentée dans le tableau des flux de trésorerie est la suivante :

Flux de financement sur dettes diverses	2016
Augmentation des cautions résidents	3 093
Augmentation des dettes financières diverses	5
Encaissements sur comptes courants hors Groupe	237
Flux d'augmentation présenté dans le tableau des flux de trésorerie	**3 335**
Remboursement des cautions résidents	(2 543)
Redevances de location financement	(1 358)
Remboursement des dettes financières diverses	(298)
Apports en comptes courants hors Groupe	(695)
Flux de remboursement présenté dans le tableau des flux de trésorerie	**(4 894)**

21.2. ANALYSE DES DETTES COURANTES ET NON COURANTES

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

	31/12/2016			31/12/2015		
En milliers d'euros	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Euro PP	50 868		50 868	30 908		30 908
Emprunts auprès des établissements de crédits	105 475		105 475	111 988		111 988
Cautions résidents	6 908		6 908	6 416		6 416
Autres dettes financières diverses	81	328	409	1 203	424	1 627
Contrats de location financement	1 156	24 243	25 399	1 304	24 938	26 242
Instruments financiers	2 112	359	2 471	1 167	243	1 410
TOTAL	**166 600**	**24 930**	**191 530**	**152 986**	**25 605**	**178 591**

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

	31/12/2016			31/12/2015		
En milliers d'euros	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Ornane				1 592		1 592
Euro PP	(72) [1]		(72)	(52) [1]		(52)
Emprunts auprès établissements de crédit	10 918	29 551 [2]	40 469	13 221	79 477 [2]	92 698
Cautions résidents	2 294		2 294	2 138		2 138
Autres dettes financières diverses	802	99	901		99	99
Contrats de location financement	603	691	1 294	595	632	1 227
Instruments financiers	(34)		(34)	4		4
Crédits promotion immobilière		8 081	8 081		13 325	13 325
Titres négociables à court terme		82 000	82 000		33 000	33 000
Concours bancaires courants	538	15	553	664	62	726
Intérêts courus non échus	861	10	871	850	(10)	840
TOTAL	**15 910**	**120 447**	**136 357**	**19 012**	**126 585**	**145 597**

(1) La part courante de l'Euro PP correspond à la part courante du coût amorti.
(2) La part immobilière des emprunts auprès des établissements de crédit correspond aux crédits accordés pour financer les besoins de portage à court terme du secteur Immobilier.

21.3. ÉCHÉANCES DES DETTES

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

	31/12/2016			31/12/2015		
En milliers d'euros	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
1 an au plus	15 910	120 447	136 357	19 012	126 585	145 597
De plus de 1 an à 5 ans	100 401	3 639	104 040	105 793	3 508	109 301
Supérieur à 5 ans	66 199	21 291	87 490	47 193	22 097	69 290
TOTAL	**182 510**	**145 377**	**327 887**	**171 998**	**152 190**	**324 188**

Le total des remboursements futurs non actualisés des emprunts bancaires, de l'Euro PP et des titres négociables à court terme s'analyse de la manière suivante (capital et intérêts) :

	31/12/2016			31/12/2015		
En milliers d'euros	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
1 an au plus	15 552	112 698	128 250	19 276	115 368	134 644
De plus de 1 an à 5 ans	106 586		106 586	110 884		110 884
Supérieur à 5 ans	67 178		67 178	49 558		49 558
TOTAL	**189 316**	**112 698**	**302 014**	**179 718**	**115 368**	**295 086**
Maturité moyenne *(en années)*	5,50	1,39	3,80	5,66	3,11	4,53

21.4. STRUCTURE FINANCIÈRE

La structure de l'endettement liée aux emprunts auprès des établissements de crédit et auprès des investisseurs financiers sur le marché se présente comme suit :

Capital restant dû *En milliers d'euros*	31/12/2016				31/12/2015			
	Exploit.	Immo.	Total	En %	Exploit.	Immo.	Total	En %
Ornane					1 592		1 592	1 %
Euro PP	50 796		50 796	18 %	30 856		30 856	11 %
Titres négociables à court terme		72 000	72 000	25 %		33 000	33 000	12 %
Titres négociables couverts		10 000	10 000	3 %				
Prêts à taux fixe	27 564	2 389	29 953	10 %	23 671	2 782	26 453	9 %
Prêts à taux variable couvert	85 461	16 062	101 523	35 %	86 011	1 194	87 205	31 %
Prêts à taux variable réglementé	1 681		1 681	1 %	2 261		2 261	1 %
Prêts à taux variable non couvert	1 687	19 181	20 868	7 %	13 266	88 826	102 092	36 %
TOTAL EMPRUNTS GROUPE	**167 189**	**119 632**	**286 821**	**100 %**	**157 657**	**125 802**	**283 459**	**100 %**
Dont non courant	156 343		156 343	55 %	142 896		142 896	50 %
Dont courant	10 846	119 632	130 478	45 %	14 761	125 802	140 563	50 %

Le taux moyen d'intérêts des dettes, y compris instruments de couverture, s'élève à 1,95 % pour la période close au 31 décembre 2016 contre 2,30 % en 2015.

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

		31/12/2016			31/12/2015		
En milliers d'euros	Notes	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Dettes financières nettes des comptes courants [1]		176 986	150 901	327 887	178 693	145 495	324 188
Trésorerie et équivalents de trésorerie	17.	98 644	4 463	103 107	67 956	1 599	69 555
Endettement Net		78 342	146 438	224 780	110 737	143 896	254 633

(1) Les dettes financières comprennent les comptes courants internes pour 5 524 milliers d'euros au 31 décembre 2016 contre 6 695 milliers d'euros au 31 décembre 2015.

21.5. CAUTIONS RÉSIDENTS

Les cautions résidents sont actualisées au taux de 0,90 % pour la période close au 31 décembre 2016 :

En milliers d'euros	31/12/2016	31/12/2015
Cautions résidents à la valeur historique	9 331	8 756
Cautions résidents à la valeur actualisée	9 202	8 554
Impact de l'actualisation	129	202

21.6. COVENANTS BANCAIRES

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

Les principaux covenants du Groupe à la clôture se décrivent ainsi :

- endettement net d'Exploitation/EBITDA d'Exploitation inférieur ou égal à 4,50 ;
- endettement net d'Exploitation/Fonds propres et quasi-fonds propres d'Exploitation [1] inférieur ou égal à 1,25 ;
- endettement net immobilier au 31 décembre 2016 inférieur à 225 millions d'euros

Au 31 décembre 2016, les covenants sont respectés.

Note 22. 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 3 674 milliers d'euros au 31 décembre 2016 et à 3 208 milliers d'euros à la clôture précédente.

Note 23. Autres dettes et comptes de régularisation

	31/12/2016			31/12/2015		
En milliers d'euros	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Fournisseurs d'immobilisations	2 072		2 072	3 676		3 676
Dettes fiscales hors IS	3 267	3 198	6 465	2 861	2 165	5 026
Dettes d'impôt	1 747	357	2 104	4 279	634	4 913
Dettes sociales	34 958	227	35 185	34 264	192	34 456
Autres dettes diverses	7 286	117	7 403	7 531	14	7 545
Produits constatés d'avance	12 906	8 138	21 044	12 300	7 702	20 002
TOTAL	**62 236**	**12 037**	**74 273**	**64 911**	**10 707**	**75 618**

Toutes les autres dettes et comptes de régularisation sont à une échéance inférieure à un an.

(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. Instruments financiers

Le Noble Age Groupe a souscrit 26 swaps de taux et 6 caps de taux afin de couvrir son endettement à taux variable.

Les caractéristiques de ces instruments sont les suivantes :

En milliers d'euros	31/12/2016	31/12/2015
Montant nominal initial	134 900	107 443
Couverture	112 983	89 029
Taux	0,04 % - 5,00 %	0,21 % - 5,00 %
Échéance	02/02/2017 - 15/02/2030	15/09/2016 - 15/02/2030

La valeur nominale initiale des contrats de couverture s'élève à 134 900 milliers d'euros, représentant, au 31 décembre 2016, un risque couvert de 112 983 milliers d'euros.

Les charges d'intérêts constatées au titre des instruments financiers sur l'exercice 2016 s'élèvent à 699 milliers d'euros.

La juste valeur des instruments financiers comptabilisée en contrepartie des capitaux propres du Groupe et s'analyse de la manière suivante :

En milliers d'euros	31/12/2016	31/12/2015	Variation de juste valeur en capitaux propres
Juste valeur des instruments financiers en autres éléments du résultat global	2 437	1 414	1 022

Note 25. 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	31/12/2016	31/12/2015
Produits comptabilisés sur l'opération	88 754	63 049
Montant des travaux en cours	28 819	38 087
Coût total des opérations	129 838	115 633
Coûts engagés	129 838	115 633
Marge globale attendue	4 321	5 010
Marge comptabilisée	2 880	2 466
Montant dû par les clients	22 983	13 375
Produits constatés d'avance	8 067	7 245

Note 26. Engagements hors bilan

26.1. ENGAGEMENTS DONNÉS ET REÇUS

En milliers d'euros	31/12/2016	31/12/2015
Cautions Noble Age données sur montants initiaux des emprunts	24 269	27 819
Nantissement de fonds calculés sur le capital restant dû des emprunts	9 648	10 262
Nantissement de titres des sociétés consolidées calculés sur le capital restant dû des emprunts	27 812	31 063
Engagements hors bilan liés aux opérations de financement	**61 729**	**69 144**
Garanties données sur les prêts promoteurs	39 078	40 445
• Cautions Noble Age	19 370	16 870
• Hypothèques et Privilèges de prêteur de deniers	19 708	23 575
Garanties données sur les loyers	11 811	11 814
• Cautions bancaires aux propriétaires immobiliers	2 024	2 309
• Cautions Noble Age aux propriétaires immobiliers	9 787	9 505
Autres garanties données	3 285	3 503
Engagements contractuels d'acquisition d'immobilisations incorporelles	836	1 110
Engagements contractuels d'acquisition d'immobilisations corporelles	886	1 162
Engagements contractuels d'acquisition d'immobilisations financières	2 503	5 056
Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles	**58 399**	**63 090**
Engagements donnés (non actualisés)	**120 128**	**132 234**
Cautions bancaires	3 455	3 943
Engagements contractuels reçus pour vente d'immobilisations	1 823	210
Part non utilisée des crédits corporate et crédit syndiqué	79 400	21 500
Part non utilisée des crédits promotion	7 918	9 875
Engagements reçus (non actualisés)	**92 596**	**35 528**

La variation des engagements hors bilan donnés est essentiellement due à la levée de cautions et nantissements sur les emprunts remboursés sur l'exercice 2016.

La variation des engagements hors bilans reçus est principalement liée à la part non utilisée du crédit syndiqué.

26.2. CONTRATS DE LOCATION SIMPLE

Les paiements minimaux à réaliser au titre des contrats de location simple pour les périodes non résiliables s'établissent comme suit :

Ensembles immobiliers *En milliers d'euros*	2016	2015
Montant des loyers comptabilisés sur l'exercice	48 125	45 860
Loyers à moins d'un an	51 794	46 898
Loyers à plus d'un an et moins de 5 ans	177 900	157 385
Loyers à plus de 5 ans	169 750	138 029
TOTAL DES PAIEMENTS MINIMAUX FUTURS	**399 444**	**342 312**

Pour l'exercice clos au 31 décembre 2016, le total des paiements futurs s'élève à 399 millions d'euros avant actualisation et 374 millions d'euros après actualisation au taux de 0,86 %.

26.3. CONTRATS DE LOCATION FINANCEMENT

Contrats de location financement	31/12/2016			31/12/2015		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Valeur d'origine des biens en location	5 293	27 281	32 574	4 801	27 286	32 087
Loyers conditionnels comptabilisés	793	1 792	2 585	762	1 739	2 501
Loyers restant à payer						
• à moins d'1 an	725	1 791	2 516	695	1 758	2 453
• de 1 à 5 ans	1 219	7 371	8 590	1 261	7 322	8 583
• à plus de 5 ans		30 022	30 022		32 414	32 414
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 21 « Emprunts et dettes financières ».

26.4. ACTIFS ET PASSIFS ÉVENTUELS

	31/12/2016	31/12/2015
Actifs éventuels	Néant	Néant
Passifs éventuels	Néant	Néant

Note 27. Autres informations

27.1. SECTEURS OPÉRATIONNELS

En milliers d'euros	Long Séjour	Moyen Séjour	Belgique	Immobilier	Autres	Total
31/12/2016						
Chiffre d'affaires	214 323	152 089	26 962	81 169	474	475 017
EBITDAR [1]	62 300	28 128	5 773	412	3 800	100 413
EBITDA [2]	27 504	14 428	1 109	6 234	3 013	52 288
Actifs économiques employés	134 647	105 245	9 665			249 557

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
EBITDA [2]	23 234	11 365	715	8 150	2 041	45 505
Actifs économiques employés	132 656	99 886	12 696			245 238

(1) EBITDAR : Résultat opérationnel avant loyers, impôts, frais financiers, dotations aux amortissements et provisions.
(2) EBITDA : Résultat opérationnel avant impôts, frais financiers, dotations aux amortissements et provisions

Le passage du résultat opérationnel à l'EBITDA et de l'EBITDA à l'EBITDAR est le suivant :

	31/12/2016			31/12/2015		
En milliers d'euros	**Exploit.**	**Immo.**	**Total**	**Exploit.**	**Immo.**	**Total**
Résultat opérationnel	**36 252**	**(1 391)**	**34 861**	**26 741**	**5 033**	**31 774**
Dotations nettes aux amortissements et provisions	8 567	3 246	11 813	8 233	1 367	9 600
Provision engagements de retraite	261	1	262	259	1	260
Autres produits et charges d'exploitation (hors subventions)	282	70	352	736	(54)	682
Autres produits et charges d'exploitation à caractère d'EBITDA	(293)		(293)			
Autres produits et charges opérationnels	985	4 308	5 293	1 386	1 803	3 189
EBITDA	**46 054**	**6 234**	**52 288**	**37 355**	**8 150**	**45 505**
Locations immobilières	53 947	(5 822)	48 125	50 916	(5 056)	45 860
EBITDAR	**100 001**	**412**	**100 413**	**88 271**	**3 094**	**91 365**

En 2016, le management du Groupe a fait évoluer son suivi de l'activité en privilégiant l'indicateur de l'EBITDA.

27.2. PARTIES LIÉES

La liste des filiales du Groupe figure en note 31 des présents États 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	**2016**	**2015**
Charges		
Loyer	1 861	2 724
Assistance technique et mandat de vente	8 347	4 844
Autres charges	1 023	959
Produits		
Ventes – travaux facturés	-	2 430
Mandat d'assistance gestion	6	40
Autres produits	12	36
Bilan		
Clients	-	491
Fournisseurs	1 865	956
Comptes courants	1 809	2 036

27.3. RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

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

En milliers d'euros	**2016**	**2015**
Rémunérations allouées	531	578
Jetons de présence	50	43
TOTAL	**581**	**621**

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 28. Gestion des risques financiers

Les risques financiers sont présentés au chapitre 4.5.3. du présent document.

Note 29. 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. À 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.

	2016		2015	
	Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur
Actifs financiers				
Actifs financiers non courants	1 968	1 968	2 605	2 605
Actifs financiers courants				
Créances clients	58 105	58 105	49 314	49 314
Autres actifs courants	8 665	8 665	9 198	9 198
Trésorerie et équivalents de trésorerie	103 107	103 107	69 555	69 555
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	**171 845**	**171 845**	**130 672**	**130 672**
Passifs financiers				
Dettes financières non courantes [1]	191 530	191 530	178 591	178 591
Dettes financières courantes [1]	136 357	136 357	145 597	145 597
Dettes fournisseurs	39 324	39 324	37 930	37 930
Autres passifs financiers courants	30 519	30 519	31 223	31 223
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	**397 730**	**397 730**	**393 341**	**393 341**

(1) Les dettes financières sont principalement constituées de dettes à taux variable. À 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.

2016 *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	1 968			774	1 194	
Actifs financiers courants	2						
Créances clients		58 105				58 105	
Autres actifs courants		8 665				8 665	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1	103 107	103 107				
TOTAL ACTIFS FINANCIERS		**171 845**	**103 107**		**774**	**67 964**	
Passifs financiers							
Dettes financières non courantes	2	191 530		2 112			189 418
Dettes financières courantes	2	136 357		(34)			136 391
Dettes fournisseurs		39 324					39 324
Autres passifs financiers courants		30 519					30 519
TOTAL PASSIFS FINANCIERS		**397 730**		**2 078**			**395 652**

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**

Note 30. Analyse du tableau des flux de trésorerie

30.1. AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS

La ligne Amortissements et provisions présentée au sein du tableau des flux de trésorerie s'analyse de la manière suivante :

En milliers d'euros	Note	2016	2015
Dotations aux amortissements et provisions incorporels	10.	1 386	2 645
Dotations aux amortissements et provisions corporels	11.	9 141	8 066
Dépréciation des immobilisations financières	12.		42
Dotations et provisions sur engagements de retraite	19.	361	327
Provisions pour risques et charges	20.	(323)	119
Amortissements et provisions		10 566	11 199

30.2. VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

Le besoin en fonds de roulement s'analyse de la manière suivante :

En milliers d'euros	Note	2015	Variation	Autres mouvements [1]	Var. périmètre	2016
Stock	14.	117 095	(5 959)	(4 678)	1	106 459
Clients	15.	49 314	8 957		(166)	58 105
Autres créances et comptes de régularisation	16.	26 612	1 204	978	104	28 898
Retraitement hors effets BFR						
• Créances d'impôt [2]	16.	(1 398)	(2 176)			(3 574)
• Compte courant [3]	16.	(2 063)	(371)			(2 434)
Créances		72 465	7 614	978	(62)	80 995
Fournisseurs		37 930	1 428	(34)		39 324
Autres dettes et comptes de régularisation	23.	75 618	(765)		(580)	74 273
Retraitement hors BFR						
• Fournisseurs d'immobilisations et autres [4]		(3 676)	1 073		531	(2 072)
• Compte courant [3]		(7)	87		(81)	(1)
• Dettes d'impôt	23.	(4 913)	2 809			(2 104)
Dettes		104 952	4 632	(34)	(130)	109 420

(1) Les autres mouvements comprennent des subventions d'investissement accordées non reçues, ainsi que des reclassements de poste à poste.
(2) Présenté sur la ligne Impôts décaissés du Tableau de flux de trésorerie.
(3) Présenté en flux net de trésorerie liés aux opérations de financement.
(4) Présenté en flux net de trésorerie liés aux opérations d'investissement.

Note 31. Périmètre de consolidation au 31 décembre 2016

Raison sociale	% de contrôle	% d'intérêts	Méthode	Siren/ n°entreprise	Siège social
I - Activité 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, 44200 Nantes
Le Parc De La Plesse	100,00 %	100,00 %	IG	351 792 478	Route de la Meignanne, Lieu-dit La Plesse, 49240 Avrillé
Le Parc De La Touques	100,00 %	100,00 %	IG	421 178 740	Avenue Michel d'Ornano, Saint-Arnoult, 14800 Deauville
Le Parc Saint-Charles	100,00 %	100,00 %	IG	428 670 319	10/14 rue du Moulin à Tan, 28000 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, 94100 Saint-Maur-Des-Fossés
Résidence Ger'Home	100,00 %	100,00 %	IG	403 291 123	23 rue Jules Lefèvre, 92400 Courbevoie
LNA Belgique	100,00 %	100,00 %	IG	479 787 635	8 rue de Champles, 1301 Bierges
Résidence Le Point Du Jour	100,00 %	100,00 %	IG	446 388 951	8 rue de Champles, 1301 Bierges
Résidence Arcade De Fontenay	100,00 %	100,00 %	IG	390 895 043	128 rue Boucicaut, 92260 Fontenay-Aux-Roses
Résidence Aigue Marine	100,00 %	100,00 %	IG	444 727 051	1159 chemin de Reganeu, Quartier La Garduère, 83150 Bandol
Résidence Harmonie	100,00 %	100,00 %	IG	444 726 517	Ruelle des Masgons, 77250 Moret-Sur-Loing
Le Verger De Vincennes	100,00 %	100,00 %	IG	443 419 783	21 avenue des Murs du Parc, 94300 Vincennes
Résidence Creisker	100,00 %	100,00 %	IG	452 918 303	78 avenue de Saint-Sébastien, 44380 Pornichet
Résidence Marconi	100,00 %	100,00 %	IG	478 951 585	6 rue Marconi, 78400 Chatou
Résidence Verte Prairie	100,00 %	100,00 %	IG	351 327 481	200 rue de la Calendro, Route d'Eyguières, 13300 Salon-De-Provence
Les Jardins D'Olonne	100,00 %	100,00 %	IG	478 216 559	100 rue Ernest Landrieau, La Garnauderie, 85340 Olonne-Sur-Mer
Le Parc Des Vignes	100,00 %	100,00 %	IG	412 458 119	25 avenue d'Espagne, ZAC de la Vallée des Vignes, 80090 Amiens
Wood Side Résidence	100,00 %	100,00 %	IG	441 675 147	75 avenue du Général Ceuninck, 1020 Bruxelles
Résidence Les Pléiades	100,00 %	100,00 %	IG	445 348 923	192 rue Reine Jeanne, 83000 Toulon
Maison De Retraite Les Acacias	100,00 %	100,00 %	IG	398 247 924	13 rue des Escudiers, 83260 La Crau
Le Parc De La Cense	100,00 %	100,00 %	IG	884 338 805	12 Drève d'Argenteuil, 1410 Waterloo
Le Mas De La Côte Bleue	100,00 %	100,00 %	IG	489 578 492	Traverse de la Pointe Riche, La Couronne, 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	351 605 522	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'Épidaure	100,00 %	100,00 %	IG	410 583 785	34 bis avenue Jonchère, 78170 La Celle-Saint-Cloud
Résidence Les Nymphéas	100,00 %	100,00 %	IG	352 351 399	2 rue Louzillais, 35740 Pacé
LNA Pavillon De La Cense	100,00 %	100,00 %	IG	899 718 649	12 Drève d'Argenteuil, 1410 Waterloo
Le Bon Jour D'Ignace	100,00 %	100,00 %	IG	899 345 002	75 avenue du Général Ceuninck, 1020 Bruxelles
LNA ES	100,00 %	100,00 %	IG	484 434 113	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
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	Route de Saint-Goustan, 56450 Theix
Résidence Hôtel Du Pays Vert	100,00 %	100,00 %	IG	353 817 836	6 rue Nationale, 56390 Colpo
Maison De La Princesse Élisa	100,00 %	100,00 %	IG	448 712 968	44 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
Institut De Diabétologie Et Nutrition Du Centre	100,00 %	100,00 %	IG	378 579 643	ZAC de Boisville, 35 rue du Verger, 28300 Mainvilliers

Raison sociale	% de contrôle	% d'intérêts	Méthode	Siren/ n°entreprise	Siège social
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	331 913 756	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
Résidence Talanssa	100,00 %	100,00 %	IG	351 121 470	62 Cours Maréchal Gallieni, 33400 Talence
Rive De Garonne	100,00 %	100,00 %	IG	343 995 254	27 chemin d'Arcins, 33360 Latresne
BFI	100,00 %	100,00 %	IG	379 808 355	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Résidence Le Monthéard	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, 77700 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, 35000 Rennes
Résidence Des Sources	100,00 %	100,00 %	IG	508 707 304	8 ter route de l'Horloge, 74500 Évian-Les-Bains
Résidence Les Tamaris	100,00 %	100,00 %	IG	833 050 252	Avenue Léon Grosjean, 1140 Evere
Centre De Soins Et De Jour Le Mont Des Arts	100,00 %	100,00 %	IG	849 071 781	128 rue Colonel Bourg, 1140 Evere
Résidence Beeckman	100,00 %	100,00 % [3]	IG	422 923 859	54 avenue Michel-Ange, 1000 Bruxelles
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 Éléonore	100,00 %	100,00 %	IG	500 673 926	5 rue Eugène Bizeau, 37270 Montlouis-Sur-Loire
SAS Bois Vert	100,00 %	100,00 % [2]	IG	753 355 437	3 rue des Ouches, 17170 Courçon
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
Villa De Falicon	100,00 %	100,00 %	IG	529 238 578	160 avenue de Rimiez, 06100 Nice
La Meulière De La Marne	100,00 %	100,00 %	IG	525 191 862	20 bis boulevard du 8 mai 1945, 77260 La Ferté-Sous-Jouarre
LNA Retraite	100,00 %	100,00 %	IG	529 264 061	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
GB	74,98 %	74,98 %	IG	391 354 701	79 avenue Albert Raimond, 42270 Saint-Priest-en-Jarez
Médinord Santé	75,00 %	75,00 %	IG	418 660 031	81 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 %	IG	808 331 110	Avenue Gaston de Levis, 95300 Ennery
HAD Caux Maritime	100,00 %	100,00 % [2]	IG	808 358 139	Quai Guynemer, 76200 Dieppe
II - Activité immobilière					
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	438 811 986	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Évian 74	100,00 %	100,00 %	IG	448 638 668	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Martigues 13	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 Mainvilliers 28	100,00 %	100,00 %	IG	484 043 641	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Vertou 44120	100,00 %	100,00 %	IG	481 506 632	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Bandol 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	501 141 980	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

Raison sociale	% de contrôle	% d'intérêts	Méthode	Siren/ n°entreprise	Siège social
MF 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 Monthéard	100,00 %	100,00 %	IG	509 639 522	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Médica Foncière d'Épinay	100,00 %	100,00 %	IG	582 032 421	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Foncière SSR Imb	100,00 %	100,00 %	IG	509 621 488	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Médica Foncière LMB 41	100,00 %	100,00 %	IG	514 125 947	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
LNA Travaux	100,00 %	100,00 % (2)	IG	813 844 529	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF 49 La Plesse	100,00 %	100,00 %	IG	521 984 492	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 %	IG	599 841 169	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Chatou 78	100,00 %	100,00 %	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 %	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	791 373 707	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	753 241 959	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Vannes 56	100,00 %	100,00 %	IG	807 461 082	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	798 501 920	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 %	IG	808 415 996	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF La Seyne 83	100,00 %	100,00 %	IG	308 383 608	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Landerneau 29	100,00 %	100,00 % (2)	IG	817 481 997	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) Sociétés nouvellement créées ou acquises.
(3) Les titres de la société Résidence Beeckman ont été cédés en totalité en date du 30 juin 2016.

Ces opérations sont décrites en note 9 du présent document.

5.2. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2016

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 2016, 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 2.5.20 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.
- La note 7 de l'annexe aux états financiers indique la ventilation entre l'impôt exigible et l'impôt différé ainsi que la justification de la charge d'impôt tenant compte de l'abaissement progressif du taux d'IS issu de l'adoption de la loi de finances 2017. Nous avons examiné les modalités de calcul retenues, les principes de comptabilisation et les informations données à ce titre dans l'annexe.

Pour l'ensemble de ces points, nos travaux ont consisté à examiner la méthodologie retenue par la société, à apprécier les hypothèses retenues et à vérifier que les notes de l'annexe fournissent une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Bordeaux et Nantes, le 27 avril 2017

Les Commissaires aux comptes

EXPERTISE AUDIT ADVISORY	IN EXTENSO AUDIT
Frédéric Bernardin	Pierre Robin

5.3. COMPTES SOCIAUX

Documents comptables individuels, sauf indication contraire, les données sont exprimées en euros.

Bilan au 31 décembre 2016

BILAN ACTIF

En euros	Montant brut	Amort. prov.	Net 31/12/2016	Net 31/12/2015
Capital souscrit non appelé				
Immobilisations incorporelles				
Frais d'établissement				
Frais de développement				
Concessions, brevets et droits similaires	5 533 519	3 869 185	1 664 334	948 642
Fonds commercial	51 900		51 900	18 050 428
Autres immobilisations incorporelles	354 375		354 375	918 996
Avances, acomptes sur immo. incorporelles				
Immobilisations corporelles				
Terrains				
Constructions				
Installations techniques, mat. et outillage	35 986	9 774	26 212	25 391
Autres immobilisations corporelles	2 528 519	1 404 824	1 123 695	1 262 417
Immobilisations en cours				
Avances et acomptes				
Immobilisations financières				
Participations par mise en équivalence				
Autres participations	112 740 521	15 950 000	96 790 521	99 783 021
Créances rattachées à des participations	98 046 530	596 500	97 450 030	92 282 028
Autres titres immobilisés				
Prêts	39 134		39 134	5 862
Autres immobilisations financières	19 083 246		19 083 246	930 871
Actif immobilisé	**238 413 730**	**21 830 283**	**216 583 447**	**214 207 657**
Stocks et en-cours				
Matières premières, approvisionnements				
En-cours de production de biens				
En-cours de production de services				
Produits intermédiaires et finis				
Marchandises				
Avances, acomptes versés sur commandes				
Créances				
Créances clients et comptes rattachés	1 101 390		1 101 390	2 755 844
Autres créances	136 961 954	159 140	136 802 814	139 285 098
Capital souscrit et appelé, non versé				
Divers				
Valeurs mobilières de placement	9 357 093		9 357 093	19 428 038
(Dont actions propres : 563 740)				
Disponibilités	31 016 530		31 016 530	3 697 111
Comptes de régularisation				
Charges constatées d'avance	211 375		211 375	178 510
Actif circulant	**178 648 342**	**159 140**	**178 489 202**	**165 344 601**
Frais d'émission d'emprunts à étaler	1 863 976		1 863 976	2 168 278
Primes de remboursement des obligations				
Écarts de conversion actif				
TOTAL GÉNÉRAL	**418 926 048**	**21 989 423**	**396 936 625**	**381 720 536**

BILAN PASSIF

En euros	Exercice 2016	Exercice 2015
Capital social ou individuel (dont versé : 19 411 874)	19 411 874	17 969 020
Primes d'émission, de fusion, d'apport	49 912 312	31 617 468
Écarts de réévaluation		
Réserve légale	1 513 760	1 419 168
Réserves statutaires ou contractuelles		
Réserves réglementées		
Autres réserves	18 767 904	18 767 904
Report à nouveau	2 869 447	2 505 732
Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)	**5 622 783**	**1 891 834**
Subventions d'investissement		
Provisions réglementées	651 651	504 559
Capitaux propres	**98 749 731**	**74 675 686**
Produits des émissions de titres participatifs		
Avances conditionnées		
Autres fonds propres		
Provisions pour risques	170 000	170 000
Provisions pour charges		
Provisions	**170 000**	**170 000**
Dettes financières		
Emprunts obligataires convertibles		
Autres emprunts obligataires	52 001 427	31 686 007
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	132 920 313	194 569 352
Emprunts et dettes financières divers	83 694 116	35 265 736
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours		
Dettes d'exploitation		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	2 989 684	1 685 481
Dettes fiscales et sociales	3 809 724	6 711 037
Dettes diverses		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		
Autres dettes	22 601 631	36 957 238
Comptes de régularisation		
Produits constatés d'avance		
Dettes	**298 016 895**	**306 874 850**
Écarts de conversion passif		
TOTAL GÉNÉRAL	**396 936 625**	**381 720 536**

Compte de résultat au 31 décembre 2016

En euros	Exercice 2016	Exercice 2015
Ventes de marchandises		
Production vendue de biens		
Production vendue de services		
• France	27 798 093	21 831 479
• Exportation	250 003	337 287
Chiffres d'affaires nets	**28 048 096**	**22 168 766**
Production stockée		
Production immobilisée	361 268	227 923
Subventions d'exploitation	3 878	
Reprises sur dépréciations, provisions (et amortissements), transferts de charges	301 481	2 489 494
Autres produits	44	7 779
Produits d'exploitation	**28 714 766**	**24 893 962**
Achats de marchandises (y compris droits de douane)		75 210
Variation de stock (marchandises)		
Achats de matières premières et autres approvisionnements	76 376	77 017
Variation de stock (matières premières et approvisionnements)		
Autres achats et charges externes	13 139 452	12 133 431
Impôts, taxes et versements assimilés	723 858	548 146
Salaires et traitements	8 145 903	7 372 566
Charges sociales	3 484 277	3 170 658
Dotations d'exploitation :		
• Sur immobilisations : dotations aux amortissements	1 375 044	1 067 925
• Sur immobilisations : dotations aux dépréciations		
• Sur actif circulant : dotations aux dépréciations		
• Dotations aux provisions		170 000
Autres charges	50 249	44 657
Charges d'exploitation	**26 995 159**	**24 659 610**
Résultat d'exploitation	**1 719 607**	**234 352**
Opérations en commun		
Produits financiers	**14 099 546**	**13 056 990**
Produits financiers de participations	13 199 093	12 335 561
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	516 680	412 950
Autres intérêts et produits assimilés	18 531	47 372
Reprises sur provisions et transferts de charges		
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	365 242	261 106
Charges financières	**8 882 640**	**13 001 025**
Dotations financières aux amortissements et provisions	3 000 000	1 950 000
Intérêts et charges assimilées	5 882 640	11 051 025
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement		
Résultat financier	**5 216 906**	**55 965**
Résultat courant avant impôts	**6 936 512**	**290 317**
Produits exceptionnels	**989 614**	**2 293 370**

En euros	Exercice 2016	Exercice 2015
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	2 674	3 200
Produits exceptionnels sur opérations en capital	699 517	1 931 969
Reprises sur provisions et transferts de charges	287 422	358 201
Charges exceptionnelles	**1 461 325**	**2 289 110**
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	5 453	6 788
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	1 021 358	1 918 927
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions	434 514	363 395
Résultat exceptionnel	**(471 711)**	**4 260**
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise	149 484	8 683
Impôts sur les bénéfices	692 535	(1 605 941)
Total des produits	**43 803 925**	**40 244 322**
Total des charges	**38 181 143**	**38 352 488**
BÉNÉFICE OU PERTE	**5 622 783**	**1 891 834**

Annexes

1. FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

1.1. Financement

Au cours de l'exercice, Le Noble Age a finalisé la mise en place de sa nouvelle structure de financements qui visait à :

- renforcer la liquidité de crédit ;
- simplifier et mutualiser les relations bancaires ;
- allonger la maturité des financements ;
- diversifier les sources de financements ;
- maintenir un coût de l'endettement compétitif.

Début février 2016, Le Noble Age 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. Ce financement a pour objet de financer et d'amortir la dette d'acquisition des autorisations d'exploiter des établissements une fois restructurés.

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 intactes sur chacun des segments de marché où sont positionnées ses offres de santé innovantes.

Les documentations bancaires et obligataires ont fait par ailleurs l'objet d'un avenant en date du 29 juillet 2016 (avec les banques pour le crédit syndiqué renouvelable : RCF) et en date du 30 septembre 2016 (avec les prêteurs obligataires de l'Euro PP). Ces avenants portent principalement sur le niveau d'encadrement de l'endettement d'Exploitation et Immobilier et la limitation de la dette immobilière du Groupe.

Les prêteurs ont également accepté à l'unanimité la demande formulée par Le Noble Age de proroger d'un an la date d'échéance du crédit-syndiqué passant ainsi de juillet 2020 à juillet 2021.

1.2. Opération sur capital

Le 30 novembre 2016, Le Noble Age a annoncé l'arrivée au capital de deux investisseurs de long terme par souscription à une augmentation de capital par placement privé :

- Mérieux Développement à travers son véhicule d'investissement MPL2 (filiale de l'Institut Mérieux), à hauteur de 13 millions d'euros ; et
- Nobel (véhicule d'investissement géré par Weinberg Capital Partners, société de gestion fondée en 2005 par Serge Weinberg), à hauteur de 7,2 millions d'euros.
  MPL2 a également procédé ce jour à l'acquisition de 71 429 actions Le Noble Age auprès de Nobilise.

Suite à ces opérations, MPL2 détient 5,52 % du capital de la société Le Noble Age SA et Nobel 2,65 %. Ce même jour, la holding managériale Nobilise a ouvert son capital à environ 80 cadres managers du Groupe (pour certains déjà présents au capital depuis la constitution de cette société en 2011), dans le cadre d'une augmentation de capital réservée conduisant à une détention directe de 2,63 % du capital de la société Le Noble Age SA. Enfin, Siparex, Unexo et Sodero, investisseurs principaux de Nobilise et Nobilise 2, ont, quant à eux, réinvesti la majorité de leur investissement initial, arrivé à maturité, *via* un nouveau véhicule *ad hoc* dénommé Nobinvest, aux côtés des dirigeants du Noble Age Groupe qui ont, quant à eux, apporté à ce véhicule l'essentiel de leur participation dans Nobilise.

Ces opérations visent à consolider l'indépendance du Groupe et sa gouvernance axée sur l'accélération du développement de chacune de ses lignes métiers EHPAD, SSR, PSY et HAD dans le respect des valeurs et du projet d'entreprise. Les sociétés MPL2, Nobel et Nobinvest ont adhéré ce jour au pacte d'actionnaires de la société Le Noble Age, en date du 1er juillet 2016, sans modification de ses stipulations.

Suite à ces opérations, le capital social de Le Noble Age s'élève à 19 411 874 euros divisé en 9 705 937 actions d'une valeur nominale de 2 euros chacune, toutes de même catégorie et entièrement libérées.

2. RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

2.1. Principes généraux

Les comptes annuels ont été établis en conformité avec le règlement de l'Autorité des Normes Comptables N° 2014-03 du 5 juin 2014 relatif au Plan Comptable Général.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

2.2. Présentation des comptes annuels et méthodes d'évaluation retenues.

Les principales méthodes comptables utilisées sont les suivantes :

2.2.1. Immobilisations incorporelles

Les logiciels sont amortis dès leur date de mise en service, en mode linéaire sur une durée d'un an, à l'exception de l'ERP amorti sur une durée de 5 ans.

Le Noble Age comptabilise les frais de développement internes liés à l'implantation d'un système informatique intégré en immobilisations incorporelles puisque la société peut 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

Fiscalement, les licences liées à l'ERP sont amorties sur un an et les coûts de développement sont comptabilisés en amortissements dérogatoires.

2.2.2. Immobilisations corporelles

Les règlements relatifs à la définition, l'évaluation, la comptabilisation et la dépréciation des actifs, ont été appliqués depuis le 1er janvier 2005 dans la société selon la méthode rétrospective.

Dans le cadre de l'application de ces règlements, les règles mises en place au cours de l'exercice 2005 perdurent à savoir :

- les immobilisations acquises font l'objet de décomposition dès lors que celle-ci s'avère significative. En revanche, les actifs dont les éléments constitutifs sont exploités de façon indissociable ne sont pas décomposés et donnent lieu à un seul plan d'amortissement ;
- les amortissements sont calculés selon la durée d'utilisation des biens et des composants lorsqu'ils sont dissociés.

Au titre de l'exercice 2016, aucun changement de plan d'amortissement n'a été constaté, de même la société n'a procédé à aucune reconsidération des décompositions effectuées en 2005.

Les amortissements pour dépréciation sont calculés selon le mode linéaire en fonction des durées probables d'utilisation à savoir :

- matériel de transport : 5 ans ;
- installations générales : 10 ans ;
- matériel de bureau et informatique : 4 ans ;
- mobilier : 8 ans.

2.2.3. Participations, titres immobilisés et créances rattachées

Les titres de participation sont valorisés au prix d'acquisition, hors frais. Ces derniers sont comptabilisés en charges et retraités fiscalement sur une durée de cinq ans.

Lorsque la valeur d'acquisition est supérieure à la valeur d'usage, une dépréciation est constituée pour la différence. La valeur d'usage est la quote-part des capitaux propres que les titres représentent, le cas échéant corrigée pour tenir compte de l'intérêt de ces sociétés pour le Groupe, ainsi que leurs perspectives de développement et de résultat.

Au 31 décembre 2016, Le Noble Age a comptabilisé une dépréciation à hauteur de 3 millions d'euros ce qui porte le montant total des provisions pour dépréciations à 15,95 millions d'euros.

Suite à l'application du règlement ANC n°2015-06 modifiant le Plan Comptable Général pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2016, le mali technique de fusion est affecté dans des sous comptes dédiés aux comptes d'actifs sous-jacents en proportion et dans la limite des plus-values latentes identifiées.

Au titre de l'exercice, le mali technique a été affecté aux groupes d'actifs identifiables sous jacents suivants :

- Mali de fusion sur actifs financiers pour un montant de 17 998 528,45 euros.

Amortissement du mali technique de fusion

En matière d'amortissement, le mali technique suit le traitement comptable de l'actif sous-jacent auquel il est affecté : si l'actif sous-jacent est amortissable, la quote part du mali technique affectée à cet actif est amortie sur le même rythme.

Dépréciation du mali technique de fusion

Le mali technique est intégré à la valeur nette comptable des actifs sous- jacents auxquels il a été affecté pour réaliser les tests de dépréciation.

Le mali technique est déprécié lorsque la valeur actuelle de l'actif sous-jacent devient inférieure à sa valeur nette comptable, majorée de la quote-part de mali affectée.

La dépréciation est alors imputée en priorité sur la quote part du mali technique.

Au titre de l'exercice, aucune dépréciation n'a été constatée sur le mali technique de fusion.

2.2.4. Créances

Les créances sont évaluées à leur valeur nominale. Les créances sont, le cas échéant, dépréciées lorsque la valeur estimée d'inventaire est inférieure à la valeur nominale.

Une provision pour dépréciation des créances clients douteuses est constituée lorsqu'il existe un indicateur objectif de l'incapacité de la société à recouvrer l'intégralité des montants dus dans les conditions initialement prévues lors de la transaction.

L'ancienneté des créances et un défaut de paiement au terme habituel du débiteur constituent des indicateurs de dépréciation d'une créance.

2.2.5. Actions propres

Le Noble Age comptabilise les actions propres en valeur mobilière de placement à leur coût d'acquisition.

Les produits et les charges générées par les achats et ventes d'actions sont enregistrées en résultat financier.

Le nombre de titres détenus par la société Le Noble Age s'élève à 25 685 actions acquises pour un prix de revient moyen de 21,95 euros, valorisées à 563 740,47 euros.

Aucune dépréciation n'a été constatée à la clôture au 31 décembre 2016.

2.2.6. Provisions

Pour risques

La société constate une provision lorsqu'il existe une obligation vis-à-vis d'un tiers, que la perte ou le passif en découlant est probable et qu'elle peut être raisonnablement évaluée. Au cas où cette perte ou ce passif n'est ni probable ni ne peut être raisonnablement évalué mais demeure possible, la société fait état d'un passif éventuel dans ses engagements.

Les provisions pour litiges sociaux sont évaluées par la direction des ressources humaines en fonction des risques encourus par la société et de l'état d'avancement des procédures en cours.

Les provisions pour litiges fiscaux sont évaluées par la direction financière après revue des procédures en cours.

Réglementées

Il s'agit de l'amortissement dérogatoire lié à l'achat de logiciels liés à la mise en place du dossier de soins. La durée d'amortissement fiscal pratiquée est d'un an.

2.2.7. Dettes financières

Les emprunts et dettes financières sont comptabilisés à leur valeur nominale.

Les coûts d'émissions d'obligations et d'emprunts sont comptabilisés en charges externes puis étalés sur la durée de l'obligation et de l'emprunt.

Ornane

La société Le Noble Age a réalisé le 21 février 2011 une émission d'obligations convertibles sous la forme d'Ornane pour un montant nominal de 50 millions d'euros. Le nombre d'obligations émises s'est élevé à 2 747 250 pour une valeur nominale de 18,20 euros et un coupon servi à 4,875 %. Le solde d'Ornanes au 31 décembre 2015, constitué de 87 470 obligations pour un montant de 1 591 954 euros, a été remboursé en janvier 2016 pour un montant de 1 591 954 euros.

Titres négociables à court terme

Les titres négociables à court terme (ex Billets de trésorerie) sont émis par Le Noble Age auprès de cinq agents placeurs, en fonction des demandes d'investisseurs sur le marché monétaire, pour des durées variables (entre 1 et 12 mois).

La rémunération des titres négociables à court terme est basée sur la base d'un taux Euribor auquel se rajoute une marge en fonction de la maturité du placement.

Les titres négociables à court terme ont pour objectif le financement des encours de travaux et actifs immobiliers destinés à être cédés.

L'émission totale ne peut excéder 120 000 000 euros correspondant au plafond enregistré auprès de la Banque de France.

Au 31 décembre 2016, l'encours était de 82 000 000 euros.

Crédit syndiqué

Le crédit syndiqué finance les opérations d'acquisitions et peut venir en renfort de la procédure de titres négociables à court terme.

Il consiste en un engagement signé avec 11 partenaires bancaires portant sur une enveloppe de 150 000 000 euros, répartie entre eux.

L'agent de crédit défini est la banque CIC Ouest.

Les tirages sont effectués en fonction des besoins pour une durée déterminée (1 mois, 3 mois ou 6 mois).

Au 31 décembre 16, l'encours était de 70 000 000 euros.

Dette obligataire Euro PP

Il s'agit d'une souche de 51 200 000 euros, au format non coté Euro PP à échéance le 31/07/2022 et au taux de 3,686 %, qui finance les autorisations d'exploiter des établissements une fois restructurés.

2.2.8. Instruments Financiers dérivés

Dans le cadre de sa politique de gestion des risques de taux, SA Le Noble Age utilise des instruments dérivés sous forme de contrat d'échange de taux, variable Euribor contre fixe. L'objectif de cette politique est d'encadrer le risque financier en fonction des anticipations de l'évolution des taux variables. Les contrats de couverture sont adossés à des contrats de prêt bancaires de même nature, sans dérivé caché, qui épousent au plus près leur profil d'amortissement. Ils sont conclus aux meilleures conditions de marchés auprès d'intermédiaires financiers spécialisés, au travers des salles des marchés des partenaires bancaires.

2.2.9. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires correspond à la facturation des mandats de gestion et des redevances de marque aux sociétés d'exploitation, de mandats d'assistance technique immobilière, de sous-location immobilière et également de facturation de frais.

2.2.10. Résultat financier

La société détient les titres de sociétés en nom collectif ayant pour objet principalement de la promotion immobilière. Les résultats de ces sociétés sont comptabilisés en résultat financier sur le même exercice que celui de constatation des produits et des charges d'activité immobilière.

2.2.11. Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel comprend les produits et charges résultant d'opérations ou d'événements clairement distincts des activités ordinaires de la société et qui ne sont pas, de fait, censés se reproduire de manière fréquente ou régulière.

2.2.12. Impôt société et intégration fiscale

La SA Le Noble Age est la société mère d'un périmètre de 45 sociétés membres au 31 décembre 2016. À ce titre chaque société membre comptabilise l'impôt société selon les règles de droit commun telles qu'elles s'appliqueraient en l'absence d'intégration.

À la clôture d'un exercice, la société membre dont le résultat fiscal est déficitaire n'est titulaire en raison de cette situation d'aucune créance sur la société Le Noble Age. En revanche, la société Le Noble Age comptabilise une économie d'impôt liée à ces déficits, d'une part, et d'autre part, une dette vis à vis de ses filiales. Au 31 décembre 2016, cette dette s'élève à 6 375 095 euros.

Les économies d'impôt réalisées par le Groupe, non liées aux déficits et aux moins-values, restent acquises à la société Le Noble Age.

L'impôt sur les sociétés est de 692 535 euros et se répartit ainsi :

- en propre :
  - un impôt de 678 732 euros,
  - un crédit d'impôt de 151 894 euros (25 451 euros de crédit d'impôt famille et 126 443 euros de crédit d'impôt mécénat) ;
- la contribution additionnelle à l'impôt sur les sociétés est de 50 437 euros ;
- produit d'impôt sur les sociétés lié aux TUP de 161 388 euros ;
- contribution additionnelle à l'impôt sur les sociétés sur les montants distribués de 43 006 euros ;
- impôt sur la prime d'émission pour 233 642 euros.

3. AUTRES INFORMATIONS

3.1. Engagements de retraite

Les engagements de la société en matière d'indemnités de départ à la retraite de ses salariés sont mentionnés en engagements financiers donnés.

L'évaluation des engagements de départ à la retraite s'effectue de façon prospective sur la base des hypothèses suivantes :

Indicateurs	31/12/2016	31/12/2015
Taux d'actualisation	1,50 %	1,93 %
Évolution des salaires	5 %	5 %
Table de mortalité	INSEE 2015	INSEE 2014
Age de départ	65 ans	65 ans
Taux de charges sociales	50 %	50 %
Modalités de départ	Volontaire	Volontaire

3.2. CICE

Conformément à la note d'information de l'ANC en date du 28 février 2013, le Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi est comptabilisé en diminution des charges sociales de personnel.

Le CICE 2016 s'élève à 169 112 euros. Il a pour objet le financement de l'amélioration de la compétitivité des entreprises. À cet effet, il est utilisé au financement des efforts de l'entreprise en matière :

- d'investissements ;
- d'innovation de l'offre de services ;
- de formation ;
- de recrutement.

4. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Néant.

Principaux postes du bilan et de compte de résultat

IMMOBILISATIONS

Chiffres exprimés en euros	Au 31/12/2015	Acquisitions	Virements de poste à poste et corrections +/-	Cessions	Au 31/12/2016
Frais d'établissement et de développement					
Autres postes d'immobilisation incorporelles	23 521 919	1 368 715	(18 460 800)	490 040	5 939 794
Total 1 Incorporelles	23 521 919	1 368 715	(18 460 800)	490 040	5 939 794
Terrains					
Constructions sur sol propre					
Constructions sur sol d'autrui					
Constructions installations, agencements…					
Installations techniques, matériels et outillages	31 301	6 464		1 780	35 986
Installations générales et agencements	298 463	24 134			322 597
Matériel de transport	2 500	13 024		625	14 899
Matériel de bureau et informatique, mobilier	2 062 431	128 592			2 191 023
Emballages récupérables et divers					
Immobilisations corporelles en cours		686 817		686 817	
Total 2 Corporelles	2 394 695	859 032		689 222	2 564 505
Autres participations	205 611 549	14 749 673		9 574 171	210 787 051
Prêts et autres immobilisations financières	936 733	18 397 411		211 765	19 122 380
Total 3 Financières	206 548 282	33 147 084		9 785 936	229 909 431
TOTAL (1) + (2) + (3)	**232 464 896**	**35 374 832**	**(18 460 800)**	**10 965 198**	**238 413 730**

AMORTISSEMENTS

Chiffres exprimés en euros	Au 31/12/2015	Dotations	Diminutions ou reprises	Au 31/12/2016
Frais d'établissement et de développement				
Autres immobilisations incorporelles	3 603 853	630 641	365 309	3 869 185
Total 1 Incorporelles	3 603 853	630 641	365 309	3 869 185
Terrains				
Constructions				
Installations techniques, matériels et outillages	5 910	4 329	465	9 774
Installations générales et agencements	60 627	31 203		91 830
Matériel de transport	1 642	2 075	625	3 092
Matériel de bureau informatique, mobilier	1 038 708	271 194		1 309 902
Emballages récupérables et divers				
Total 2 Corporelles	1 106 887	308 801	1 090	1 414 598
TOTAL (1) + (2)	**4 710 740**	**939 442**	**366 399**	**5 283 783**

VENTILATION DES MOUVEMENTS AFFECTANT LA PROVISION POUR AMORTISSEMENTS DÉROGATOIRES

	Dotations			Reprises			
	Différentiel de durée et autres	Mode dégressif	Amort. Fisc. Exception.	Différentiel de durée et autres	Mode dégressif	Amort. Fisc. Exception.	Mouvements amortissements fin exercice
Frais d'établissement							
Autres incorporelles	434 514			287 422			147 092
Terrains							
Constructions							
Installations techniques							
Installations générales							
Matériel de transport							
Matériel de bureau							
Emballage Récupérable							
Acquisition de titres							
TOTAL	**434 514**			**287 422**			**147 092**

Charges réparties sur plusieurs exercices	Début d'exercice	Augmentations	Dotations	Fin d'exercice
Frais d'émission d'emprunts à étaler	2 168 278	131 300	435 602	1 863 976
Primes de remboursement des obligations				

PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS

1. PROVISION AMORTISSEMENTS DÉROGATOIRES

Chiffres exprimés en euros	Au 31/12/2015	Dotations	Reprises	Au 31/12/2016
Amortissements dérogatoires	504 559	434 514	287 422	651 651
TOTAL	**504 559**	**434 514**	**287 422**	**651 651**

2. PROVISIONS RISQUES ET CHARGES

Chiffres exprimés en euros	Au 31/12/2015	Dotations	Reprises	Au 31/12/2016
Provisions pour litige prud'homal	170 000			170 000
Provisions pour garantie Clients				
Provisions pour perte de marchés à terme				
Provisions pour amendes pénalité				
Provisions pour pertes de change				
TOTAL	**170 000**			**170 000**

3. PROVISIONS POUR CHARGES

Chiffres exprimés en euros	Au 31/12/2015	Dotations	Reprises	Au 31/12/2016
Provisions pour pensions et obligations similaires				
Provisions pour impôts				
Provisions pour renouvellement des immobilisations				
Provisions pour gros entretiens				
Provisions pour charges sociales et fiscales sur congés à payer				
Autres dépréciations	159 140			159 140
TOTAL	**159 140**			**159 140**

4. PROVISION POUR DÉPRÉCIATION DES IMMOBILISATIONS

Chiffres exprimés en euros	Au 31/12/2015	Dotations	Reprises	Au 31/12/2016
Provisions sur immos incorporelles				
Provisions sur immos corporelles				
Provisions sur titres mis en équivalence				
Provisions sur titres de participations	12 950 000	3 000 000		15 950 000
Provisions autres immos financières	596 500			596 500
TOTAL	**13 546 500**	**3 000 000**		**16 546 500**

ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES

Les créances détenues par la société s'élèvent à 237 445 100 euros en valeur brute au 31 décembre 2016 et elles se décomposent comme suit :

Chiffres exprimés en euros	Montant brut	À un an au plus	À plus d'un an
Créances rattachées à des participations	98 046 530	8 953 947	89 092 583
Prêts	39 134	39 134	
Autres immobilisations financières	19 083 246	18 233 246	850 000
Clients	1 101 390	1 101 390	
Clients douteux			
Personnel et comptes rattachés			
Organismes sociaux			
État : impôts et taxes diverses	3 130 635	3 130 635	
Groupe et associés	133 621 576	133 621 576	
Débiteurs divers	209 742	209 742	
Charges constatées d'avance	211 375	211 375	
TOTAL	**255 433 629**	**165 501 046**	**89 942 583**
Montants des prêts accordés en cours d'exercice	50 500		
Montant des remboursements obtenus en cours d'exercice	17 440		
Prêts et avance consentis aux associés (personnes physiques)			

ÉTATS DES ÉCHÉANCES DES DETTES

Chiffres exprimés en euros	Montant brut	Moins d'1 an	1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Emprunts obligataires convertibles				
Autres emprunts obligataires	52 001 427	801 427		51 200 000
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit :				
• à 1 an maximum à l'origine	21 005 824	21 005 824		
• à plus d'1 an à l'origine	111 914 489	26 642 224	79 199 765	6 072 500
Emprunts et dettes financières divers	83 694 116	83 585 411	108 705	
Fournisseurs et comptes rattachés	2 989 684	2 989 684		
Personnel et comptes rattachés	1 175 289	1 175 289		
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	1 525 463	1 525 463		
État et autres collectivités publiques :				
Impôts sur les bénéfices				
Taxe sur la valeur ajoutée	1 006 111	1 006 111		
Obligations cautionnées				
Autres impôts et comptes rattachés	102 862	102 862		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés				
Groupe et associés	16 096 432	16 096 432		
Autres dettes	6 505 198	1 241 402	5 263 796	
Dette rep.de titres emp. ou remis en garantie				
Produits constatés d'avance				
TOTAL	**298 016 895**	**156 172 129**	**84 572 266**	**57 272 500**
Emprunts souscrits en cours d'exercice	109 200 000			
Emprunts remboursés en cours d'exercice	101 844 648			

CHARGES À PAYER

Chiffres exprimés en euros	31/12/2016	31/12/2015	Écart
Emprunts et dettes financières	824 594	787 013	37 581
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	939 012	584 367	354 645
Autres dettes	105 256		105 256
Dettes fiscales et sociales	1 948 389	1 702 623	245 766
Intérêts courus sur découvert	419 291	420 558	(1 267)
TOTAL CHARGES À PAYER	**4 236 542**	**3 494 561**	**741 981**

PRODUITS À RECEVOIR

Le montant des produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan s'élève à :

Chiffres exprimés en euros	31/12/2016	31/12/2015
Intérêts courus sur dépôts et cautionnements	45 945	45 911
Clients – Factures à établir	249 485	417 882
État – produits à recevoir	169 112	159 061
Autres créances	171 594	25 850
Intérêts courus sur compte courant	175 647	271 612
Intérêts courus sur compte à terme, compte rémunéré, retenue de garantie emprunt	110 787	
TOTAL	**922 570**	**920 316**

COMPOSITION DU CAPITAL SOCIAL

Catégories de titres	Nombre de titres à l'ouverture de l'exercice	Variation de l'exercice	Nombre de titres à la clôture de l'exercice
Actions ordinaires	4 775 521	1 752 276	6 527 797
Actions sans droit de vote	37 378	(11 693)	25 685
Actions à droit de vote double	4 171 611	(1 019 156)	3 152 455
Nombre d'actions total	8 984 510	721 427	9 705 937

Valeur nominale en euros de l'action : 2,00

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

Situation à l'ouverture de l'exercice		Solde
Capitaux propres avant distributions sur résultats antérieurs		74 675 686
Distributions sur résultats antérieurs		1 433 528
Capitaux propres après distributions sur résultats antérieurs		73 242 158
Variations en cours d'exercice	**En moins**	**En plus**
Variations du capital		1 442 854
Variations des primes liées au capital		18 294 844
Variations des réserves		
Variations des subventions d'investissement		
Variations des provisions réglementées	287 422	434 514
Autres variations		
Résultat de l'exercice		5 622 782
Solde		**25 507 572**
Situation à la clôture de l'exercice		**Solde**
Capitaux propres avant répartition		98 749 730

VENTILATION DU MONTANT NET DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2016 se ventile de la façon suivante :

	Exercice 2016			Exercice 2015
Chiffres exprimés en euros	**France**	**CEE + Export**	**Total**	**Total**
Mandats de gestion et redevances de marque	21 600 675	120 856	21 721 531	18 049 645
Contrats assistance maîtrise d'ouvrage	910 941		910 941	1 218 496
Produits divers	5 286 477	129 147	5 415 624	2 900 625
CHIFFRE D'AFFAIRES	**27 798 093**	**250 003**	**28 048 096**	**22 168 766**

TRANSFERT DE CHARGES

Nature des transferts	Montant
Charges à répartir - frais d'émission des emprunts	131 300
Prévoyance salariés	36 235
Avantage en nature	96 579
Sinistres véhicules et mobiliers	25 448
Formations salariés - remboursement organisme de formation	11 919
TOTAL	**301 481**

RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel de l'exercice de (471 711) euros s'analyse de la façon suivante :

	Exercice 2016	Exercice 2015
Produits exceptionnels	**989 614**	**2 293 370**
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	2 674	3 200
Produits exceptionnels sur opérations en capital	699 517	1 931 969
Reprises sur provisions et transferts de charges	287 422	358 201
Charges exceptionnelles	**1 461 325**	**2 289 110**
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	5 453	6 788
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	1 021 358	1 918 927
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions	434 514	363 395
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**(471 711)**	**4 260**

RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier de l'exercice s'élève à 5 216 905 euros et s'analyse de la façon suivante :

	Exercice 31/12/2016	Exercice 31/12/2015
Produits financiers	14 099 546	13 056 990
Dividendes	8 339 728	8 157 640
Produits financiers sur comptes courants	208 192	455 738
Autres intérêts et produits assimilés	365 242	261 106
Revenus sur prêts intragroupe	516 375	412 950
Résultat (produits) des foncières	4 651 173	3 722 184
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	18 835	47 372
Charges financières	8 882 641	13 001 025
Provisions pour dépréciation de titres	3 000 000	1 950 000
Intérêts sur dettes bancaires et autres dettes	4 051 594	10 458 202
Charges financières sur prêts intragroupe	11 421	16 115
Charges financières sur comptes courants	12 856	94 569
Charges nettes sur instruments financiers	434 354	351 381
Résultat (charges) des foncières	1 372 416	130 757
RÉSULTAT FINANCIER	**5 216 905**	**55 965**

RÉPARTITION DE L'IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

En euros	Résultat avant impôt	Impôt dû	Résultat net après impôt
Résultat courant	6 936 512	868 796	6 067 716
Résultat exceptionnel à court terme	(471 711)	(145 032)	(326 679)
Résultat exceptionnel à long terme			
Participation des salariés	(149 484)	(31 229)	(118 255)
Créance d'impôt à raison des bénéfices fiscaux antérieurs			
RÉSULTAT COMPTABLE	**6 315 317**	**692 535**	**5 622 782**

SITUATION FISCALE DIFFÉRÉE ET LATENTE

En euros	Montant
Impôt dû sur	
• Provisions réglementaires	
• Provisions pour hausse de prix	
• Provisions pour fluctuation des cours	
• Provisions pour investissements	
• Amortissements dérogatoires	217 217
Subventions d'investissement	
Total accroissements	**217 217**
Charges non déductibles temporairement (à déduire l'année suivante)	
• Congés payés	
• Participation des salariés	31 081
• Autres	62 229
À déduire ultérieurement :	
• Provisions pour propre assureur	
• Autres	
Total allégements	**93 310**
SITUATION FISCALE DIFFÉRÉE NETTE	**123 907**
Impôt dû sur	
• Plus-values différées	
Crédit à imputer sur	
• Déficits reportables	
• Moins-values à long terme	
SITUATION FISCALE LATENTE NETTE	

ENGAGEMENTS DE CRÉDIT-BAIL

En euros	Terrains	Constructions	Matériel outillage	Autres immobilisations	Total
Valeur d'origine			**69 651**	**662 144**	**731 795**
Amortissements					
Cumul exercices antérieurs			22 056	206 922	228 978
Exercice en cours			13 930	123 218	137 148
TOTAL			**35 986**	**330 140**	**366 126**
Valeur nette			**33 665**	**332 004**	**365 669**
Redevances payées					
Cumul exercices antérieurs			23 547	225 274	248 821
Exercice en cours			14 825	132 831	147 656
TOTAL			**38 372**	**358 105**	**396 477**
Redevances à payer					
À un an au plus				125 246	125 246
À plus d'un an et moins de 5 ans				225 897	225 897
À plus de cinq ans					
TOTAL				**351 143**	**351 143**
Valeur résiduelle				**87 883**	**87 883**
Montant pris en charge dans l'exercice			14 825	159 891	174 716

ENGAGEMENTS FINANCIERS

Engagements donnés		Au profit de	
Catégories d'engagements	**Total**	**Filiales**	**Autres**
Nantissement de titres	14 691 566		14 691 566
Nantissement de fonds de commerce	480 593		480 593
Cautions Noble Age données sur montants initiaux des emprunts	24 268 879		24 268 879
Cautions données sur prêts promoteur	18 200 000		18 200 000
Cautions bancaires aux propriétaires immobiliers	56 500		56 500
Cautions Noble Age donnée aux propriétaires immobiliers pour le compte des filiales	9 787 306	9 787 306	
Cautions Noble Age donnée aux banques pour le compte des filiales	1 854 606	1 854 606	
Engagements contractuels pour acquisition immobilisations incorporelles	835 746		835 746
Engagements contractuels pour acquisition immobilisations corporelles	886 000		886 000
Promesse de foncier	200 500		200 500
Redevances de crédit bail	439 025		439 025
Intérêts sur emprunts	16 034 295		16 034 295
Engagements en matière de pension	720 416		720 416
TOTAL	**88 455 432**	**11 641 912**	**76 813 520**

Engagements reçus		Au profit de	
Catégories d'engagements	**Total**	**Filiales**	**Autres**
Crédit Corporate - Part RCF non utilisé	79 400 000		79 400 000
Cautions bancaires reçues au profit d'un tiers	200 500		200 500
Cautions bancaires reçues au profit des propriétaires immobiliers	56 500		56 500
TOTAL	**79 657 000**		**79 657 000**

EFFECTIF MOYEN

En 2016, l'effectif moyen du personnel s'analyse comme suit :

Année fiscale 2016	Effectif
Cadres	105
Techniciens	41
Employés	13
TOTAL	**159**

RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

Rubriques *En euros*	Total dirigeants	Organes		
		Administration	**Direction**	**Surveillance**
Rémunérations allouées	495 016		495 016	

ÉLÉMENTS SUR LES POSTES DES ENTREPRISES LIÉES

Rubriques *En euros*	**Entreprises liées**	**Participations**
Actif immobilisé		
Capital souscrit non appelé		
Avances et acomptes sur immobilisations incorporelles		
Avances et acomptes sur immobilisations corporelles		
Participations	96 396 117	377 041
Créances rattachées à des participations	96 950 571	499 459
Prêts		
Autres titres immobilisés		
Autres immobilisations financières	17 998 528	
Actif circulant		
Avances et acomptes versés sur commandes		
Créances clients et comptes rattachés	881 377	18 275
Autres créances	132 091 478	1 530 099
Capital souscrit appelé, non versé		
Valeurs mobilières de placement		
Disponibilités		
Dettes		
Emprunts obligataires convertibles		
Autres emprunts obligataires		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		
Emprunts et dettes financières divers		
Avances et acomptes reçus sur commandes		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	863 515	1 688
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	1 694 116	
Autres dettes	19 597 634	2 979 150
Produits de participations	8 283 044	56 684
Autres produits financiers	5 339 547	27 462
Charges financières	1 393 838	2 854

5.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2016

Mesdames, Messieurs,

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 2016, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société LE NOBLE AGE, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels 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 ANNUELS

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 annuels 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 annuels. 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 annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

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 :

Lors de l'arrêté de ses comptes, la société apprécie la valeur d'inventaire de ses titres de participation, des créances et des malis techniques de fusion selon la méthode décrite dans les règles et méthodes comptables dans le paragraphe 2.3 « participations, titres immobilisés et créances rattachées » de l'annexe. En application de ces règles une provision pour dépréciation a été constituée dans les comptes 2016.

Le paragraphe 2.1 « immobilisations incorporelles » précise que les logiciels sont amortis dès leur date de mise en service, en mode linéaire sur une durée d'un an, à l'exception du système informatique intégré (ERP) amorti sur une durée de 5 ans.

Le Noble Age comptabilise les frais de développement internes liés à l'implantation de l'ERP en immobilisation incorporelles.

Dans le cadre de sa politique de gestion des risques de taux, le groupe utilise des instruments dérivés sous forme de contrat d'échange de taux, variable EURIBOR contre fixe. La méthode est décrite dans le paragraphe 2.8 « instruments financiers dérivés » de l'annexe.

La société est mère d'un périmètre d'intégration fiscale de 45 sociétés membres au 31 décembre 2016. Le paragraphe 2.12 : « Intégration fiscale et Impôts sociétés » décrit les principales caractéristiques de la convention d'intégration fiscale et leurs conséquences financières pour votre société et les filiales membres.

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 annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Bordeaux et Nantes, le 27 avril 2017

Les Commissaires aux comptes

EXPERTISE AUDIT ADVISORY
Frédéric Bernardin

IN EXTENSO AUDIT
Pierre Robin

Informations sur la Société et son capital

6

6.1. Informations sur la Société 240

6.1.1. Raison sociale et nom commercial de la Société 240
6.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement de la Société 240
6.1.3. Date de constitution et durée 240
6.1.4. Siège social de la Société, forme juridique, législation régissant ses activités 240

6.2. Actes constitutifs et statuts 241

6.2.1. Objet social (article 3 des statuts) 241
6.2.2. Dispositions statutaires ou autres relatives aux membres des organes d'administration et de direction 241
6.2.3. Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions de la Société 243
6.2.4. Modalités de modification des droits des actionnaires 244
6.2.5. Assemblées générales d'actionnaires 244
6.2.6. Dispositions permettant de retarder, différer ou d'empêcher un changement de contrôle 245
6.2.7. Franchissements de seuils statutaires (article 8.2 des statuts) 245
6.2.8. Stipulations particulières régissant les augmentations de capital 245

6.3. Informations sur le capital social 246

6.3.1. Montant du capital social 246
6.3.2. Capital autorisé non émis en totalité 247
6.3.3. Capital potentiel 247
6.3.4. Titres non représentatifs du capital 247
6.3.5. Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par la Société ou pour son propre compte 247
6.3.6. Valeurs mobilières complexes 248
6.3.7. 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 248
6.3.8. Options ou accords portant sur le capital de la Société 249
6.3.9. Évolution du capital social 249
6.3.10. Évolution de l'actionnariat 249

6.4. Principaux actionnaires 250

6.4.1. Répartition du capital et des droits de vote 250
6.4.2. Actionnaires significatifs non représentés au conseil d'administration 250
6.4.3. Droits de vote des principaux actionnaires 250
6.4.4. Contrôle du Groupe 250
6.4.5. Accords pouvant entraîner un changement de contrôle 251
6.4.6. État des nantissements d'actions SA Le Noble Age 251

6.5. Participations et options de souscriptions ou d'achat d'actions détenues par les dirigeants et certains salariés du Groupe 252

6.5.1. Participations et stock-options des administrateurs et dirigeants 252
6.5.2. Participation des salariés dans le capital du Groupe 252

6.6. Accords de participation et accords d'intéressement 253

6.7. Politique de distribution des dividendes 254

6.8. Principales opérations avec les apparentés 255

6.8.1. Informations financières relatives aux parties liées 255
6.8.2. Informations complémentaires 255

6.1. INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ

6.1.1. Raison sociale et nom commercial de la Société

La dénomination sociale de la Société est « Le Noble Age ».

6.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement de la Société

La Société est enregistrée sous le numéro 388 359 531 RCS NANTES.

6.1.3. Date de constitution et durée

La Société 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.

6.1.4. 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.lenobleage-groupe.com.

6.2. ACTES CONSTITUTIFS ET STATUTS

6.2.1. Objet social (article 3 des statuts)

La Société a pour objet la gestion et l'exploitation de maisons de retraite ou résidences 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 toutes 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.

6.2.2. Dispositions statutaires ou autres relatives aux membres des organes d'administration et de direction

6.2.2.1. 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.

6.2.2.2. 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.

6.2.2.3. 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.

6.2.2.4. 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.

6.2.2.5. 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.

6.2.2.6. 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.

6.2.3. Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions de la Société

6.2.3.1. 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, 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.

6.2.3.2. 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 bénéfices 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.

(...)

6.2.3.3. DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION

Les actions de la Société comportent toutes un droit préférentiel de souscription aux augmentations de capital.

6.2.3.4. LIMITATION AU DROIT DE VOTE

Aucune clause statutaire ne restreint le droit de vote attaché aux actions.

6.2.3.5. 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.

6.2.4. 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.

6.2.5. 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. À 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.

Pouvoirs des assemblées (article 19 des statuts)

(...)

Les assemblées générales ordinaires et extraordinaires exercent leurs pouvoirs respectifs dans les conditions prévues par la loi.

6.2.6. 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.

6.2.7. 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.

6.2.8. 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.

6.3. INFORMATIONS SUR LE CAPITAL SOCIAL

6.3.1. Montant du capital social

L'assemblée générale mixte en date du 1er 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 1er 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 euros pour le porter de 12 370 912 euros à 14 890 912 euros, 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 euros l'une, soit 2 euros de valeur nominale et 8 euros de prime d'émission.

Conformément aux termes de la vingtième résolution adoptée par l'assemblée générale mixte du 1er 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 1er 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 1er 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 17e 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'établissait 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.

Dans sa séance du 28 septembre 2016, le conseil d'administration de la Société, agissant sur délégation de compétence de l'assemblée générale mixte du 22 juin 2016 dans sa 20e résolution, a décidé d'augmenter le capital de la Société d'un montant nominal de 1 442 854 euros, pour le porter de 17 969 020 euros à 19 411 874 euros, par l'émission de 721 427 actions ordinaires d'une valeur nominale de 2 euros chacune. La souscription, réservée en totalité aux sociétés MPL2 et Nobel, est intervenue le 30 novembre 2016 au prix de souscription, prime d'émission incluse, de 20 199 956 euros, soit 28 euros par action.

6.3.2. Capital autorisé non émis en totalité

Les délégations consenties au conseil d'administration par l'assemblée générale des actionnaires en vue d'augmenter le capital de la Société et leur utilisation effective au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2016, figurent en annexe 2 du rapport de gestion de la Société.

6.3.3. Capital potentiel

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.

6.3.4. Titres non représentatifs du capital

Néant

6.3.5. 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 24 juin 2015 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 dix-huitième 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 24 juin 2015 soit jusqu'au 24 décembre 2016.

Ainsi, l'assemblée générale du 22 juin 2016, aux termes de sa douzième 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 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 créance 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 treizième résolution adoptée par l'assemblée générale du 22 juin 2016.

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 22 juin 2016 soit jusqu'au 22 décembre 2017.

Dans le cadre de son programme de rachat d'actions au 31 décembre 2016, le nombre de titres auto-détenus dans le cadre du programme de rachat autorisé par l'assemblée générale de la Société est de 25 685 actions, d'une valeur nominale de 2 euros, et valorisées à 907 964,75 euros, soit 35,35 euros par action, représentant 0,26 % 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 : 2 247 actions ;
- d'autre part, conserver les actions afin de les remettre en paiement ou en échange, dans le cadre d'opérations de croissance externe : 23 438 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 2016 était égal à 360 000 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 2016 :

	Quantité	**Prix moyen** *(en euros)*
Achats	109 787	30,20
Ventes	108 440	30,36

Frais de négociation payés par la Société au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2016, dans le cadre du contrat de liquidité susvisé : 25 000 euros.

MANDAT DE RACHAT D'ACTIONS

Nous vous informons qu'aucun mandat de rachat d'actions n'a été conclu au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2016.

Nous vous informons que le nombre de titres de la Société détenus par elle-même s'élève à 23 438 actions au 31 décembre 2016 et est inscrit au nominatif pur.

6.3.6. Valeurs mobilières complexes

Néant

6.3.7. 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

Néant.

6.3.8. Options ou accords portant sur le capital de la Société

À 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.

6.3.9. Évolution du capital social

Date	Nature de l'opération	Capital avant opération *(en euros)*	Augmentation de capital *(en euros)*	Prime d'émission/ d'apport	Actions créées	Valeur nominale	Nombre d'actions cumulé	Capital après opération *(en euros)*
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 €
30/11/2016	Augmentation de capital	17 969 020 €	1 442 854,00 €	18 757 102,00 €	721 427	2,00 €	9 705 937	19 411 874 €

6.3.10. Évolution de l'actionnariat

	31/12/2016			31/12/2015			31/12/2014		
	Nb d'actions	% du capital	% de droits de vote	Nb d'actions	% du capital	% de droits de vote	Nb d'actions	% du capital	% de droits de vote
SC Financière Vertavienne 44 [1]	1 884 864	19,42 %	29,32 %	1 884 864	20,98 %	28,65 %	1 884 864	22,07 %	30,70 %
Nobilise	255 628	2,63 %	3,98 %	942 348	10,49 %	14,33 %	942 348	11,03 %	15,03 %
Nobilise 2	-	-	-	646 807	7,2 %	9,83 %	646 807	7,57 %	5,27 %
Nobinvest	1 262 098	13,00 %	9,81 %						
MPL2	535 714	5,52 %	4,17 %						
Nobel	258 866	2,67 %	2,01 %						
Autres actionnaires [2]	409 569	4,22 %	6,37 %	471 162	5,24 %	7,17 %	670 474	7,85 %	10,93 %
Total pacte d'actionnaires [3]	**4 606 739**	**47,46 %**	**55,66 %**	**3 945 181**	**43,91 %**	**59,98 %**	**4 144 493**	**48,52 %**	**61,93 %**
Jousse Morillon (titres au nominatif)	400 000	4,12 %	6,22 %	400 000	4,45 %	3,04 %	-	-	-
Gestion collective	*35 600*	*0,37 %*	*0,28 %*	*38 000*	*0,42 %*	*0,29 %*	*39 500*	*0,47 %*	*0,32 %*
Titres auto-détenus	25 685	0,26 %	N/C	37 378	0,42 %	N/C	20 624	0,24 %	N/C
Public ou autres [2]	4 637 913	47,79 %	37,84 %	4 563 951	50,8 %	36,69 %	4 337 524	50,77 %	37,75 %
TOTAL	**9 705 937**	**100 %**	**100 %**	**8 984 510**	**100 %**	**100 %**	**8 542 141**	**100 %**	**100 %**

(1) La SC Financière Vertavienne 44 est la holding contrôlée par la famille Siret.
(2) À 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.
(3) Le pacte d'actionnaires conclu le 15 mai 2006 et plusieurs fois modifié par avenants est arrivé à expiration le 30 juin 2016 et un nouveau pacte d'actionnaires a été conclu le 1er juillet 2016.

6.4. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

6.4.1. Répartition du capital et des droits de vote

Au 31 décembre 2016, le capital de la Société est réparti tel qu'indiqué au point 6.3.10 ci-dessus.

Il n'existe pas de liens familiaux entre les principaux actionnaires (associés de la SC Financière Vertavienne 44, actionnaires des sociétés Nobilise, Nobinvest et MPL2) du Noble Age Groupe autres que ceux mentionnés dans le rapport du président du conseil d'administration sur l'organisation du conseil et les procédures de contrôle interne.

La société Nobilise est une holding managériale dont les titres sont détenus par les dirigeants et des cadres managers du Noble Age Groupe et dont le seul actif sont des titres de la Société. Elle comprend en 2016 environ 80 cadres et managers du Noble Age Groupe.

La société Nobinvest est une holding constituée en 2016 en vue d'acquérir des actions de la Société et dont le capital est détenu par des investisseurs institutionnels (Sodero Gestion, Sigefi, Nord Capital Investissement, Unexo) et les dirigeants du Noble Age Groupe.

Le tableau relatif à l'évolution du capital social sur trois ans est présenté au 6.3.9 ; le tableau relatif à l'évolution de l'actionnariat figure au 6.3.10.

6.4.2. Actionnaires significatifs non représentés au conseil d'administration

La société Jousse Morillon qui détient au nominatif 4,12 % du capital de la Société n'a pas souhaité siéger au conseil d'administration de la Société.

6.4.3. 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.

6.4.4. Contrôle du Groupe

Au 31 décembre 2016, les sociétés Financière Vertavienne 44, Nobilise, Nobinvest, MPL2, Nobel et les autres membres du pacte détiennent ensemble (directement ou indirectement) 47,46 % du capital et 55,66 % des droits de vote de la Société.

Le pacte d'actionnaires conclu le 15 mai 2006 et plusieurs fois modifié par avenants est arrivé à expiration le 30 juin 2016 et un nouveau pacte d'actionnaires (le « Pacte ») a été conclu le 1er juillet 2016 entre Messieurs Jean-Paul Siret, Willy Siret et Damien Billard (actionnaires dirigeants), les sociétés Financière Vertavienne 44, Nobilise et Nobilise 2 et d'autres actionnaires (1) historiques.

Par acte en date du 30 novembre 2016, les sociétés MPL2 et Nobel ont rejoint le concert formalisé par le Pacte.

Les principales dispositions du Pacte sont les suivantes :

- **concertation :** les parties déclarent agir de concert entre elles vis-à-vis de la Société et s'engagent à ce qu'une concertation intervienne entre elles afin d'arrêter une politique commune sur les décisions à prendre avant chaque assemblée d'actionnaires et, en ce qui concerne les parties ayant la qualité d'administrateurs, avant chaque réunion du conseil d'administration ;
- **gouvernance :** les parties s'engagent à faire leurs meilleurs efforts pendant toute la durée du Pacte, et notamment à voter afin d'assurer que le conseil d'administration soit composé d'un maximum de 10 membres, dont 3 administrateurs désignés parmi les actionnaires historiques et un censeur ou un

(1) *À savoir Jean-Paul Siret, Willy Siret, Michel Yaouanc, Philippe Brunner, Yannick Durand, Patrick Connan, Janine Connan, Daniel Berthelot, Marie-France Berthelot, la société Immobilière du Vallon, la succession Bernard de Saint Blanquat, Gilles Mesnard, Anne Laurence Mesnard et Louis Mesnard.*

administrateur représentant chaque nouvel actionnaire qui viendrait à détenir 5 % du capital ou des droits de vote de la Société et qui en ferait la demande.

En outre, chaque partie s'engage à faire ses meilleurs efforts pendant toute la durée du Pacte (sauf instructions contraires écrites de la majorité qualifiée [1]), pour le cas où elle serait désigné administrateur à permettre et maintenir la désignation de (i) M. Jean-Paul Siret en qualité de président du conseil d'administration et de directeur général de la société Le Noble Age, (ii) M. Willy Siret en qualité de directeur général délégué de la Société, et (iii) M. Damien Billard en qualité de directeur général délégué de la Société ;

- **adhésion au pacte :** chaque actionnaire s'engage à obtenir de tout tiers auquel il aurait le projet de céder des actions, l'adhésion au pacte, au plus tard concomitante à la cession ;
- **droit de préférence :** chaque membre consent aux autres membres, dans l'hypothèse où il aurait le projet de céder tout ou partie de ses actions, un droit de préférence. En cas de mise en jeu du droit de préférence, les parties au pacte s'engagent à se concerter de façon à permettre la notification à l'actionnaire cédant d'une position commune.

  Par exception à ce qui précède, le Pacte autorise tout transfert par un actionnaire (i) à une société qu'il contrôle ou par laquelle il est contrôlé, au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, (ii) à un fonds ou société d'investissement dont ledit actionnaire assure la gestion (y compris, le cas échéant, par voie de délégation) ou sous contrôle commun avec ledit actionnaire, ou (iii) approuvé par écrit par la majorité qualifiée, étant précisé que, dans chacun des cas susvisés, le cessionnaire et le cédant devront prendre l'engagement, respectivement, de céder et de racheter les actions ainsi transférées, dans l'hypothèse où le critère de contrôle ayant permis cette cession libre devait cesser d'exister ;
- **changement de contrôle :** chacun des actionnaires personne morale consent de façon irrévocable une promesse de vente de l'intégralité de ses actions aux autres actionnaires au profit des autres parties au pacte, dans l'hypothèse où il subirait un changement de contrôle. Les actions pourront être acquises par les autres parties au pacte au prorata du nombre d'actions détenues par chacun d'eux, sur la base des actions détenues au jour de la signature du pacte ;
- **procédure collective :** en cas de procédure collective affectant l'un des actionnaires personne morale, les autres actionnaires bénéficieront d'une option d'achat des actions détenues par l'actionnaire sous procédure collective valable pendant une période de trois mois à compter de la notification de procédure collective. Les actions pourront être acquises par les autres parties au pacte au prorata du nombre d'actions détenues par chacun d'eux (sur la base des actions détenues au jour de la signature du Pacte) à un prix unitaire par action calculé sur la base du cours de bourse de la Société (moyenne mobile des cours de bourse sur les 20 derniers jours de bourse de la notification de la procédure collective) ;
- **durée du pacte :** le pacte est conclu pour une durée de 7 ans à compter de sa signature le 1er juillet 2016. Par exception, tout actionnaire cessera de plein droit de bénéficier et d'être lié par les stipulations du Pacte à compter du jour où ledit actionnaire aura procédé au transfert de la totalité de ses actions de manière à n'en plus détenir aucune définitivement.

  En application des dispositions de l'article L. 233-11 du Code de commerce, le Pacte 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° 216 C 1627).

6.4.5. 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 6.4.4.

6.4.6. État des nantissements d'actions SA Le Noble Age

Au 31 décembre 2016, les nantissements connus sur les actions de la Société sont les suivants :

La société Nobinvest :

- 408 916 actions de la Société nanties au profit de la Banque Neuflize OBC.

La société Nobilise :

- 48 108 actions de la Société nanties au profit de la Banque Neuflize OBC.

La société Financière Vertavienne 44 :

- 131 420 actions de la Société nanties au profit de la Banque Neuflize OBC.

(1) Désigne un ou plusieurs actionnaires partie(s) au pacte détenant plus de 75 % du nombre total des actions détenues par les actionnaires parties au pacte, à la date de la décision.

6.5. PARTICIPATIONS ET OPTIONS DE SOUSCRIPTIONS OU D'ACHAT D'ACTIONS DÉTENUES PAR LES DIRIGEANTS ET CERTAINS SALARIÉS DU GROUPE

6.5.1. Participations et stock-options des administrateurs et dirigeants

Au 31 décembre 2016, la participation des administrateurs et dirigeants de la Société 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	50 093	0,52 %
Willy Siret	Administrateur et directeur général délégué aux opérations	514 517	5,30 %
Damien Billard	Administrateur et directeur général délégué aux finances	18 817	0,19 %
Robert Dardanne	Administrateur	32	0,00 %
Patrick Connan	Administrateur	9 976	0,10 %
Marie Antoinette Dain	Administrateur	-	-
Daniel Braud	Administrateur	-	-
Patricia Rosiod	Administrateur	-	-

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.

6.5.2. Participation des salariés dans le capital du Groupe

Nous vous précisons qu'au 31 décembre 2016, 2 718 salariés du Noble Age Groupe détenaient des actions de la Société dans le cadre d'une gestion collective. Les actions ainsi détenues représentaient 0,37 % du capital social et 0,28 % des droits de vote de la Société.

6.6. ACCORDS DE PARTICIPATION ET ACCORDS D'INTÉRESSEMENT

Depuis le 1er janvier 2007, afin qu'une répartition équitable puisse être établie entre les salariés des sociétés constituant l'UES (Unité Économique et Sociale), un accord unique de participation a été mis en place pour l'ensemble de l'UES.

RSP = 1/2 (B-5 C/100) x (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'UES.
- S = cumul des salaires des sociétés incluses dans l'UES.
- VA = cumul des Valeurs Ajoutées des sociétés membres de l'UES.

Le périmètre de l'unité économique et sociale concerne 2 617 salariés en ETP moyens contre 2 491 l'an dernier, répartis sur un parc de lits en exploitation de 3 858 unités (3 811 fin 2014), générant une activité de 201 millions d'euros au titre de l'exercice 2016 contre 180 millions d'euros un an plus tôt.

En 2015, un accord unique d'intéressement a été signé au sein de l'UES afin de mobiliser les équipes collectivement sur trois 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 trois indicateurs précédents.

6.7. POLITIQUE DE DISTRIBUTION DES DIVIDENDES

Le conseil d'administration réuni le 5 avril 2016 a proposé la première distribution de dividendes de 0,16 euro par action, soit un montant de 1 433 409,60 €, qui a été approuvé par l'assemblée générale du 22 juin 2016.

Le conseil d'administration réuni le 28 mars 2017 a proposé une distribution de dividendes de 0,235 euro par action, soit un montant de 2 274 529,99 euros sur la base de 9 678 851 actions donnant droit à dividende, qui sera soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 21 juin 2017.

Exercice clos au	Montant de dividendes
31/12/2015	1 433 409,60 €
31/12/2014	-
31/12/2013	-

Le Noble Age Groupe entend poursuivre une politique de distribution de dividendes active et équilibrée au rythme de la croissance des résultats de la Société et du Groupe.

6.8. PRINCIPALES OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS

6.8.1. Informations financières relatives aux parties liées

Les transactions du Groupe avec les principales parties liées concernent essentiellement les opérations avec les sociétés dont l'un des dirigeants est aussi dirigeant ou administrateur de l'une des sociétés du Groupe.

En 2016, les transactions avec les parties liées s'identifient dans les états financiers du Groupe de la manière suivante :

- des charges de loyer pour 1 861 milliers d'euros ;
- des charges d'assistance technique et mandats de vente pour 8 347 milliers d'euros ;
- d'autres charges pour 1 023 milliers d'euros ;
- des produits pour 18 milliers d'euros ;
- un solde fournisseurs de 1 865 milliers d'euros à la clôture de l'exercice ;
- des apports en comptes courants d'un montant de 1 809 milliers d'euros à la clôture de l'exercice.

Les relations avec la société Fidexi, principale partie liée du Groupe, sont décrites dans le paragraphe suivant.

6.8.2. 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 quatre 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 douze 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 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 facturés en 2016 s'élève à 8 347 milliers d'euros pour 4 844 milliers d'euros 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 2016.

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. 2.3 du présent document) et dans le chapitre 6.3.10 Évolution de l'actionnariat.

Assemblée générale 7

7.1. **Ordre du jour de l'assemblée générale mixte en date du 21 juin 2017** 258

Ordre du jour de la compétence de l'assemblée générale ordinaire 258

Ordre du jour de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire 259

7.2. **Texte des résolutions soumises à l'assemblée générale mixte du 21 juin 2017** 260

Résolutions relevant de la compétence de l'assemblée générale ordinaire 260

Résolutions relevant de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire 264

7.3. **Rapport du conseil d'administration à l'assemblée générale mixte des actionnaires du 21 juin 2017** 274

Ordre du jour de la compétence del'assemblée générale ordinaire 274

Ordre du jour de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire 275

Autorisations à donner et délégations à consentir au conseil d'administration 276

Marché des affaires sociales 286

7.4. **Rapports des Commissaires aux comptes sur les résolutions soumises à l'assemblée générale** 287

7.1. ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE EN DATE DU 21 JUIN 2017

Ordre du jour de la compétence de l'assemblée générale ordinaire

- Examen et approbation des comptes annuels de l'exercice clos au 31 décembre 2016 ;
- Examen et approbation des comptes consolidés du groupe Le Noble Age pour l'exercice clos au 31 décembre 2016 ;
- Approbation des charges non déductibles ;
- Quitus aux administrateurs ;
- Affectation des résultats de l'exercice clos au 31 décembre 2016 ;
- Approbation des conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce ;
- Nomination de nouveaux administrateurs ;
- Ratification de la cooptation d'un administrateur ;
- Renouvellement de mandats d'administrateur ;
- Renouvellement du mandat d'un censeur ;
- Renouvellement d'un mandat de Commissaire aux comptes titulaire ;
- Renouvellement d'un mandat de Commissaire aux comptes suppléant ;
- Fixation du montant des jetons de présence ;
- Rémunération attribuable au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Jean-Paul Siret, président-directeur général ;
- Rémunération attribuable au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Willy Siret, directeur général délégué ;
- Rémunération attribuable au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Damien Billard, directeur général délégué ;
- Rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Jean-Paul Siret, président-directeur général ;
- Rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Willy Siret, directeur général délégué ;
- Rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Damien Billard, directeur général délégué ;
- Autorisation à donner au conseil d'administration de procéder au rachat d'actions de la Société ;

Questions diverses.

Ordre du jour de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire

- Sous la condition suspensive de l'adoption de la résolution ayant pour objet d'autoriser le conseil d'administration à procéder au rachat des actions de la Société, autorisation à donner au conseil d'administration de réduire le capital social par voie d'annulation des actions ainsi rachetées ;
- Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration 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 ;
- Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration 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 ;
- Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration 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 objet des vingt-sixième, vingt-septième, trente-deuxième et trente-troisième résolutions ;
- Délégation de pouvoirs à consentir au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, destinées à rémunérer des apports de titres en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société ;
- Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres ;
- Délégation de pouvoir à consentir au conseil d'administration 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 de sociétés tierces en dehors d'une offre publique d'échange ;
- Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration 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 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) ;
- Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration 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 euros ; suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit de la catégorie de personnes suivante : fonds d'investissement souscrivant au capital de sociétés de taille moyenne (c'est-à-dire dont la capitalisation n'excède pas, lorsqu'elles sont cotées, 1 milliard d'euros) notamment dans le domaine de la santé et/ou médico-social, caisses de retraites et compagnies d'assurance ayant leur siège social ou leur société de gestion sur le territoire de l'Union Européenne ou en Suisse, dans la limite d'un maximum de 20 souscripteurs et pour un montant de souscription individuel minimum de 500 000 euros (prime d'émission incluse) ;
- Autorisation donnée au conseil d'administration de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions de la Société emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre en raison de l'exercice d'option de souscription ;
- Délégation à consentir au conseil d'administration à l'effet de procéder à une augmentation du capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription, 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 ;
- Fixation du montant global des délégations consenties au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social ;
- Pouvoirs à donner.

7.2. TEXTE DES RÉSOLUTIONS SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 21 JUIN 2017

Résolutions relevant de la compétence de l'assemblée générale ordinaire

PREMIÈRE RÉSOLUTION

Approbation des comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2016

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise des rapports du conseil d'administration et des Commissaires aux comptes,

approuve les comptes annuels de l'exercice clos au 31 décembre 2016 tels qu'ils ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

En application de l'article 223 *quater* du Code général des impôts, l'assemblée générale approuve les dépenses et charges visées au 4 de l'article 39 du Code général des impôts, qui s'élèvent à un montant global de 262 920 euros, soit un impôt théorique arrondi à 87 639 euros.

DEUXIÈME RÉSOLUTION

Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2016

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration sur la gestion du Groupe et du rapport des Commissaires aux comptes,

approuve les comptes consolidés arrêtés à la date du 31 décembre 2016 tels qu'ils ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

TROISIÈME RÉSOLUTION

Quitus aux administrateurs

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, en conséquence de l'approbation des comptes annuels et des comptes consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2016,

donne aux administrateurs *quitus* entier et sans réserve de l'exécution de leur mandat pour ledit exercice.

QUATRIÈME RÉSOLUTION

Affectation des résultats de l'exercice clos au 31 décembre 2016

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, sur proposition du conseil d'administration,

décide d'affecter le bénéfice de l'exercice de la Société, d'un montant de 5 622 782,50 euros, de la manière suivante :

• à la réserve légale, à hauteur de 5 % du résultat, soit un montant de :	281 139,00 €
• à titre de dividendes, un montant de : soit 0,235 € par action sur la base du nombre d'actions composant le capital social diminué du nombre d'actions détenues en auto-contrôle à la date du 28 février 2017, soit 27 086 actions,	2 274 529,99 €
• le solde, au compte report à nouveau, soit un montant de :	3 067 113,51 €
soit un total de	5 622 782,50 €

il est précisé que la totalité du dividende est éligible à l'abattement prévu à l'article 158-3-2° du Code général des impôts,

donne en conséquence tous pouvoirs au conseil d'administration pour procéder à la mise en paiement du dividende susvisé, au plus tard le 30 septembre 2017.

Lors de la mise en paiement du dividende, il sera tenu compte du nombre exact d'actions détenues dans le cadre du programme de rachat d'actions, pour définir la somme effectivement distribuée. Au cas où la Société viendrait à détenir un nombre d'actions propres différent de celui indiqué au 28 février 2017, l'écart constaté sera porté en majoration ou en minoration du compte « report à nouveau ».

L'assemblée générale constate, conformément à l'article 243 *bis* du Code général des impôts, qu'il a été distribué au titre des trois derniers exercices, les dividendes suivants :

Exercice	Dividendes	Revenus éligibles à l'abattement prévu à l'article 158-3-2° du Code général des impôts	Revenus non éligible à l'abattement prévu à l'article 158-3-2° du Code général des impôts
31/12/2016	1 433 409,60 €	1 433 409,60 €	-
31/12/2015	-	-	-
31/12/2014	-	-	-

CINQUIÈME RÉSOLUTION

Approbation des conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir entendu la lecture du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions relevant des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce,

approuve les conclusions dudit rapport et les conventions qui y sont mentionnées.

SIXIÈME RÉSOLUTION

Nomination d'un nouvel administrateur

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir entendu la lecture du rapport du conseil d'administration,

nomme Madame Flavie Lorre,

demeurant 25, rue de Fontarabie, 75020 Paris,

en qualité de nouvel administrateur pour une durée de six années qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale à tenir dans l'année 2023 pour statuer sur les comptes de l'exercice 2022.

Madame Flavie Lorre a d'ores et déjà déclaré accepter les fonctions d'administrateur, qu'elle satisfait aux règles légales relatives au cumul des fonctions d'administrateur et qu'elle n'est frappée par aucune mesure ni disposition susceptibles de lui interdire d'exercer lesdites fonctions au sein de la Société.

SEPTIÈME RÉSOLUTION

Nomination d'un nouvel administrateur

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir entendu la lecture du rapport du conseil d'administration,

nomme Madame Christine Lioret,

demeurant 6, rue Maurice-Sibille, 44000 Nantes,

en qualité de nouvel administrateur pour une durée de six années qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale à tenir dans l'année 2023 pour statuer sur les comptes de l'exercice 2022.

Madame Christine Lioret a d'ores et déjà déclaré accepter les fonctions d'administrateur, qu'elle satisfait aux règles légales relatives au cumul des fonctions d'administrateur et qu'elle n'est frappée par aucune mesure ni disposition susceptibles de lui interdire d'exercer lesdites fonctions au sein de la Société.

HUITIÈME RÉSOLUTION

Nomination d'un nouvel administrateur

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir entendu la lecture du rapport du conseil d'administration,

nomme la société MPL2, société par actions simplifiée au capital de 6 500 000 euros, dont le siège social est situé 17 rue Bourgelat 69002 LYON, immatriculée sous le numéro 823 306 337 RCS LYON,

représentée par Monsieur Jean-François Billet, né le 26 octobre 1967 à Nantes et demeurant 9 *bis*, rue Édeline à Saint-Cloud (92210),

en qualité de nouvel administrateur pour une durée de six années qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale à tenir dans l'année 2023 pour statuer sur les comptes de l'exercice 2022.

Monsieur Jean-François Billet, *ès qualités*, a d'ores et déjà fait savoir qu'il acceptait, au nom et pour le compte de la société MPL2, le mandat d'administrateur qui vient d'être conféré à cette dernière et déclaré qu'elle satisfait aux règles légales relatives au cumul des fonctions d'administrateur et qu'elle n'est frappée par aucune mesure ni disposition susceptible de lui interdire d'exercer lesdites fonctions au sein de la Société.

Cette désignation en qualité de nouvel administrateur de la Société met automatiquement fin, à compter de la date de ce jour, au mandat de censeur de la société MPL2.

NEUVIÈME RÉSOLUTION

Nomination d'un nouvel administrateur

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir entendu la lecture du rapport du conseil d'administration,

nomme la société Nobel, société d'investissement à capital variable au capital de 404 000 euros, dont le siège social est situé 20, rue Quentin-Bauchart, 75008 Paris, immatriculée sous le numéro 813 367 638 RCS PARIS,

représentée par Monsieur Philippe de Verdalle, né le 23 décembre 1961, à Paris 17e et demeurant 31 boulevard Beauséjour à Paris (75016),

en qualité de nouvel administrateur pour une durée de six années qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale à tenir dans l'année 2023 pour statuer sur les comptes de l'exercice 2022.

Monsieur Philippe de Verdalle, *ès qualités*, a d'ores et déjà fait savoir qu'il acceptait, au nom et pour le compte de la société Nobel, le mandat d'administrateur qui vient d'être conféré à cette dernière et déclaré qu'elle satisfait aux règles légales relatives au cumul des fonctions d'administrateur et qu'elle n'est frappée par aucune mesure ni disposition susceptibles de lui interdire d'exercer lesdites fonctions au sein de la Société.

Cette désignation en qualité de nouvel administrateur de la Société met automatiquement fin, à compter de la date de ce jour, au mandat de censeur de la société Nobel.

DIXIÈME RÉSOLUTION

Ratification de la cooptation d'un administrateur

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir entendu la lecture du rapport du conseil d'administration,

ratifie la nomination en qualité d'administrateur de Madame Maud Roux,

demeurant à SAUTRON (44880), 21, rue de Bellevue,

décidée par le conseil d'administration lors de sa réunion du 18 janvier 2017, conformément aux dispositions de l'article L. 225-24 du Code de commerce,

en remplacement de Monsieur Patrick Connan, suite à sa démission intervenue le 18 janvier 2017.

Madame Maud Roux exercera ses fonctions d'administrateur pendant le temps restant à courir du mandat de son prédécesseur, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale ordinaire à tenir en 2018 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Madame Maud Roux a d'ores et déjà déclaré accepter les fonctions d'administrateur, qu'elle satisfait aux règles légales relatives au cumul des fonctions d'administrateur et qu'elle n'est frappée par

aucune mesure ni disposition susceptible de lui interdire d'exercer lesdites fonctions au sein de la Société.

ONZIÈME RÉSOLUTION

Renouvellement du mandat d'un administrateur

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires,

après avoir entendu lecture du rapport du conseil d'administration,

constatant que le mandat d'administrateur de Monsieur Willy Siret arrive à expiration à l'issue de la présente assemblée,

renouvelle son mandat pour une nouvelle période de six années qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale à tenir dans l'année 2023 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2022.

Monsieur Willy Siret a d'ores et déjà accepté le renouvellement de son mandat.

DOUZIÈME RÉSOLUTION

Renouvellement du mandat d'un administrateur

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires,

après avoir entendu lecture du rapport du conseil d'administration,

constatant que le mandat d'administrateur de Monsieur Daniel Braud arrive à expiration à l'issue de la présente assemblée,

renouvelle son mandat pour une nouvelle période de six années qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale à tenir dans l'année 2023 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2022.

Monsieur Daniel Braud a d'ores et déjà accepté le renouvellement de son mandat.

TREIZIÈME RÉSOLUTION

Non-renouvellement du mandat d'un administrateur

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires,

après avoir entendu lecture du rapport du conseil d'administration,

constatant que le mandat d'administrateur de Madame Marie-Antoinette Dain arrive à expiration à l'issue de la présente assemblée,

décide de ne pas renouveler son mandat.

QUATORZIÈME RÉSOLUTION

Renouvellement du mandat d'un censeur

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires,

après avoir entendu lecture du rapport du conseil d'administration,

constatant que le mandat de censeur de la société UNEXO arrive à expiration à l'issue de la présente assemblée,

renouvelle son mandat pour une nouvelle période de quatre années qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale à tenir dans l'année 2021 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2020.

La société UNEXO a d'ores et déjà accepté le renouvellement de son mandat.

QUINZIÈME RÉSOLUTION

Renouvellement d'un mandat de Commissaire aux comptes titulaire

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir entendu la lecture du rapport du conseil d'administration,

rappelle que vient à expiration à l'issue de la présente assemblée générale ordinaire annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2016, le mandat de Commissaire aux comptes titulaire de la société Expertise Audit Advisory,

décide de renouveler ledit mandat pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires appelée à statuer en 2023 sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2022.

SEIZIÈME RÉSOLUTION

Renouvellement d'un mandat de Commissaire aux comptes suppléant

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir entendu la lecture du rapport du conseil d'administration,

rappelle que vient à expiration à l'issue de la présente assemblée générale ordinaire annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2016, le mandat de Commissaire aux comptes suppléant de la société Concept Audit et associés,

décide de renouveler ledit mandat pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires appelée à statuer en 2023 sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2022.

DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION

Fixation du montant des jetons de présence

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration,

décide d'allouer au conseil d'administration, à titre de jetons de présence pour l'exercice 2017, une somme d'un montant global maximum de 98 000 euros.

DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION

Rémunération attribuable au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Jean-Paul Siret, président-directeur général

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration,

et conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2, al 1 du Code de commerce,

approuve les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuable à Monsieur Jean-Paul Siret, au titre de son mandat de président-directeur général de la Société, pour l'exercice clos au 31 décembre 2017,

tels que ces principes et critères figurent dans le rapport établi par le conseil d'administration conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce.

DIX-NEUVIÈME RÉSOLUTION

Rémunération attribuable au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Willy Siret, directeur général délégué

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration,

et conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2, al 1 du Code de commerce,

approuve les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuable à Monsieur Willy Siret, au titre de son mandat de président-directeur général de la Société, pour l'exercice clos au 31 décembre 2017,

tels que ces principes et critères figurent dans le rapport établi par le conseil d'administration conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce.

VINGTIÈME RÉSOLUTION

Rémunération attribuable au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Damien Billard, directeur général délégué

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration,

et conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2, al 1 du Code de commerce,

approuve les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuable à Monsieur Damien Billard, au titre de son mandat de président-directeur général de la Société, pour l'exercice clos au 31 décembre 2017,

tels que ces principes et critères figurent dans le rapport établi par le conseil d'administration conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce.

VINGT ET UNIÈME RÉSOLUTION

Rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Jean-Paul Siret, président-directeur général

L'assemblée générale, consultée en application de la recommandation du § 26 du Code AFEP-MEDEF qui constitue le Code de référence de la Société en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce et statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport de gestion du conseil d'administration et du rapport établi par le conseil d'administration conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce,

approuve les éléments de la rémunération due ou attribuée à Monsieur Jean-Paul Siret en sa qualité de président-directeur général, au titre de l'exercice 2016, tels que présentés dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans le rapport établi par le conseil d'administration conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce.

VINGT-DEUXIÈME RÉSOLUTION

Rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Willy Siret, directeur général délégué

L'assemblée générale, consultée en application de la recommandation du § 26 du Code AFEP-MEDEF qui constitue le Code de référence de la Société en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce et statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport de gestion du conseil d'administration et du rapport établi par le conseil d'administration conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce,

approuve les éléments de la rémunération due ou attribuée à Monsieur Willy Siret en sa qualité de directeur général délégué, au titre de l'exercice 2016, tels que présentés dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans le rapport établi par le conseil d'administration conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce.

VINGT-TROISIÈME RÉSOLUTION

Rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Damien Billard, directeur général délégué

L'assemblée générale, consultée en application de la recommandation du § 26 du Code AFEP-MEDEF qui constitue le Code de référence de la Société en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce et statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport de gestion du conseil d'administration et du rapport établi par le conseil d'administration conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce,

approuve les éléments de la rémunération due ou attribuée à Monsieur Damien Billard en sa qualité de directeur général délégué, au titre de l'exercice 2016, tels que présentés dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans le rapport établi par le conseil d'administration conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce.

VINGT-QUATRIÈME RÉSOLUTION

Autorisation à donner au conseil d'administration de procéder au rachat d'actions de la Société

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration,

conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce,

autorise le conseil d'administration à acheter un nombre d'actions de la Société représentant jusqu'à dix pour cent (10 %) de son capital au jour de l'utilisation de cette autorisation, dans les conditions légales et réglementaires applicables au jour de l'utilisation de cette autorisation,

précise que le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de dix pour cent (10 %) prévue ci-dessus correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation,

décide que le prix d'achat par action ne devra pas être supérieur à soixante (60) euros, hors frais et commissions, avec un plafond global de [cinquante-huit millions deux cent trente-cinq mille cinq cent quatre-vingt (58 235 580) d'euros],

précise que le prix d'achat desdites actions fera l'objet des ajustements le cas échéant nécessaires afin de tenir compte des opérations sur le capital (notamment en cas d'incorporation de réserves et attribution gratuites d'actions, de division ou de

regroupement des actions de la Société) qui interviendraient pendant la durée de validité de la présente autorisation ;

décide *que la présente autorisation pourra être utilisée, entre autres, à l'effet :*

(i) d'animer le marché secondaire ou de faire assurer 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 remettre des actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital,

(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 dans les conditions prévues aux articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce, d'opérations d'attribution gratuite d'actions existantes dans les conditions prévues aux articles L. 225-197-1 à L. 225-197-3 du Code de commerce 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, dans le respect des pratiques de marché admises par l'Autorité des Marchés Financiers,

(v) d'annuler tout ou partie des actions ainsi achetées sous réserve de l'adoption de la vingt-cinquième résolution ci-après et, dans les termes indiqués à ladite résolution, ou

(vi) plus, généralement, d'opérer dans tout but qui viendrait à être autorisé par la loi ou toute pratique de marché qui viendrait à être admise par les autorités de marché, étant précisé que, dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué ;

précise que 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 cinq pour cent (5 %) de son capital ;

décide que 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, en une ou plusieurs fois, sur le marché ou hors marché, par tous moyens, y compris par transfert de blocs, offres publiques ou par l'intermédiaire de tout instrument financier dérivé ;

confère tous pouvoirs 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.

Le conseil d'administration aura la faculté d'affecter à l'un ou l'autre des objectifs du programme de rachat la totalité des actions actuellement auto-détenues par la Société aux conditions prévues dans le programme.

La présente autorisation est consentie pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la présente assemblée.

Elle remplace la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 22 juin 2016 aux termes de sa douzième résolution.

Résolutions relevant de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire

VINGT-CINQUIÈME RÉSOLUTION

Réduction de capital par annulation des actions rachetées

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes,

sous réserve de l'adoption de la vingt-quatrième résolution ci-dessus,

autorise le conseil d'administration, à réduire le capital social par voie d'annulation, en une ou plusieurs fois, de tout ou partie des actions de la Société qu'elle serait amenée à détenir dans le cadre du programme de rachat d'actions objet de la vingt-quatrième résolution ci-dessus, dans la limite de dix pour cent (10 %) du capital de la Société par période de vingt-quatre (24) mois, étant précisé que cette limite s'applique à un montant du capital social qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte les opérations qui l'affecterait postérieurement à la date de la présente assemblée,

donne tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, à l'effet d'accomplir tous actes, formalités ou déclarations en vue de rendre définitives les réductions de capital qui pourraient être réalisées en vertu de la présente autorisation et à l'effet de modifier en conséquence les statuts de la Société.

Cette autorisation est consentie pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la présente assemblée.

Elle remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 22 juin 2016 aux termes de sa treizième résolution.

VINGT-SIXIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration 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

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires et constatant que le capital est intégralement libéré,

connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes établi conformément à la loi,

conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce et, notamment, de ses articles L. 225-129-2, L. 225-129-4, L. 225-132, L. 225-133, L. 225-134, L. 228-91, L. 228-92 et L. 228-93,

délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission, en France ou à l'étranger, d'actions ordinaires de la Société ou de toutes valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, au capital de la Société ou de toute société qui posséderait directement ou indirectement plus de la moitié de son capital ou dont elle posséderait directement ou indirectement plus de la moitié du capital (en ce compris, notamment toutes obligations remboursables ou convertibles en actions et tous bons de souscription d'actions, attachés ou non à des actions ou autres valeurs mobilières), lesdites valeurs mobilières pouvant être émises, à titre gratuit ou onéreux, en euros, en monnaie étrangère ou en unités monétaires quelconques établies par référence à plusieurs monnaies au choix du conseil d'administration, et dont la libération pourra être opérée en numéraire, y compris par compensation de créances,

décide que l'émission d'actions de préférence est expressément exclue de la présente délégation,

décide que les valeurs mobilières ainsi émises pourront consister en des titres de créance, être associées à l'émission de tels titres ou en permettre l'émission comme titres intermédiaires,

décide que les actionnaires ont, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires ou valeurs mobilières qui seront, le cas échéant, émises en vertu de la présente délégation,

confère au conseil d'administration la faculté d'accorder aux actionnaires le droit de souscrire, à titre réductible, un nombre supérieur d'actions ou valeurs mobilières à celui qu'ils pourraient souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leur demande,

décide de fixer à cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise) le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente résolution, étant précisé que :

- le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation s'imputera sur le montant du plafond global prévu à la trente-sixième résolution ci-après,
- à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, la valeur nominale des actions à émettre pour préserver, conformément à la loi, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital,

décide de fixer à cinquante millions (50 000 000) d'euros (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise) le montant nominal maximum des titres de créance pouvant être émis en vertu de la présente délégation, étant précisé que :

- ce montant sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair,
- ce montant s'imputera sur le plafond global visé à la trente-sixième résolution ci-après,
- ce plafond ne s'applique pas aux titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le conseil d'administration conformément à l'article L. 228-40 du Code de commerce,

décide que si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il estimera opportun, l'une et/ou l'autre des facultés suivantes :

- limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celles-ci atteignent les trois-quarts au moins du montant initial de l'émission concernée tel que décidé par le conseil d'administration,
- répartir librement tout ou partie des titres émis non souscrits entre les personnes de son choix, et
- offrir au public, sur le marché, français ou international, tout ou partie des titres émis non souscrits,

décide que les émissions de bons de souscription d'actions de la Société pourront être réalisées par offre de souscription, mais également par attribution gratuite aux propriétaires des actions anciennes,

décide qu'en cas d'attribution gratuite de bons de souscription, le conseil d'administration aura la faculté de décider que les droits d'attribution formant rompus ne seront pas négociables et que les titres correspondants seront vendus,

prend acte, en tant que de besoin, que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières le cas échéant émises en vertu de la présente délégation, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit,

délègue tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre, dans les conditions fixées par la loi et les statuts, la présente délégation, et à l'effet notamment :

- d'arrêter les dates, les conditions et les modalités de toute émission ainsi que la forme et les caractéristiques des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, avec ou sans prime,
- de fixer les montants à émettre, la date de jouissance éventuellement rétroactive des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, leur mode de libération ainsi que, le cas échéant, les modalités d'exercice des droits à échange, conversion, remboursement ou attribution de toute autre manière de titres de capital ou valeurs mobilières donnant accès au capital,
- de procéder à tous ajustements requis en application des dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital de la Société et,
- de suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières pendant un délai maximum de trois mois,

décide que le conseil d'administration pourra :

- à sa seule initiative et lorsqu'il l'estimera approprié, imputer les frais, droits et honoraires occasionnés par les augmentations de capital réalisées en vertu des pouvoirs délégués par la

présente résolution, sur le montant des primes afférentes à ces opérations et prélever sur le montant de ces primes les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital, après chaque opération,

- prendre toute décision en vue de la cotation des titres et des valeurs mobilières ainsi émis et, plus généralement,
- prendre toutes mesures, conclure tous engagements et effectuer toutes formalités utiles à la bonne fin de l'émission proposée, ainsi qu'à l'effet de rendre définitive l'augmentation de capital en résultant, et apporter aux statuts les modifications corrélatives,

précise que cette délégation remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale à caractère mixte des actionnaires du 22 juin 2016 aux termes de sa quatorzième résolution et est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée.

VINGT-SEPTIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration 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'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires et constatant que le capital est intégralement libéré, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes établi conformément à la loi,

conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, et, notamment, de ses articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-135, L. 225-135-1, L. 225-136, L. 228-91 et L. 228-92,

délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en France ou à l'étranger, d'actions ordinaires de la Société ou de toutes valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, au capital de la Société ou de toute société qui posséderait directement ou indirectement plus de la moitié de son capital ou dont elle posséderait directement ou indirectement plus de la moitié du capital (en ce compris, notamment toutes obligations remboursables ou convertibles en actions et tous bons de souscription d'actions, attachés ou non à des actions ou autres valeurs mobilières), lesdites valeurs mobilières pouvant être émises en euros, en monnaie étrangère ou en unités monétaires quelconques établies par référence à plusieurs monnaies au choix du conseil d'administration, et dont la libération pourra être opérée en numéraire, y compris par compensation de créances,

décide que l'émission d'actions de préférence est expressément exclue de la présente délégation,

décide que les valeurs mobilières ainsi émises pourront consister en des titres de créance, être associées à l'émission de tels titres ou en permettre l'émission comme titres intermédiaires,

décide que les émissions susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution pourront l'être par des offres au public,

décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires sur les actions ordinaires ou valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation, en laissant toutefois au conseil d'administration la faculté d'instituer au profit des actionnaires, sur tout ou partie des émissions, un droit de priorité pour les souscrire pendant le délai et selon les termes qu'il fixera conformément aux dispositions de l'article L. 225-135 du Code de commerce, cette priorité ne donnant pas lieu à la création de droits négociables, mais pouvant être exercée tant à titre irréductible que réductible,

prend acte, en tant que de besoin, que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières le cas échéant émises en vertu de la présente délégation, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit,

décide de fixer à cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise) le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente résolution, étant précisé que :

- le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation s'imputera sur le montant du plafond global prévu à la trente-sixième résolution ci-après,
- à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, la valeur nominale des actions à émettre pour préserver, conformément à la loi, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital,

décide de fixer à cinquante millions (50 000 000) d'euros (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise) le montant nominal maximum des titres de créance pouvant être émis en vertu de la présente délégation, étant précisé que :

- ce montant sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair,
- ce montant s'imputera sur le plafond global visé à la trente-sixième résolution ci-après,
- ce plafond ne s'applique pas aux titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le conseil d'administration conformément à l'article L. 228-40 du Code de commerce,

décide que, si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une telle émission, le conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une ou l'autre des facultés suivantes :

- limiter l'émission au montant des souscriptions, sous la condition que celles-ci atteignent les trois-quarts au moins de l'émission initialement décidée,
- répartir librement tout ou partie des titres émis non souscrits entre les personnes de son choix, et
- offrir au public, sur le marché, français ou international, tout ou partie des titres émis non souscrits,

délègue tous pouvoirs au conseil d'administration pour arrêter les prix des actions et valeurs mobilières susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation, étant précisé que (i) le prix d'émission des actions devra être conforme aux dispositions du premier alinéa de l'article L. 225-136-1 du Code de commerce et sera en conséquence au moins égal à la moyenne pondérée des trois derniers jours de bourse (sur le marché de Paris) précédant sa fixation, diminuée le cas échéant de la décote maximale de cinq pour cent (5 %) prévue à l'article R. 225-119 du Code de commerce

et corrigée en cas de différence de date de jouissance, et (ii) le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission défini au (i) ci-dessus,

délègue tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre, dans les conditions fixées par la loi et les statuts, la présente délégation, et à l'effet notamment :

- d'arrêter les dates, les conditions et les modalités de toute émission ainsi que la forme et les caractéristiques des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, avec ou sans prime,
- de fixer les montants à émettre, la date de jouissance éventuellement rétroactive des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, leur mode de libération ainsi que, le cas échéant, les modalités d'exercice des droits à échange, conversion, remboursement ou attribution de toute autre manière de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital,
- de procéder à tous ajustements requis en application des dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital de la Société, et
- de suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières pendant un délai maximum de trois mois,

autorise, en outre, dans la limite de dix pour cent (10 %) du capital social par an, le conseil d'administration à fixer le prix d'émission en fonction du cours de bourse de l'action sur une période déterminée par le conseil d'administration, étant précisé que le prix ainsi fixé par le conseil d'administration ne pourra, en tout état de cause, être inférieur à quatre-vingts pour cent (80 %) de la moyenne des cours moyens pondérés des vingt (20) dernières séances de bourse (sur le marché de Paris) précédant sa fixation, étant rappelé qu'il ne pourra en tout état de cause être inférieur à la valeur nominale d'une action de la Société à la date d'émission des actions concernées et étant précisé que le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission défini ci-dessus,

décide que le conseil d'administration pourra :

- à sa seule initiative et lorsqu'il l'estimera approprié, imputer les frais, droits et honoraires occasionnés par les augmentations de capital réalisées en vertu des pouvoirs délégués par la présente résolution, sur le montant des primes afférentes à ces opérations et prélever sur le montant de ces primes, les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital, après chaque opération ;
- prendre toute décision en vue de la cotation des titres et des valeurs mobilières ainsi émis et, plus généralement,
- prendre toutes mesures, conclure tout engagement et effectuer toutes formalités utiles à la bonne fin de l'émission proposée, ainsi qu'à l'effet de rendre définitive l'augmentation de capital en résultant, et apporter aux statuts les modifications corrélatives,

précise que cette délégation remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 22 juin 2016 aux termes de sa quinzième résolution et est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée.

VINGT-HUITIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration 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 objet des vingt-sixième, vingt-septième, trente-deuxième et trente-troisième résolutions

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires et constatant que le capital est intégralement libéré, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes,

conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2, L. 225-135-1, L. 228-92 et L. 228-93 du Code de commerce,

délègue au conseil d'administration la compétence d'augmenter le nombre d'actions ou de valeurs mobilières à émettre en cas de demande excédentaire de souscription dans le cadre de chacune des émissions avec ou sans droit préférentiel de souscription qui seraient décidées en vertu des vingt-sixième, vingt-septième, trente-deuxième et trente-troisième résolutions, dans les conditions prévues aux articles L. 225-135-1 et R. 225-118 du Code de commerce (soit, à ce jour, dans les trente (30) jours de la clôture de la souscription et dans la limite de 15 % de l'émission initiale),

décide que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu des pouvoirs délégués par l'assemblée générale au conseil d'administration dans la présente résolution, s'imputera sur le plafond global visé à la trente-sixième résolution ci-après, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions ou valeurs mobilières à émettre éventuellement en supplément, pour préserver, conformément à la loi et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital et,

décide que cette délégation annule et remplace la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 22 juin 2016 aux termes de sa seizième résolution et est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée.

VINGT-NEUVIÈME RÉSOLUTION

Délégation de pouvoirs à consentir au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, destinées à rémunérer des apports de titres en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes,

conformément, notamment, aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-148, L. 228-91 et L. 228-92 du Code de commerce,

délègue au conseil d'administration, pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée, les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société (en ce compris, notamment toutes obligations remboursables ou convertibles en actions et tous bons de souscription d'actions, attachés ou non à des actions ou autres valeurs mobilières) destinées à rémunérer des titres qui seraient apportés à la Société dans le cadre d'une offre publique d'échange initiée par la Société et effectuée conformément aux dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce, et décide, en tant que de besoin, de supprimer au profit des porteurs de ces titres, le droit préférentiel de souscription des actionnaires à ces actions ordinaires ou valeurs mobilières,

décide que les valeurs mobilières ainsi émises pourront consister en des titres de créance, être associées à l'émission de tels titres ou en permettre l'émission comme titres intermédiaires,

prend acte, en tant que de besoin, que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières ainsi le cas échéant émises, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit,

précise, en tant que de besoin, que l'émission d'actions de préférence est expressément exclue de la présente délégation,

décide que le montant nominal total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros, montant auquel s'ajoutera le échéant, le montant des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital,

décide en outre que le montant nominal de toute augmentation de capital social susceptible d'être ainsi réalisée s'imputera sur le plafond global prévu à la trente-sixième résolution ci-après,

décide de fixer à cinquante millions (50 000 000) d'euros (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise) le montant nominal maximum des titres de créance pouvant être émis en vertu de la présente délégation, étant précisé que :

- ce montant sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair,
- ce montant s'imputera sur le plafond global visé à la trente-sixième résolution ci-après,
- ce plafond ne s'applique pas aux titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le directoire conformément à l'article L. 228-40 du Code de commerce,

décide que le conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation et, notamment, pour :

- arrêter la liste des valeurs mobilières apportées à l'échange ainsi que la forme et les caractéristiques des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, avec ou sans prime,
- fixer les conditions de l'émission, la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en numéraire à verser,
- déterminer les modalités de l'émission dans le cadre, notamment d'une offre publique d'échange, d'une offre alternative d'achat ou d'échange, à titre principal, assortie d'une offre publique d'échange ou d'achat à titre subsidiaire,
- constater le nombre de titres apportés à l'échange,
- fixer la date de jouissance éventuellement rétroactive des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, leur mode de libération ainsi que, le cas échéant, les modalités d'exercice des droits à échange, conversion, remboursement ou attribution de toute autre manière de titres de capital ou valeurs mobilières donnant accès au capital,
- inscrire au passif du bilan au compte « prime d'apport », sur lequel porteront les droits de tous les actionnaires, la différence entre le prix d'émission des actions ordinaires nouvelles et leur valeur nominale,
- procéder à tous ajustements requis en application des dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital de la Société, et
- suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières pendant un délai maximum de trois mois,

décide que le conseil pourra :

- à sa seule initiative et lorsqu'il l'estimera approprié, imputer les frais, droits et honoraires occasionnés par les augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation visée dans la présente résolution, sur le montant des primes afférentes à ces opérations et prélever, sur le montant de ces primes, les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital, après chaque opération,
- prendre toute décision en vue de l'admission des titres et des valeurs mobilières ainsi émis aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris et, plus généralement,
- prendre toutes mesures, conclure tout engagement et effectuer toutes formalités utiles à la bonne fin de l'émission proposée, ainsi qu'à l'effet de rendre définitive l'augmentation de capital en résultant, et apporter aux statuts les modifications corrélatives.

précise que cette délégation remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 22 juin 2016 aux termes de sa dix-septième résolution.

TRENTIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres

L'assemblée générale extraordinaire, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration,

délègue au conseil d'administration sa compétence pour décider, dans les conditions fixées par la présente résolution, une ou plusieurs augmentations du capital social, en une ou plusieurs fois aux époques et selon les modalités qu'il déterminera, par incorporation au capital de tout ou partie des réserves, bénéfices ou primes ou autres dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'émission et d'attribution gratuite d'actions nouvelles ou d'élévation de la valeur nominale des actions ou encore de l'emploi conjugué de ces deux procédés, dans la limite d'un montant nominal global d'un million (1 000 000) d'euros, étant précisé que ce plafond est fixé (i) de façon autonome et distincte du plafond d'augmentations de capital fixé à la trente-

sixième résolution ci-après, et (ii) compte non tenu du nominal des actions de la Société à émettre, le cas échéant au titre des ajustements effectués conformément à la loi et aux stipulations contractuelles pour protéger les titulaires de droits attachés aux valeurs mobilières ou autres droits donnant accès à des actions de la Société,

précise que le montant total des augmentations du capital social susceptibles d'être ainsi réalisées ne pourra en tout état de cause être supérieur au montant des comptes de réserves, primes ou bénéfices visés ci-dessus qui existent lors de l'augmentation de capital,

décide, en cas d'usage par le conseil d'administration de la présente autorisation, conformément aux dispositions de l'article L. 225-130 du Code de commerce, que les droits formant rompus ne seront ni négociables, ni cessibles et que les titres de capital correspondants seront vendus ; étant précisé que les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans le délai prévu par la réglementation en vigueur,

donne tous pouvoirs au conseil d'administration à l'effet de mettre en œuvre la présente résolution, et généralement de prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités requises pour la bonne fin de chaque augmentation de capital,

précise que cette délégation remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 22 juin 2016 aux termes de sa dix-huitième et est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée.

TRENTE-ET-UNIÈME RÉSOLUTION

Délégation de pouvoir à consentir au conseil d'administration 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 de sociétés tierces en dehors d'une offre publique d'échange

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et statuant conformément aux dispositions de l'article L. 225-147 du Code de commerce,

délègue au conseil d'administration, pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée, les pouvoirs de décider, sur le rapport du ou des commissaires aux apports, une ou plusieurs augmentations de capital par l'émission d'actions ordinaires de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions de la Société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables,

décide que les valeurs mobilières ainsi émises pourront consister en des titres de créance, être associées à l'émission de tels titres ou en permettre l'émission comme titres intermédiaires,

décide, en tant que de besoin, de supprimer au profit des porteurs de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital objets des apports en nature, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et valeurs mobilières émises dans le cadre de la présente délégation,

prend acte, en tant que de besoin, que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières ainsi le cas échéant émises, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit,

décide que le montant nominal global des actions qui pourront être émises immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à dix pour cent (10 %) du capital social existant à la date de la décision d'émission et ne s'imputera pas sur le plafond d'augmentation de capital fixé par la trente-sixième résolution ci-dessus,

délègue tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente résolution, notamment pour statuer sur l'évaluation des apports, constater la réalisation définitive des augmentations de capital réalisées, procéder à la modification corrélative des statuts, procéder à toutes formalités, déclarations et plus généralement, faire tout ce qui sera nécessaire,

précise que cette délégation remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 22 juin 2016 aux termes de sa dix-neuvième résolution.

TRENTE-DEUXIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration 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 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)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires et constatant que le capital est intégralement libéré, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes,

conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-129-4, L. 225-135, L. 225-136 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce et du paragraphe II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier,

délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en France ou à l'étranger, d'actions ordinaires de la Société ou de toutes valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, au capital de la Société ou de toute société qui posséderait directement ou indirectement plus de la moitié de son capital ou dont elle posséderait directement ou indirectement plus de la moitié du capital (en ce compris, notamment toutes obligations remboursables ou convertibles en actions et tous bons de souscription d'actions, attachés ou non à des actions ou autres valeurs mobilières), lesdites valeurs mobilières pouvant être émises en euros, en monnaie étrangère ou en unités monétaires quelconques établies par référence à plusieurs monnaies au choix du conseil d'administration, et dont la libération pourra être opérée en numéraire, y compris par compensation de créances,

décide que l'émission d'actions de préférence est expressément exclue de la présente délégation,

décide que les émissions susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution pourront l'être par des offres 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,

décide que les valeurs mobilières ainsi émises pourront consister en des titres de créance, être associées à l'émission de tels titres ou en permettre l'émission comme titres intermédiaires,

décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires sur les actions ordinaires ou valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation,

prend acte, en tant que de besoin, que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières ainsi le cas échéant émises, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit,

décide que le montant nominal total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente délégation, ne pourra pas être supérieur à cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros ou sa contre-valeur en monnaie étrangère, ni, en tout état de cause, excéder les limites prévues par la réglementation applicable au jour de l'émission (à titre indicatif, au jour de la présente assemblée générale, l'émission de titres de capital réalisée par une offre visée à l'article L. 411-2 II du Code monétaire et financier est limitée à vingt pour cent (20 %) du capital de la Société par période de 12 mois, ledit capital étant apprécié au jour de la décision du conseil d'administration d'utilisation de la présente délégation), montant maximum auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès à des actions, et s'imputera sur le plafond global de cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros visé à la trente-sixième résolution ci-après,

décide de fixer à cinquante millions (50 000 000) d'euros (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise) le montant nominal maximum des titres de créance pouvant être émis en vertu de la présente délégation, étant précisé que :

- ce montant sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair,
- ce montant s'imputera sur le plafond global visé à la trente-sixième résolution ci-après,
- ce plafond ne s'applique pas aux titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le conseil d'administration conformément à l'article L. 228-40 du Code de commerce,

décide que, si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une telle émission, le conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une ou l'autre des facultés suivantes :

- limiter l'émission au montant des souscriptions, sous la condition que celles-ci atteignent les trois-quarts au moins de l'émission initialement décidée,
- répartir librement tout ou partie des titres émis non souscrits entre les personnes de son choix,

décide que le prix d'émission des actions émises dans le cadre de la présente délégation, sera fixé par le conseil d'administration conformément aux dispositions de l'article L. 225-136-1° du Code de commerce et sera en conséquence au moins égal à la moyenne pondérée des trois dernières séances de bourse (sur le marché de Paris) précédant sa fixation, diminuée le cas échéant de la décote maximale de cinq pour cent (5 %) prévue à l'article R. 225-119 du Code de commerce, et corrigée en cas de différence de date de jouissance, étant rappelé qu'il ne pourra en tout état de cause être inférieur à la valeur nominale d'une action de la Société à la date d'émission des actions concernées et étant par ailleurs précisé que le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission défini ci-dessus,

décide en outre, dans la limite de dix pour cent (10 %) du capital social par an, d'autoriser le conseil d'administration à fixer le prix d'émission, après prise en compte des opportunités de marché, à un prix au moins égal à quatre-vingts pour cent (80 %) de la moyenne des cours moyens pondérés des vingt (20) dernières séances de bourse précédant la fixation du prix de l'émission, étant rappelé qu'il ne pourra en tout état de cause être inférieur à la valeur nominale d'une action de la Société à la date d'émission des actions concernées,

décide que le conseil aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre, dans les conditions fixées par la loi et les statuts, la présente délégation à l'effet notamment :

- d'arrêter les dates, les conditions et les modalités de toute émission ainsi que la forme et les caractéristiques des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, avec ou sans prime,
- de fixer les montants à émettre, la date de jouissance éventuellement rétroactive des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, leur mode de libération ainsi que, le cas échéant, les modalités d'exercice des droits à échange, conversion, remboursement ou attribution de toute autre manière de titres de capital ou valeurs mobilières donnant accès au capital,
- de procéder à tous ajustements requis en application des dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital de la Société et
- de suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières pendant un délai maximum de trois mois,

décide que le conseil pourra :

- à sa seule initiative et lorsqu'il l'estimera approprié, imputer les frais, droits et honoraires occasionnés par les augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation visée dans la présente résolution, sur le montant des primes afférentes à ces opérations et prélever, sur le montant de ces primes, les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital, après chaque opération,
- prendre toute décision en vue de l'admission des titres et des valeurs mobilières ainsi émis aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris et, plus généralement,
- prendre toutes mesures, conclure tout engagement et effectuer toutes formalités utiles à la bonne fin de l'émission proposée, ainsi qu'à l'effet de rendre définitive l'augmentation de capital en résultant, et apporter aux statuts les modifications corrélatives,

décide que la présente délégation remplace la délégation consentie par l'assemblée générale des actionnaires du 22 juin 2016 aux termes de sa vingtième résolution et est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée.

TRENTE-TROISIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émissions 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 des catégories de personnes suivantes : 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, un milliard d'euros), notamment dans le domaine de la santé et/ou médico-social, caisses de retraite 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)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes,

conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, et, notamment, de ses articles L. 225-129-2, L. 225-129-4, L. 225-135, L. 225-138 et L. 228-91,

délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en France ou à l'étranger, d'actions ordinaires de la Société ou de toutes valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, au capital de la Société ou de toute société qui posséderait directement ou indirectement plus de la moitié de son capital ou dont elle posséderait directement ou indirectement plus de la moitié du capital (en ce compris, notamment toutes obligations remboursables ou convertibles en actions et tous bons de souscription d'actions, attachés ou non à des actions ou autres valeurs mobilières), lesdites valeurs mobilières pouvant être émises en euros, en monnaie étrangère ou en unités monétaires quelconques établies par référence à plusieurs monnaies au choix du conseil d'administration, et dont la libération pourra être opérée en numéraire, y compris par compensation de créances,

décide que les valeurs mobilières ainsi émises pourront consister en des titres de créance, être associées à l'émission de tels titres ou en permettre l'émission comme titres intermédiaires,

décide que l'émission d'actions de préférence est expressément exclue de la présente délégation,

décide que le montant nominal total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente délégation, ne pourra pas être supérieur à deux millions (2 000 000) d'euros, (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise), montant maximum auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès à des actions,

décide en outre que le montant nominal de toute augmentation de capital social susceptible d'être ainsi réalisée s'imputera sur le plafond global de cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros prévu à la trente-sixième résolution ci-après,

décide fixer à vingt-cinq millions (25 000 000) d'euros (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise) le montant nominal maximum des titres de créance pouvant être émis en vertu de la présente délégation, étant précisé que :

- ce montant sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair,
- ce montant s'imputera sur le plafond global de cinquante millions (50 000 000) d'euros visé à la trente-sixième résolution ci-après,
- ce plafond ne s'applique pas aux titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le directoire conformément à l'article L. 228-40 du Code de commerce,

décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires sur les actions et valeurs mobilières qui seront ainsi émises et de réserver la souscription des actions et valeurs mobilières faisant l'objet de la présente résolution à 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, un milliard d'euros) notamment dans le domaine de la santé et/ou médico-social, caisses de retraite et compagnies d'assurance, ayant dans chaque cas leur siège social ou leur société de gestion sur le territoire de l'Union Européenne ou en Suisse, étant précisé que le nombre d'investisseurs susceptibles de se voir émettre des titres, en une ou plusieurs fois, en application de la présente résolution sera limité à vingt (20) et que le montant minimum réservé à chacun des souscripteurs concernés s'élèvera à cinq cent mille (500 000) euros (prime d'émission incluse),

précise en tant que de besoin qu'en application de l'article L. 225-132 du Code de commerce, la décision d'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital emporte également renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres de capital auxquels les valeurs mobilières émises donnent droit,

décide que le prix d'émission des actions émises dans le cadre de la présente délégation sera fixé par le conseil d'administration en prenant en compte les opportunités de marché et sera au moins égal à quatre-vingts pour cent (80 %) de la moyenne des cours moyens pondérés des vingt (20) dernières séances de bourse précédant la fixation du prix de l'émission, étant rappelé qu'il ne pourra en tout état de cause être inférieur à la valeur nominale d'une action de la Société à la date d'émission des actions concernées, et étant par ailleurs précisé que le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission défini ci-dessus,

décide que le conseil d'administration, dans les conditions prévues par la loi, aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation, notamment à l'effet de :

- décider le montant de l'augmentation de capital, le prix d'émission (étant précisé que celui-ci sera déterminé conformément aux conditions de fixation arrêtées ci-dessus) ainsi que le montant de la prime qui pourra, le cas échéant, être demandée à l'émission,
- arrêter les dates, les conditions et les modalités de toute émission ainsi que la forme et les caractéristiques des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre,
- fixer la date de jouissance éventuellement rétroactive des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, leur mode de libération,

- arrêter la liste des bénéficiaires au sein de la catégorie de personnes susmentionnée et le nombre de titres à attribuer à chacun d'eux,
- imputer les frais d'augmentation de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation de capital,
- constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts,
- d'une manière générale, passer toute convention, notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés,

précise que cette délégation remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 22 juin 2016 aux termes de sa vingt et unième résolution et est consentie pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la présente assemblée.

TRENTE-QUATRIÈME RÉSOLUTION

Autorisation donnée au conseil d'administration de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions de la Société emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre en raison de l'exercice d'option de souscription

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires,

connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes,

autorise le conseil d'administration, dans le cadre des articles L. 225-177 à L. 225-185 du Code de commerce, à consentir en une ou plusieurs fois, au bénéfice des membres du personnel ou dirigeants de la Société et des sociétés et groupements d'intérêt économique liés à la Société dans les conditions définies à l'article L. 225-180-I dudit Code, des options donnant droit à la souscription ou à l'achat d'actions ordinaires, étant précisé que (i) le nombre total des options attribuées au titre de la présente autorisation ne pourra donner droit à l'achat ou la souscription de plus de trois cent mille (300 000) actions d'une valeur nominale de deux (2) euros l'une et (ii) le nombre total d'actions pouvant être souscrites sur exercice des options de souscription d'actions attribuées et non encore levées ne pourra jamais être supérieur au tiers du capital social,

décide que la présente autorisation, conférée pour une durée de trente-huit (38) mois à compter de ce jour, comporte, au profit des bénéficiaires des options de souscription, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seraient émises au fur et à mesure des levées d'options de souscription et sera mise en œuvre dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi et la réglementation en vigueur au jour de l'attribution des options d'achat ou de souscription selon le cas,

décide que le prix d'achat ou de souscription par action sera fixé par le conseil d'administration au jour où l'option est consentie et sera au moins égal :

- pour les options de souscription, à la plus élevée des deux valeurs suivantes : (i) la moyenne des cours de clôture de l'action de la Société sur Eurolist, ou tout marché réglementé qui lui serait substitué, cotés lors des vingt (20) séances de bourse précédant le jour où lesdites options seront consenties et (ii) le cours de clôture de l'action de la Société sur Eurolist, ou tout marché réglementé qui lui serait substitué, coté à la dernière séance de bourse précédant le jour où lesdites options seront consenties,
- pour les options d'achat, à la plus élevée des trois valeurs suivantes : (i) la moyenne des cours de clôture de l'action de la Société sur Eurolist, ou tout marché réglementé qui lui serait substitué, cotés lors des vingt (20) séances de bourse précédant le jour où lesdites options seront consenties, (ii) le cours de clôture de l'action de la Société sur Eurolist, ou tout marché réglementé qui lui serait substitué, coté à la dernière séance de bourse précédant le jour où lesdites options seront consenties, et (iii) quatre-vingts pour cent (80 %) du cours moyen d'achat des actions détenues par la Société au titre des articles L. 225-208 et L. 225-209 du Code de commerce, au jour où lesdites options seront consenties,

décide que le prix fixé pour la souscription ou l'achat des actions auxquelles les options donnent droit ne peut être modifié pendant la durée des options. Toutefois, si la Société vient à réaliser une des opérations visées à l'article L. 225-181 du Code de commerce, elle doit prendre les mesures nécessaires à la protection des intérêts des bénéficiaires d'options dans les conditions prévues à l'article L. 228-99 du Code de commerce. En cas d'émission de nouveaux titres de capital ou de nouvelles valeurs mobilières donnant accès au capital ainsi qu'en cas de fusion ou de scission de la Société, le conseil d'administration pourra suspendre, le cas échéant, l'exercice des options,

décide que le délai d'exercice des options est fixé à dix (10) ans à compter de leur attribution, étant toutefois précisé que ce délai pourra être réduit par le conseil d'administration pour les bénéficiaires résidents d'un pays donné dans la mesure où cela serait nécessaire afin de respecter la loi dudit pays,

donne tous pouvoirs au conseil d'administration dans les limites fixées ci-dessus pour :

- veiller à ce que le nombre d'options de souscription d'actions consenties par le conseil d'administration soit fixé de telle sorte que le nombre d'options de souscription d'actions ouvertes et non encore levées ne porte jamais sur plus du tiers du capital social,
- arrêter les modalités du plan d'options de souscription ou d'achat d'actions et fixer les conditions dans lesquelles seront consenties les options, en ce compris, notamment, le calendrier d'exercice des options consenties qui pourra varier selon les titulaires ; étant précisé que ces conditions pourront comporter des clauses d'interdiction de revente immédiate de tout ou partie des actions émises sur exercice des options, dans les limites fixées par la loi,
- accomplir, soit par lui-même, soit par mandataire, tous actes et formalités à l'effet de rendre définitives les augmentations de capital qui pourront être réalisées en vertu de l'autorisation faisant l'objet de la présente résolution,
- modifier les statuts en conséquence et, généralement, faire tout ce qui sera nécessaire,

décide que le conseil d'administration informera chaque année l'assemblée générale ordinaire des opérations réalisées dans le cadre de la présente résolution,

précise que cette autorisation remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale des actionnaires du 22 juin 2016 aux termes de sa vingt-deuxième résolution.

TRENTE-CINQUIÈME RÉSOLUTION

Délégation à consentir au conseil d'administration à l'effet de procéder à une augmentation du capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription, 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

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir entendu la lecture du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial du Commissaire aux comptes,

en application des dispositions de l'article L. 225-129-6 du Code commerce et des articles L. 3332-18 à L. 3332-24 du Code du travail,

délègue au conseil d'administration sa compétence à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, sur ses seules délibérations, par émission d'actions ordinaires réservées, directement ou par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement et d'entreprise, aux adhérents d'un plan d'épargne tel que prévu aux articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail qui serait ouvert aux salariés de la Société et des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce et qui remplissent, en outre les conditions éventuellement fixées par le conseil d'administration (ci-après les « Salariés du Groupe »),

décide de supprimer en conséquence le droit préférentiel de souscription attribué aux actionnaires par l'article L. 225-132 du Code de commerce et de réserver la souscription desdites actions ordinaires aux Salariés du Groupe,

fixe à dix-huit (18) mois à compter du jour de la présente assemblée générale la durée de validité de la présente délégation,

décide de fixer à six cent mille (600 000) euros le montant nominal maximal des actions qui pourront être ainsi émises, étant précisé que ce montant s'ajoutera au plafond prévu à la trente-sixième résolution ci-après pour former le plafond global mentionné à l'article L. 225-129-2 du Code de commerce,

décide que le prix d'émission d'une action sera déterminé par le conseil d'administration conformément aux dispositions de l'article L. 3332-19 du Code du travail.

L'assemblée générale confère tous pouvoirs au conseil d'administration pour mettre en œuvre la présente délégation et la réalisation de l'augmentation de capital et à cet effet :

- fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre et leur date de jouissance,
- fixer, dans les limites légales, les conditions de l'émission des actions nouvelles ainsi que les délais accordés aux salariés pour l'exercice de leurs droits et les délais et modalités de libération des actions nouvelles,
- constater la réalisation de l'augmentation de capital à concurrence des actions souscrites et procéder aux modifications corrélatives des statuts,
- procéder à toutes les opérations et formalités rendues nécessaires par la réalisation de l'augmentation de capital,

précise que cette délégation remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 22 juin 2016 aux termes de sa vingt-quatrième résolution.

TRENTE-SIXIÈME RÉSOLUTION

Fixation du montant global des délégations consenties au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration, décide que :

- le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations conférées aux termes des vingt-sixième à vingt-neuvième, trente-deuxième et trente-troisième résolutions ci-dessus est fixé à cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros ou sa contre-valeur en monnaie étrangère, étant précisé que s'ajoutera à ce plafond, le cas échéant, le montant nominal des actions ou valeurs mobilières à émettre en supplément, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital,
- le montant nominal maximum global des titres de créance pouvant être émis en vertu des délégations conférées aux termes des vingt-sixième à vingt-neuvième, trente-deuxième et trente-troisième résolutions ci-dessus est fixé à cinquante millions (50 000 000) d'euros ou sa contre-valeur en monnaie étrangère.

TRENTE-SEPTIÈME RÉSOLUTION

Pouvoirs à donner

L'assemblée générale donne tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente assemblée pour accomplir toutes formalités qui seront nécessaires.

7.3. RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DES ACTIONNAIRES DU 21 JUIN 2017

Mesdames, Messieurs,

Nous vous avons réunis en assemblée générale mixte à l'effet de statuer sur l'ordre du jour suivant :

Ordre du jour de la compétence de l'assemblée générale ordinaire

- Examen et approbation des comptes annuels de l'exercice clos au 31 décembre 2016 ;
- Examen et approbation des comptes consolidés du groupe Le Noble Age pour l'exercice clos au 31 décembre 2016 ;
- Approbation des charges non déductibles ;
- Quitus aux administrateurs ;
- Affectation des résultats de l'exercice clos au 31 décembre 2016 ;
- Approbation des conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce ;
- Nomination de nouveaux administrateurs ;
- Ratification de la cooptation d'un administrateur ;
- Renouvellement de mandats d'administrateur ;
- Renouvellement du mandat d'un censeur ;
- Renouvellement d'un mandat de Commissaire aux comptes titulaire ;
- Renouvellement d'un mandat de Commissaire aux comptes suppléant ;
- Fixation du montant des jetons de présence ;
- Rémunération attribuable au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Jean-Paul Siret, président-directeur général ;
- Rémunération attribuable au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Willy Siret, directeur général délégué ;
- Rémunération attribuable au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Damien Billard, directeur général délégué ;
- Rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Jean-Paul Siret, président-directeur général ;
- Rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Willy Siret, directeur général délégué ;
- Rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Damien Billard, directeur général délégué ;
- Autorisation à donner au conseil d'administration de procéder au rachat d'actions de la Société ;
- Questions diverses.

Ordre du jour de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire

- Sous la condition suspensive de l'adoption de la résolution ayant pour objet d'autoriser le conseil d'administration à procéder au rachat des actions de la Société, autorisation à donner au conseil d'administration de réduire le capital social par voie d'annulation des actions ainsi rachetées ;
- Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration 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 ;
- Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration 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 ;
- Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration 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 objet des vingt-sixième, vingt-septième, trente-deuxième et trente-troisième résolutions ;
- Délégation de pouvoirs à consentir au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, destinées à rémunérer des apports de titres en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société ;
- Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres ;
- Délégation de pouvoir à consentir au conseil d'administration 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 de sociétés tierces en dehors d'une offre publique d'échange ;
- Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration 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 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) ;
- Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration 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 euros ; suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit de la catégorie de personnes suivante : fonds d'investissement souscrivant au capital de sociétés de taille moyenne (c'est-à-dire dont la capitalisation n'excède pas, lorsqu'elles sont cotées, 1 milliard d'euros) notamment dans le domaine de la santé et/ou médico-social, caisses de retraite 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) ;
- Autorisation donnée au conseil d'administration de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions de la Société emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre en raison de l'exercice d'option de souscription ;
- Délégation à consentir au conseil d'administration à l'effet de procéder à une augmentation du capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription, 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 ;
- Fixation du montant global des délégations consenties au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social ;
- Pouvoirs à donner.

Le rapport de gestion du conseil d'administration, qui fait l'objet d'un document séparé et auquel nous vous invitons à vous reporter, présente la plupart des résolutions relevant de la compétence de l'assemblée générale ordinaire annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2016.

En complément de ce rapport, nous vous présentons ci-après les résolutions relevant de l'assemblée générale extraordinaire qui visent notamment à doter votre conseil d'administration de délégations financières adaptées à la législation en vigueur et à la pratique des marchés financiers.

Autorisations à donner et délégations à consentir au conseil d'administration

1. AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE PROCÉDER AU RACHAT D'ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ ET DE RÉDUIRE LE CAPITAL SOCIAL PAR VOIE D'ANNULATION DES ACTIONS AINSI RACHETÉES

Il vous est proposé d'examiner le renouvellement du contrat de liquidité qui a été mis en place lors du projet d'admission des actions de la Société sur le marché Euronext Paris par décision de l'assemblée générale mixte en date du 1er avril 2006, et renouvelé depuis par diverses assemblées générales mixtes, et notamment la dernière du 22 juin 2016 et venant à échéance le 22 décembre 2017.

1.1. Autorisation à donner au conseil d'administration de procéder au rachat d'actions de la Société

Un contrat de liquidité a été mis en place au sein de la Société suite à l'admission des actions de la Société sur le marché Euronext Paris. Ce contrat a été renouvelé à plusieurs reprises.

Ainsi, nous vous rappelons que l'assemblée générale mixte de la Société en date du 22 juin 2016, dans sa douzième résolution, a autorisé le conseil d'administration, conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, à acheter un nombre d'actions représentant jusqu'à 10 % du capital de la Société au jour de l'utilisation de cette autorisation.

Nous vous invitons à vous reporter au rapport de gestion qui présente les opérations réalisées par la Société au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2016.

L'autorisation susvisée donnée au conseil d'administration ayant été consentie pour une durée de dix-huit mois à compter de l'assemblée générale mixte des actionnaires du 22 juin 2016, expire le 22 décembre 2017. En conséquence, le conseil d'administration propose la reconduction de cette autorisation pour une durée de dix-huit mois par l'adoption de la vingt-quatrième résolution proposée à votre vote, dans les conditions suivantes :

- autorisation donnée au conseil d'administration, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, d'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 ;
- le prix d'achat par action ne devant pas être supérieur à soixante (60) euros, hors frais et commissions, avec un plafond global de [cinquante-huit millions deux cent trente-cinq mille cinq cent quatre-vingt (58 235 580) d'euros] ;
- l'autorisation pourra être utilisée, entre autres, à l'effet (i) d'animer le marché secondaire ou de faire assurer 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 remettre des actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital ; (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 dans les conditions prévues aux articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce, d'opérations d'attribution gratuite d'actions existantes dans les conditions prévues aux articles L. 225-197-1 à L. 225-197-3 du Code de commerce 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, dans le respect des pratiques de marché admises par l'Autorité des Marchés Financiers ; (v) d'annuler tout ou partie des actions ainsi achetées sous réserve de l'adoption de la vingt-cinquième résolution proposée au vote de l'assemblée générale et dans les termes indiqués à ladite résolution ; ou (vi) plus généralement, d'opérer dans tout but qui viendrait à être autorisé par la loi ou toute pratique de marché qui viendrait à être admise par les autorités de marché, étant précisé que, dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué ;
- 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 pouvant excéder cinq pour cent (5 %) de son capital ;
- l'acquisition, la cession ou le transfert de ces actions pouvant être effectué, dans le respect des règles édictées par l'Autorité des Marchés Financiers, en une ou plusieurs fois, sur le marché ou hors marché, par tous moyens, y compris par transfert de blocs, offres publiques ou par l'intermédiaire de tout instrument financier dérivé.

Cette délégation remplacerait et annulerait la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 22 juin 2016 aux termes de sa douzième résolution.

1.2. Réduction de capital par annulation des actions rachetées

Sous réserve de l'adoption de la résolution ayant pour objet d'autoriser le conseil d'administration à procéder au rachat d'actions de la Société dans les conditions décrites ci-dessus, nous vous proposons d'autoriser votre conseil d'administration à réduire le capital social de la Société par voie d'annulation, en une ou plusieurs fois, de tout ou partie des actions de la Société qu'elle serait amenée à détenir dans le cadre du programme de rachat d'actions visé au paragraphe 1.1 ci-dessus, dans la limite de dix pour cent (10 %) du capital de la Société par période de vingt-quatre (24) mois, étant précisé que cette limite s'applique à un montant du capital social qui serait, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte les opérations qui l'affecteraient postérieurement à la date de la présente assemblée.

Si vous agréez ce projet, nous vous demandons également de bien vouloir donner tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, à l'effet d'accomplir tous actes, formalités ou déclarations en vue de rendre définitives les réductions de capital qui pourraient être réalisées en vertu de la présente autorisation et à l'effet de modifier les statuts de la Société et procéder le cas échéant à toutes formalités nécessaires.

Vous entendrez la lecture du rapport des Commissaires aux comptes sur cette proposition.

Cette autorisation serait consentie pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la date de la présente assemblée.

Elle remplacerait et annulerait la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 22 juin 2016 aux termes de sa treizième résolution.

2. DÉLÉGATIONS D'AUGMENTER LE CAPITAL À CONSENTIR AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Nous vous proposons de doter votre conseil d'administration de délégations financières adaptées à la législation en vigueur et à la pratique des marchés financiers qui permettraient notamment à la Société d'émettre des actions 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. De manière plus générale, ces délégations permettraient à la Société de disposer ultérieurement des moyens financiers nécessaires à son développement en faisant usage des instruments les plus adaptés à la situation du marché.

Dans l'hypothèse où ces délégations seraient consenties au conseil, celui-ci aurait la possibilité de procéder à l'émission de valeurs mobilières soit en maintenant le droit préférentiel de souscription des actionnaires, soit en supprimant ce droit.

Vous entendrez lecture des rapports des Commissaires aux comptes sur ces délégations.

Nous vous proposons d'examiner ci-après chacune de ces délégations :

2.1. Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration 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 cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros

Nous vous proposons de déléguer à votre conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, la compétence à l'effet de décider dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission, en France ou à l'étranger, d'actions ordinaires de la Société ou de toutes valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, au capital de la Société ou de toute société qui posséderait directement ou indirectement plus de la moitié de son capital ou dont elle posséderait directement ou indirectement plus de la moitié du capital (en ce compris, notamment toutes obligations remboursables ou convertibles en actions et tous bons de souscription d'actions, attachés ou non à des actions ou autres valeurs mobilières), lesdites valeurs mobilières pouvant être émises, à titre gratuit ou onéreux, en euros, en monnaie étrangère ou en unités monétaires quelconques établies par référence à plusieurs monnaies au choix du conseil d'administration et dont la libération pourra être opérée en numéraire, y compris par compensation de créances.

L'émission d'actions de préférence serait expressément exclue de la présente délégation.

Les valeurs mobilières ainsi émises pourront consister en des titres de créance, être associées à l'émission de tels titres ou en permettre l'émission comme titres intermédiaires.

Aux termes de cette délégation, les actionnaires auraient, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires ou valeurs mobilières qui seraient, le cas échéant, émises en vertu de la présente délégation.

Le conseil d'administration aurait la faculté d'accorder aux actionnaires le droit de souscrire, à titre réductible, un nombre supérieur d'actions ou valeurs mobilières à celui qu'ils pourraient souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leur demande.

Le montant nominal maximum des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme, est fixé à cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros.

Nous vous précisons que le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation s'imputerait sur le montant du plafond global prévu au 4e paragraphe ci-après.

À ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, la valeur nominale des actions à émettre pour préserver, conformément à la loi, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital.

Le montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu des pouvoirs délégués par la présente délégation serait fixé à cinquante millions (50 000 000) d'euros ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise, étant précisé que ce montant serait majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair, et s'imputerait sur le plafond global visé au paragraphe 4 ci-après. Ce plafond ne s'applique pas aux titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le conseil d'administration conformément à l'article L. 228-40 du Code de commerce.

Si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'absorbaient pas la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le conseil d'administration pourrait utiliser, dans l'ordre qu'il estimerait opportun, l'une et/ou l'autre des facultés suivantes :

- limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celles-ci atteignent les trois quarts au moins du montant initial de l'émission concernée tel que décidé par le conseil d'administration ;
- répartir librement tout ou partie des titres émis non souscrits entre les personnes de son choix ;
- offrir au public, sur le marché, français ou international, tout ou partie des titres émis non souscrits.

Les émissions de bons de souscription d'actions de la Société pourraient être réalisées par offre de souscription, mais également par attribution gratuite aux propriétaires des actions anciennes. En cas d'attribution gratuite de bons de souscription, le conseil d'administration aurait la faculté de décider que les droits d'attribution formant rompus ne soient pas négociables et que les titres correspondants soient vendus.

Enfin, la délégation emporterait de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières le cas échéant émises en vertu de la présente délégation, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneraient droit.

Nous vous demandons en conséquence de déléguer tous pouvoirs à votre conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi pour arrêter les dates, les conditions et les modalités de toute émission ainsi que la forme et les caractéristiques des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, avec ou sans prime, fixer les montants à émettre, fixer la date de jouissance, éventuellement rétroactive des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, leur mode de libération ainsi que, le cas échéant, les modalités d'exercice des droits à échange, conversion, remboursement ou attribution de toute autre manière de titres de capital ou valeurs mobilières donnant accès au capital, procéder à tous ajustements requis en application des dispositions légales ou réglementaires pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital de la Société et suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières pendant un délai maximum de trois mois.

Ainsi le conseil d'administration pourrait :

- à sa seule initiative et lorsqu'il l'estimerait approprié, imputer les frais, droits et honoraires occasionnés par les augmentations de capital réalisées en vertu des pouvoirs qui lui seraient délégués, sur le montant des primes afférentes à ces opérations et prélever sur le montant de ces primes les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital, après chaque opération ;
- prendre toute décision en vue de la cotation des titres et des valeurs mobilières ainsi émis et, plus généralement ;
- prendre toutes mesures, conclure tous engagements et effectuer toutes formalités utiles à la bonne fin de l'émission proposée, ainsi qu'à l'effet de rendre définitive l'augmentation de capital en résultant, et apporter aux statuts les modifications corrélatives.

Nous vous précisons par ailleurs que cette délégation remplacerait et annulerait la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 22 juin 2016 aux termes de sa quatorzième résolution et serait consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée.

2.2. Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration 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 cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros

Nous vous proposons de déléguer à votre conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, la compétence à l'effet de décider, dans les proportions et aux époques qu'il apprécierait, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en France ou à l'étranger, d'actions ordinaires de la Société ou de toutes valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, au capital de la Société ou de toute société qui posséderait directement ou indirectement plus de la moitié de son capital ou dont elle posséderait directement ou indirectement plus de la moitié du capital (en ce compris, notamment toutes obligations remboursables ou convertibles en actions et tous bons de souscription d'actions, attachés ou non à des actions ou autres valeurs mobilières), lesdites valeurs mobilières pouvant être émises en euros, en monnaie étrangère ou en unités monétaires quelconques établies par référence à plusieurs monnaies au choix du conseil d'administration, et dont la libération pourrait être opérée en numéraire, y compris par compensation de créances.

L'émission d'actions de préférence serait expressément exclue de la présente délégation.

Les valeurs mobilières ainsi émises pourront consister en des titres de créance, être associées à l'émission de tels titres ou en permettre l'émission comme titres intermédiaires.

Les émissions susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution pourront l'être par des offres au public.

Le montant nominal maximum des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme, est fixé à cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros.

Nous vous précisons que le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation s'imputerait sur le montant du plafond global prévu au 4e paragraphe ci-après.

À ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, la valeur nominale des actions à émettre pour préserver, conformément à la loi, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital.

Le montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu des pouvoirs délégués par la présente délégation serait fixé à cinquante millions (50 000 000) d'euros ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise, étant précisé que ce montant serait majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair, et s'imputerait sur le plafond global visé au paragraphe 4 ci-après. Ce plafond ne s'applique pas aux titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le conseil d'administration conformément à l'article L. 228-40 du Code de commerce.

Si les souscriptions n'avaient pas absorbé la totalité d'une telle émission, le conseil d'administration pourrait utiliser, dans l'ordre qu'il déterminerait, l'une ou l'autre des facultés suivantes :

- limiter l'émission au montant des souscriptions, sous la condition que celles-ci atteignent les trois-quarts au moins de l'émission initialement décidée ;
- répartir librement tout ou partie des titres émis non souscrits entre les personnes de son choix.

Nous vous demandons en conséquence de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires sur les actions ordinaires ou valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation, en laissant toutefois au conseil d'administration la faculté d'instituer au profit des actionnaires, sur tout ou partie des émissions, un droit de priorité pour les souscrire pendant le délai et selon les termes qu'il fixerait conformément aux dispositions de l'article L. 225-135 du Code de commerce, cette priorité ne donnant pas lieu à la création de droits négociables, mais pouvant être exercée tant à titre irréductible que réductible.

Il est précisé, en tant que de besoin, que la présente délégation emporterait de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières le cas échéant émises en vertu de la présente délégation, renonciation expresse des actionnaires à leur droit

préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit.

En conséquence, nous vous demandons de déléguer tous pouvoirs à votre conseil d'administration pour arrêter le prix des actions et valeurs mobilières susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation, étant précisé que (i) le prix d'émission des actions devra être conforme aux dispositions du premier alinéa de l'article L. 225-136-1° du Code de commerce et sera en conséquence au moins égal à la moyenne pondérée des trois derniers jours de bourse (sur le marché de Paris) précédant sa fixation, diminuée le cas échéant de la décote maximale de cinq pour cent (5 %) prévue à l'article R. 225-119 du Code de commerce et corrigée en cas de différence de date de jouissance, et (ii) le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission défini au (i) ci-dessus.

Nous vous demandons de déléguer tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre, dans les conditions fixées par la loi et les statuts, la présente délégation, et à l'effet notamment :

- d'arrêter les dates, les conditions et les modalités de toute émission ainsi que la forme et les caractéristiques des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, avec ou sans prime ;
- de fixer les montants à émettre, la date de jouissance éventuellement rétroactive des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, leur mode de libération ainsi que, le cas échéant, les modalités d'exercice des droits à échange, conversion, remboursement ou attribution de toute autre manière de titres de capital ou valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- de procéder à tous ajustements requis en application des dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital de la Société ; et
- de suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières pendant un délai maximum de trois mois.

Nous vous demandons également d'autoriser, dans la limite de dix pour cent (10 %) du capital social par an, le conseil d'administration à fixer le prix d'émission en fonction du cours de bourse de l'action sur une période déterminée par le conseil d'administration, étant précisé que le prix ainsi fixé par le conseil d'administration ne pourra, en tout état de cause, être inférieur à quatre-vingts pour cent (80 %) de la moyenne des cours moyens pondérés des vingt (20) dernières séances de bourse (sur le marché de Paris) précédant sa fixation étant rappelé qu'il ne pourra en tout état de cause être inférieur à la valeur nominale d'une action de la Société à la date d'émission des actions concernées et étant précisé que le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission défini ci-dessus.

Par ailleurs, nous vous demandons de décider que le conseil d'administration pourrait :

- à sa seule initiative et lorsqu'il l'estimerait approprié, imputer les frais, droits et honoraires occasionnés par les augmentations de capital réalisées en vertu des pouvoirs délégués par la présente résolution, sur le montant des primes afférentes à ces opérations et prélever sur le montant de ces primes, les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital, après chaque opération ;
- prendre toute décision en vue de la cotation des titres et des valeurs mobilières ainsi émises et, plus généralement ;
- prendre toutes mesures, conclure tous engagements et effectuer toutes formalités utiles à la bonne fin de l'émission proposée, ainsi qu'à l'effet de rendre définitive l'augmentation de capital en résultant, et apporter aux statuts les modifications corrélatives.

Cette délégation serait consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de l'assemblée ; elle remplacerait et annulerait la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 22 juin 2016 aux termes de sa quinzième résolution.

2.3. Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le montant de chacune des émissions avec ou sans droit préférentiel de souscription

Nous vous proposons de déléguer à votre conseil d'administration la compétence d'augmenter le nombre d'actions ou de valeurs mobilières à émettre en cas de demande excédentaire de souscription dans le cadre de chacune des émissions avec ou sans droit préférentiel de souscription qui seraient décidées en vertu des paragraphes 2.1 et 2.2 ci-dessus et 2.7 et 2.8 ci-après, dans les conditions prévues aux articles L. 225-135-1 et R. 225-118 du Code de commerce (soit, à ce jour, dans les trente (30) jours de la clôture de la souscription et dans la limite de quinze pour cent (15 %) de l'émission initiale).

Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu des pouvoirs délégués par l'assemblée générale au conseil d'administration dans la présente délégation, s'imputerait sur le plafond global visé au paragraphe 4 ci-dessous, montant auquel s'ajouterait, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions ou valeurs mobilières à émettre éventuellement en supplément, pour préserver, conformément à la loi et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital.

Cette délégation serait consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de l'assemblée.

Elle remplacerait et annulerait la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 22 juin 2016 aux termes de sa seizième résolution.

2.4. Délégation de pouvoirs à consentir au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, destinées à rémunérer des apports de titres en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société

Nous vous proposons de déléguer à votre conseil d'administration, pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée, les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société (en ce compris, notamment toutes obligations remboursables ou convertibles en actions et tous bons de souscription d'actions, attachés ou non à des actions ou autres valeurs mobilières) destinés à rémunérer des titres qui seraient apportés à la Société dans le cadre d'une offre publique d'échange initiée par la Société et effectuée conformément aux dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce, et de décider, en tant que de besoin, de supprimer au profit des porteurs de ces titres, le droit préférentiel de souscription des actionnaires à ces actions ordinaires ou valeurs mobilières.

Les valeurs mobilières ainsi émises pourraient consister en des titres de créance, être associées à l'émission de tels titres ou en permettre l'émission comme titres intermédiaires.

La présente délégation emporterait de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières ainsi le cas échéant émises, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneraient droit.

Le montant nominal total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme, ne pourrait être supérieur à cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital.

Nous vous précisons que le montant nominal de toute augmentation de capital social susceptible d'être ainsi réalisée s'imputerait sur le plafond global prévu au paragraphe 4 ci-après.

Le montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu des pouvoirs délégués par la présente délégation serait fixé à cinquante millions (50 000 000) d'euros ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise, étant précisé que ce montant serait majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair, et s'imputerait sur le plafond global visé au paragraphe 4 ci-après. Ce plafond ne s'applique pas aux titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le conseil d'administration conformément à l'article L. 228-40 du Code de commerce.

En conséquence, nous vous proposons de décider que le conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation et, notamment, pour :

- arrêter la liste des valeurs mobilières apportées à l'échange ainsi que la forme et les caractéristiques des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, avec ou sans prime ;
- fixer les conditions de l'émission, la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en numéraire à verser ;
- déterminer les modalités de l'émission dans le cadre, notamment d'une offre publique d'échange, d'une offre alternative d'achat ou d'échange, à titre principal, assortie d'une offre publique d'échange ou d'achat à titre subsidiaire ;
- constater le nombre de titres apportés à l'échange ;
- fixer la date de jouissance éventuellement rétroactive des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, leur mode de libération ainsi que, le cas échéant, les modalités d'exercice des droits à échange, conversion, remboursement ou attribution de toute autre manière de titres de capital ou valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- inscrire au passif du bilan au compte « prime d'apport », sur lequel porteront les droits de tous les actionnaires, la différence entre le prix d'émission des actions ordinaires nouvelles et leur valeur nominale ;
- procéder à tous ajustements requis en application des dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital de la Société ; et
- suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières pendant un délai maximum de trois mois.

Le conseil pourrait :

- à sa seule initiative et lorsqu'il l'estimerait approprié, imputer les frais, droits et honoraires occasionnés par les augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation visée dans la présente résolution, sur le montant des primes afférentes à ces opérations et prélever, sur le montant de ces primes, les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital, après chaque opération ;
- prendre toute décision en vue de l'admission des titres et des valeurs mobilières ainsi émis aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris et, plus généralement ;
- prendre toutes mesures, conclure tout engagement et effectuer toutes formalités utiles à la bonne fin de l'émission proposée, ainsi qu'à l'effet de rendre définitive l'augmentation de capital en résultant, et apporter aux statuts les modifications corrélatives.

Cette délégation serait consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de l'assemblée.

Cette délégation remplacerait et annulerait la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 22 juin 2016 aux termes de sa dix-septième résolution.

2.5. Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices et autres

Nous vous proposons de déléguer à votre conseil d'administration la compétence pour décider une ou plusieurs augmentations de capital par incorporation au capital social de tout ou partie des réserves, bénéfices ou primes sous forme d'émission et d'attribution gratuite d'actions nouvelles ou d'élévation du nominal des actions ou encore par l'emploi conjugué de ces deux procédés, dans la limite d'un montant nominal global d'un million (1 000 000) d'euros, étant précisé que ce plafond est fixé (i) de

façon autonome et distincte des plafonds d'augmentations de capital fixé au paragraphe 4 ci-dessous, et (ii) compte non tenu du nominal des actions de la Société à émettre, le cas échéant au titre des ajustements effectués conformément à la loi et aux stipulations contractuelles pour protéger les titulaires de droits attachés aux valeurs mobilières ou autres droits donnant accès à des actions de la Société.

Nous vous précisons par ailleurs que cette ou ces augmentations de capital seraient effectuées en tout état de cause dans la limite du montant des comptes de réserves, bénéfices ou primes visées ci-dessus qui existeraient lors de l'augmentation de capital.

En cas d'usage par le conseil d'administration de cette délégation, conformément aux dispositions de l'article L. 225-130 du Code de commerce, nous vous proposons de décider que les droits formant rompus ne seraient ni négociables, ni cessibles et que les titres de capital correspondants seraient vendus ; les sommes provenant de la vente seraient allouées aux titulaires des droits dans le délai prévu par la réglementation en vigueur.

Nous vous demandons en conséquence de donner tous pouvoirs au conseil d'administration pour mettre en œuvre la présente délégation et effectuer toutes formalités nécessaires.

Cette délégation serait consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée. Elle remplacerait et annulerait la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 22 juin 2016 aux termes de sa dix-huitième résolution.

2.6. Délégation de pouvoir à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital dans la limite de dix pour cent (10 %) en vue de rémunérer des apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de sociétés tierces en dehors d'une offre publique d'échange

Nous vous proposons de déléguer au conseil d'administration les pouvoirs de décider, sur le rapport du ou des commissaires aux apports, une ou plusieurs augmentations de capital par l'émission d'actions ordinaires de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions de la Société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables et de décider, en tant que de besoin, de supprimer au profit des porteurs de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital objets des apports en nature, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et valeurs mobilières émises dans le cadre de la présente délégation.

Les valeurs mobilières ainsi émises pourraient consister en des titres de créance, être associées à l'émission de tels titres ou en permettre l'émission comme titres intermédiaires.

La présente délégation emporterait de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières ainsi le cas échéant émises, renonciations expresses des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles auxquelles ces valeurs mobilières donneraient droit.

Le montant nominal global des actions qui pourraient être émises immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à dix pour cent (10 %) du capital social existant à la date de la décision d'émission et ne s'imputerait pas sur les plafonds d'augmentation de capital fixés aux termes du paragraphe 4 ci-dessous.

À cet effet, nous vous proposons de déléguer tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre l'augmentation de capital autorisée et présentée dans le présent paragraphe, notamment pour statuer sur l'évaluation des apports, constater la réalisation définitive des augmentations de capital réalisées, procéder à la modification corrélative des statuts, procéder à toutes formalités, déclarations et plus généralement, faire tout ce qui sera nécessaire.

Cette délégation serait consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée. Elle remplacerait et annulerait la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 22 juin 2016 aux termes de sa dix-neuvième résolution.

2.7. Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration 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 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)

Conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-129-4, L. 225-135, L. 225-136 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce et du paragraphe II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, nous vous proposons de déléguer au conseil d'administration avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, la compétence à l'effet de décider, dans les proportions et aux époques qu'il apprécierait, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en France ou à l'étranger, d'actions ordinaires de la Société ou de toutes valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, au capital de la Société ou de toute société qui posséderait directement ou indirectement plus de la moitié de son capital ou dont elle posséderait directement ou indirectement plus de la moitié du capital (en ce compris, notamment toutes obligations remboursables ou convertibles en actions et tous bons de souscription d'actions, attachés ou non à des actions ou autres valeurs mobilières), lesdites valeurs mobilières pouvant être émises en euros, en monnaie étrangère ou en unités monétaires quelconques établies par référence à plusieurs monnaies au choix du conseil d'administration, et dont la libération pourrait être opérée en numéraire, y compris par compensation de créances.

L'émission d'actions de préférence serait expressément exclue de la présente délégation.

Les émissions susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution pourraient l'être par des offres 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.

Les valeurs mobilières ainsi émises pourraient consister en des titres de créance, être associées à l'émission de tels titres ou en permettre l'émission comme titres intermédiaires.

Nous vous proposons de décider de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires sur les actions ordinaires ou valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation.

Il est précisé, en tant que de besoin, que la présente délégation emporterait de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières ainsi le cas échéant émises, renonciation expresse des actionnaires à leur droit de préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneraient droit.

Le montant nominal total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente délégation, ne pourrait pas être supérieur à cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros ou sa contre-valeur en monnaie étrangère, ni, en tout état de cause, excéder les limites prévues par la réglementation applicable au jour de l'émission (à titre indicatif, au jour de la présente assemblée générale, l'émission de titres de capital réalisée par une offre visée à l'article L. 411-2 II du Code monétaire et financier est limitée à 20 % du capital de la Société par période de 12 mois, ledit capital étant apprécié au jour de la décision du conseil d'administration d'utilisation de la présente délégation), montant maximum auquel s'ajouterait, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès à des actions, et s'imputerait sur le plafond global de cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros visé au paragraphe 4 ci-dessous.

Le montant nominal maximum des titres de créance pouvant être émis en vertu de la présente délégation, serait fixé à cinquante millions (50 000 000) d'euros (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise), étant précisé que ce montant serait majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair, et s'imputerait sur le plafond global visé au paragraphe 4 ci-dessous. Ce plafond ne s'appliquerait pas aux titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le conseil d'administration conformément à l'article L. 228-40 du Code de commerce.

Si les souscriptions n'avaient pas absorbé la totalité d'une telle émission, le conseil d'administration pourrait utiliser, dans l'ordre qu'il déterminerait, l'une ou l'autre des facultés suivantes :

- limiter l'émission au montant des souscriptions, sous la condition que celles-ci atteignent les trois-quarts au moins de l'émission initialement décidée ;
- répartir librement tout ou partie des titres émis non souscrits entre les personnes de son choix.

Nous vous proposons par ailleurs de décider que le prix d'émission des actions émises dans le cadre de la présente délégation serait fixé par le conseil d'administration conformément aux dispositions de l'article L. 225-136-1° du Code de commerce et serait en conséquence au moins égal à la moyenne pondérée des trois dernières séances de bourse (sur le marché de Paris) précédant sa fixation, diminuée le cas échéant de la décote maximale de cinq pour cent (5 %) prévue à l'article R. 225-119 du Code de commerce, et corrigée en cas de différence de date de jouissance, étant rappelé qu'il ne pourrait en tout état de cause être inférieur à la valeur nominale d'une action de la Société à la date d'émission des actions concernées et étant par ailleurs précisé que le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital serait tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission défini ci-dessus.

Nous vous proposons en outre d'autoriser le conseil d'administration, dans la limite de dix pour cent (10 %) du capital social par an, à fixer le prix d'émission des actions émises dans le cadre de la présente délégation, après prise en compte des opportunités de marché, à un prix au moins égal à quatre-vingts pour cent (80 %) de la moyenne des cours moyens pondérés des vingt (20) dernières séances de bourse précédant la fixation du prix de l'émission, étant rappelé qu'il ne pourrait en tout état de cause être inférieur à la valeur nominale d'une action de la Société à la date d'émission des actions concernées.

En conséquence, nous vous proposons de donner tous pouvoirs au conseil, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre, dans les conditions fixées par la loi et les statuts, la présente délégation à l'effet notamment :

- d'arrêter les dates, les conditions et les modalités de toute émission ainsi que la forme et les caractéristiques des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, avec ou sans prime, de fixer les montants à émettre, la date de jouissance éventuellement rétroactive des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, leur mode de libération ainsi que, le cas échéant, les modalités d'exercice des droits à échange, conversion, remboursement ou attribution de toute autre manière de titres de capital ou valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- de procéder à tout ajustement requis en application des dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital de la Société ;
- de suspendre le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières pendant un délai maximum de trois mois.

Le conseil d'administration pourrait :

- à sa seule initiative et lorsqu'il l'estimerait approprié, imputer les frais, droits et honoraires occasionnés par les augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation visée dans la présente résolution, sur le montant des primes afférentes à ces opérations et prélever sur le montant de ces primes, les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital, après chaque opération ;
- prendre toute décision en vue de l'admission des titres et des valeurs mobilières ainsi émis aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris et, plus généralement ;
- prendre toutes mesures, conclure tout engagement et effectuer toutes formalités utiles à la bonne fin de l'émission des valeurs proposée, ainsi qu'à l'effet de rendre définitive l'augmentation de capital en résultant, et apporter aux statuts les modifications corrélatives.

La présente délégation serait consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée. Cette délégation remplacerait la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 22 juin 2016 aux termes de sa vingtième résolution.

2.8. Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration 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 deux millions (2 000 000) d'euros – suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit de la catégorie de personnes suivante : fonds d'investissement souscrivant au capital de sociétés de taille moyenne (c'est-à-dire dont la capitalisation n'excède pas, lorsqu'elles sont cotées, 1 milliard d'euros) notamment dans le domaine de la santé et/ou médico-social, caisses de retraites et compagnies d'assurance ayant leur siège social ou leur société de gestion sur le territoire de l'Union Européenne ou en Suisse, dans la limite d'un maximum de vingt (20) souscripteurs et pour un montant de souscription individuel minimum de cinq cent mille (500 000) euros (prime d'émission incluse)

Conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce et, notamment, de ses articles L. 225-129-2, L. 225-129-4, L. 225-135, L. 225-138 et L. 228-91, nous vous proposons de déléguer au conseil d'administration avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, la compétence de décider, dans les proportions et aux époques qu'il apprécierait, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en France ou à l'étranger, d'actions ordinaires de la Société ou de toutes valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, au capital de la Société ou de toute société qui posséderait directement ou indirectement plus de la moitié de son capital ou dont elle posséderait directement ou indirectement plus de la moitié du capital (en ce compris, notamment, toutes obligations remboursables ou convertibles en actions et tous bons de souscription d'actions, attachés ou non à des actions ou autres valeurs mobilières), lesdites valeurs mobilières pouvant être émises en euros, en monnaie étrangère ou en unités monétaires quelconques établies par référence à plusieurs monnaies au choix du conseil d'administration, et dont la libération pourrait être opérée en numéraire, y compris par compensation de créances.

Les valeurs mobilières ainsi émises pourraient consister en des titres de créance, être associées à l'émission de tels titres ou en permettre l'émission comme titres intermédiaires.

L'émission d'actions de préférence serait expressément exclue de la présente délégation.

Le montant nominal total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente délégation, ne pourrait être supérieur à deux millions (2 000 000) d'euros ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise, montant maximum auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières et autre droits donnant accès à des actions.

Le montant nominal de toute augmentation de capital social susceptible d'être ainsi réalisée s'imputerait sur le plafond global prévu au paragraphe 4 ci-après.

Le montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu des pouvoirs délégués par la présente délégation serait fixé à vingt-cinq millions (25 000 000) d'euros (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise), étant précisé que ce montant serait majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair, et s'imputerait sur le plafond global visé au paragraphe 4 ci-après.

Ce plafond ne s'applique pas aux titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le directoire conformément à l'article L. 228-40 du Code de commerce.

Nous vous proposons de décider de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires sur les actions et valeurs mobilières qui seraient ainsi émises et de réserver la souscription des actions et valeurs mobilières à 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 dans chaque cas leur siège social ou leur société de gestion sur le territoire de l'Union Européenne ou en Suisse, étant précisé que le nombre d'investisseurs susceptibles de se voir émettre des titres, en une ou plusieurs fois, en application de la présente délégation serait limité à vingt (20) et que le montant minimum réservé à chacun des souscripteurs concernés s'élèverait à cinq cent mille (500 000) euros (prime d'émission incluse).

En application de l'article L. 225-132 du Code de commerce, la décision d'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital emporterait également renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres de capital auxquels les valeurs mobilières émises donnent droit.

Nous vous proposons par ailleurs de décider que le prix d'émission des actions émises dans le cadre de la présente délégation, serait fixé par le conseil d'administration en prenant en compte les opportunités de marché et serait au moins égal à quatre-vingts pour cent (80 %) de la moyenne des cours moyens pondérés des vingt (20) dernières séances de bourse précédant la fixation du prix de l'émission, étant rappelé qu'il ne pourrait en tout état de cause être inférieur à la valeur nominale d'une action de la Société à la date d'émission des actions concernées et étant par ailleurs précisé que le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital serait tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission défini ci-dessus.

En conséquence, nous vous proposons de donner tous pouvoirs au conseil d'administration pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment à l'effet de :

- décider le montant de l'augmentation de capital, le prix d'émission (étant précisé que celui-ci serait déterminé

conformément aux conditions de fixation arrêtées ci-dessus) ainsi que le montant de la prime qui pourrait, le cas échéant, être demandée à l'émission ;

- arrêter les dates, les conditions et les modalités de toute émission ainsi que la forme et les caractéristiques des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre ;
- fixer la date de jouissance, éventuellement rétroactive, des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre et leur mode de libération ;
- arrêter la liste des bénéficiaires au sein de la catégorie de personnes susmentionnée et le nombre de titres à attribuer à chacun d'eux ;
- imputer les frais d'augmentation de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation de capital ;
- constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
- d'une manière générale, passer toute convention, notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés.

La présente délégation serait consentie pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la présente assemblée. Cette délégation remplacerait la délégation consentie par l'assemblée générale des actionnaires du 22 juin 2016 aux termes de sa vingt-et-unième résolution.

3. DÉLÉGATIONS À CONSENTIR AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS LE CADRE DE LA POLITIQUE D'INTÉRESSEMENT DES SALARIÉS

Dans le cadre de la mise en œuvre de la politique d'intéressement des salariés de la Société, il est apparu souhaitable à votre conseil d'administration que celui-ci soit doté des autorisations les plus diverses afin de pouvoir faire usage des instruments les plus adaptés à la situation de la Société, de ses salariés et du marché.

Aussi, nous vous proposons d'autoriser votre conseil d'administration à consentir des options de souscription ou d'achat d'actions de la Société.

S'agissant de l'attribution d'actions gratuites, il est ici rappelé que l'assemblée générale des actionnaires du 22 juin 2016 a, dans sa vingt-troisième résolution autorisé le conseil d'administration à procéder sous condition de performance, en une ou plusieurs, fois, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre par la Société, au profit des membres du personnel salarié de la Société, ou de certaines catégories d'entre eux, et/ou de ses mandataires sociaux qui répondent aux conditions fixées par l'article L. 225-197-1, II du Code de commerce, ainsi qu'au profit des membres du personnel salarié des sociétés ou groupements d'intérêt économique dont la Société détiendrait, directement ou indirectement, au moins dix pour cent (10 %) du capital ou des droits de vote à la date d'attribution des actions concernées,

Cette autorisation a été donnée pour une durée fixée à trente-huit (38) mois à compter de la date du 22 juin 2016, soit jusqu'au 22 août 2019 et reste donc en vigueur.

En complément de ces délégations et conformément aux dispositions légales, nous vous proposons de déléguer à votre conseil d'administration, la faculté de procéder à une augmentation de capital 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.

Chacune des autorisations sollicitées est décrite plus amplement ci-après.

Vous entendrez lecture des rapports des Commissaires aux comptes sur ces délégations.

Nous vous proposons d'examiner ci-après chacune de ces délégations.

3.1. Autorisation donnée au conseil d'administration de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions de la Société emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre en raison de l'exercice d'option de souscription

Nous vous proposons d'autoriser votre conseil d'administration, dans le cadre des articles L. 225-177 à L. 225-185 du Code de commerce, à consentir en une ou plusieurs fois, au bénéfice des membres du personnel ou des dirigeants de la Société et des sociétés et groupements d'intérêt économique liés à la Société dans les conditions définies à l'article L. 225-180-I dudit Code, des options donnant droit à la souscription ou à l'achat d'actions ordinaires, étant précisé que (i) le nombre total des options attribuées au titre de la présente autorisation ne pourrait donner droit à l'achat ou la souscription de plus de trois cent mille (300 000) actions d'une valeur nominale de deux (2) euros l'une, sous déduction des actions qui seraient attribuées gratuitement dans les conditions décrites au paragraphe 3.2 ci-après et (ii) le nombre total d'actions pouvant être souscrites sur exercice des options de souscription d'actions attribuées et non encore levées ne pouvant jamais être supérieur au tiers du capital social.

Cette autorisation, conférée pour une durée de trente-huit (38) mois à compter de la date de l'assemblée, comporterait au profit des bénéficiaires des options de souscription, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seraient émises au fur et à mesure des levées d'options de souscription, et serait mise en œuvre dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi et la réglementation en vigueur au jour de l'attribution des options d'achat ou de souscription selon le cas.

Le prix d'achat ou de souscription par action serait fixé par le conseil d'administration au jour où l'option serait consentie et serait au moins égal :

- pour les options de souscription, à la plus élevée des deux valeurs suivantes : (i) la moyenne des cours de clôture de l'action de la Société sur Eurolist, ou tout marché réglementé qui lui serait substitué, cotés lors des vingt (20) séances de bourse précédant le jour où lesdites options seront consenties et (ii) le cours de clôture de l'action de la Société sur Eurolist, ou tout marché réglementé qui lui serait substitué, coté à la dernière séance de bourse précédant le jour où lesdites options seraient consenties ;
- pour les options d'achat, à la plus élevée des trois valeurs suivantes : (i) la moyenne des cours de clôture de l'action de la Société sur Eurolist, ou tout marché réglementé qui lui serait substitué, cotés lors des vingt (20) séances de bourse

précédant le jour où lesdites options seront consenties, (ii) le cours de clôture de l'action de la Société sur Eurolist, ou tout marché réglementé qui lui serait substitué, coté à la dernière séance de bourse précédant le jour où lesdites options seront consenties, et (iii) quatre-vingts pour cent (80 %) du cours moyen d'achat des actions détenues par la Société au titre des articles L. 225-208 et L. 225-209 du Code de commerce, au jour où lesdites options seraient consenties.

Le prix fixé pour la souscription ou l'achat des actions auxquelles les options donnent droit ne pourrait être modifié pendant la durée des options. Toutefois, si la Société venait à réaliser une des opérations visées à l'article L. 225-181 du Code de commerce, elle devrait prendre les mesures nécessaires à la protection des intérêts des bénéficiaires d'options dans les conditions prévues à l'article L. 228-99 du Code de commerce. En cas d'émission de nouveaux titres de capital ou de nouvelles valeurs mobilières donnant accès au capital, ainsi qu'en cas de fusion ou de scission de la Société, le conseil d'administration pourrait suspendre, le cas échéant, l'exercice des options.

Le délai d'exercice des options serait fixé à dix (10) ans à compter de leur attribution. Toutefois ce délai pourrait être réduit par le conseil d'administration pour les bénéficiaires résidents d'un pays donné dans la mesure où cela serait nécessaire afin de respecter la loi dudit pays.

Il vous est en conséquence demandé de donner tous pouvoirs au conseil d'administration dans les limites fixées ci-dessus pour :

- veiller à ce que le nombre d'options de souscription d'actions consenties par le conseil d'administration soit fixé de telle sorte que le nombre d'options de souscription d'actions ouvertes et non encore levées ne porte jamais sur plus du tiers du capital social ;
- arrêter les modalités du plan d'options de souscription ou d'achat d'actions et fixer les conditions dans lesquelles seraient consenties les options, en ce compris, notamment, le calendrier d'exercice des options consenties qui pourrait varier selon les titulaires ; étant précisé que ces conditions pourraient comporter des clauses d'interdiction de revente immédiate de tout ou partie des actions émises sur exercice des options, dans les limites fixées par la loi ;
- accomplir, soit par lui-même, soit par mandataire, tous actes et formalités à l'effet de rendre définitives les augmentations de capital qui pourraient être réalisées en vertu de cette autorisation ;
- modifier les statuts en conséquence et, généralement, faire tout ce qui sera nécessaire.

Le conseil d'administration informerait chaque année l'assemblée générale ordinaire des opérations réalisées dans le cadre de la présente autorisation.

Cette délégation remplacerait et annulerait la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 22 juin 2016 aux termes de sa vingt-deuxième résolution.

3.2. Délégation à consentir au conseil d'administration à l'effet de procéder à une augmentation du capital social avec suppression du droit préférentiel, 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

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-129-6 du Code de commerce et des articles L. 3332-18 à L. 3332-24 du Code du travail, nous vous proposons de :

- déléguer au conseil d'administration la compétence à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, sur ses seules délibérations, par émission d'actions ordinaires réservées, directement ou par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement et d'entreprise, aux adhérents à un plan d'épargne tel que prévu aux articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail qui serait ouvert aux salariés de la Société et des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce et qui remplissent, en outre les conditions éventuellement fixées par le conseil d'administration (ci-après les « Salariés du Groupe ») ;
- décider de supprimer en conséquence le droit préférentiel de souscription attribué aux actionnaires par l'article L. 225-132 du Code de commerce et de réserver la souscription desdites actions ordinaires aux Salariés du Groupe ;
- fixer à dix-huit (18) mois à compter du jour de la présente assemblée la durée de validité de la présente délégation.

Nous vous proposons de fixer à six cent mille (600 000) euros le montant nominal maximal des actions qui pourraient être ainsi émises, étant précisé que ce montant s'ajouterait au plafond prévu au paragraphe 4 pour former le plafond global mentionné à l'article L. 225-129-2 du Code de commerce.

Le prix d'émission d'une action serait déterminé par le conseil d'administration conformément aux dispositions de l'article L. 3332-19 du Code du travail.

En conséquence, nous vous demandons de conférer tous pouvoirs au conseil d'administration pour mettre en œuvre la présente délégation et la réalisation de l'augmentation de capital et à cet effet :

- fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre et leur date de jouissance ;
- fixer, dans les limites légales, les conditions de l'émission des actions nouvelles ainsi que les délais accordés aux Salariés du Groupe pour l'exercice de leurs droits et les délais et modalités de libération des actions nouvelles ;
- constater la réalisation de l'augmentation de capital à concurrence des actions souscrites et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
- procéder à toutes les opérations et formalités rendues nécessaires par la réalisation de l'augmentation de capital.

Cette délégation remplacerait et annulerait la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 22 juin 2016 aux termes de sa vingt-quatrième résolution.

4. FIXATION DU MONTANT GLOBAL DES DÉLÉGATIONS CONSENTIES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN VUE D'AUGMENTER LE CAPITAL SOCIAL

Enfin, nous vous proposons, s'agissant des délégations proposées ci-dessus, de fixer le montant global des délégations consenties au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social, de la façon suivante :

Le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations conférées aux termes des paragraphes 2.1 à 2.4, 2.7 et 2.8 ci-dessus serait fixé à cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros ou sa contre-valeur en monnaie étrangère, étant précisé que s'ajouterait à ce plafond, le cas échéant, le montant nominal des actions ou valeurs mobilières à émettre en supplément, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital et autres droits donnant accès au capital.

Le montant nominal maximum global des titres de créance pouvant être émis en vertu des délégations conférées aux termes des paragraphes 2.1 à 2.4, 2.7 et 2.8 ci-dessus serait fixé à cinquante millions (50 000 000) d'euros ou sa contre-valeur en monnaie étrangère.

Marché des affaires sociales

Nous vous invitons à vous reporter au rapport de gestion du conseil d'administration.

Le conseil d'administration

7.4. RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES RÉSOLUTIONS SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Rapport des Commissaires aux comptes sur la réduction du capital

Assemblée générale du 21 juin 2017 - Résolution n° 25

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue à l'article L. 225-209 du Code de commerce en cas de réduction du capital, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre conseil d'administration vous propose de lui déléguer, pour une durée de dix-huit (18) mois à compter du jour de la présente assemblée, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de dix pour cent (10 %) de son capital par période de vingt-quatre (24) mois, étant précisé que cette limite s'applique à un montant du capital social qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte les opérations qui l'affecterait postérieurement à la date de la présente assemblée, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

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 conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Fait à Bordeaux et Nantes
Le 27 avril 2017

Les Commissaires aux comptes

EXPERTISE AUDIT ADVISORY
Frédéric Bernardin

IN EXTENSO AUDIT
Pierre Robin

Rapport des Commissaires aux comptes sur l'augmentation du capital avec suppression du droit préférentiel de souscription

Assemblée générale du 21 juin 2017 - Résolution n° 27

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaire aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L.225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au conseil d'administration de la compétence pour décider d'une ou plusieurs augmentations de capital par l'émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, par offre au public, pour un montant maximum de cinq million cinq cent mille euros (5 500 000,00 €), opérations sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Conformément aux dispositions des articles L.225-129 et suivants du Code de commerce et, notamment, de ses articles L.225-129-2, L.225-129-4, L.225-132, L.225-133, L.225-134, L.228-91, L.228-92 et L.228-93, votre conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer pour une durée de vingt-six (26) mois la compétence pour décider une augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R.225-113 et R.225-114 du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes ou d'une situation intermédiaire, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

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 le contenu du rapport du conseil d'administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des actions.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'augmentation du capital qui serait décidée nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des actions ordinaires à émettre données dans le rapport du conseil d'administration.

Les conditions définitives dans lesquelles l'augmentation du capital serait réalisée n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R.225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'usage de cette délégation par votre conseil d'administration.

Fait à Bordeaux et Nantes

Le 27 avril 2017

Les Commissaires aux comptes

EXPERTISE AUDIT ADVISORY
Frédéric Bernardin

IN EXTENSO AUDIT
Pierre Robin

Rapport des Commissaires aux comptes sur l'augmentation du capital avec suppression du droit préférentiel de souscription

Assemblée générale du 21 juin 2017 - Résolution n° 28

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaire aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L.225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au conseil d'administration de la compétence pour décider d'augmenter le nombre d'actions ou de valeurs mobilières à émettre en cas de demande excédentaire de souscription dans le cadre de chacune des émissions sans droit préférentiel de souscription qui seraient décidées en vertu des délégations de compétences objet des vingt-sixième, vingt-septième, trente-deuxième et trente-troisième résolutions de votre assemblée générale du 21 juin 2017, opérations sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Conformément aux dispositions des articles L.225-129-2, L.225-135-1, L.228-92 et L.228-93 du Code de commerce, votre conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer pour une durée de vingt-six (26) mois la compétence pour augmenter le nombre d'actions ou de valeurs mobilières à émettre en cas de demande excédentaire de souscription dans le cadre de chacune des émissions et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R.225-113 et R.225-114 du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes ou d'une situation intermédiaire, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

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 le contenu du rapport du conseil d'administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des actions.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'augmentation du capital qui serait décidée nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des actions ordinaires à émettre données dans le rapport du conseil d'administration.

Les conditions définitives dans lesquelles l'augmentation du capital serait réalisée n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R.225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'usage de cette délégation par votre conseil d'administration.

Fait à Bordeaux et Nantes

Le 27 avril 2017

Les Commissaires aux comptes

EXPERTISE AUDIT ADVISORY
Frédéric Bernardin

IN EXTENSO AUDIT
Pierre Robin

Rapport des Commissaires aux comptes sur l'augmentation du capital avec suppression du droit préférentiel de souscription

Assemblée générale du 21 juin 2017 - Résolution n° 29

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaire aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L.225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la projet d'augmentation du capital par émission d'actions ordinaires avec suppression du droit préférentiel de souscription de cinq millions cinq cent mille (5 500 000,00) euros, destinée à rémunérer des apports de titres en cas d'offre publique d'échange initiée par la société, opérations sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Conformément aux dispositions des articles L.225-129 à L.225-129-6, L.225-148, L.228-91 et L.228-92 du Code de commerce, votre conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer pour une durée de vingt-six (26) mois, les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société (en ce compris, notamment toutes obligations remboursables ou convertibles en actions et tous bons de souscription d'actions, attachés ou non à des actions ou autres valeurs mobilières) destinées à rémunérer des titres qui seraient apportés à la Société dans le cadre d'une offre publique d'échange initiée par la Société et effectuée conformément aux dispositions de l'article L.225-148 du Code de commerce, de fixer les modalités de cette opération et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires à émettre.

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R.225-113 et R.225-114 du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes ou d'une situation intermédiaire, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

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 le contenu du rapport du conseil d'administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des actions.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'augmentation du capital proposée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des actions ordinaires à émettre données dans le rapport du conseil d'administration.

Les conditions définitives de l'augmentation du capital n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R.225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, lors de l'utilisation de cette délégation par votre conseil d'administration.

Fait à Bordeaux et Nantes

Le 27 avril 2017

Les Commissaires aux comptes

EXPERTISE AUDIT ADVISORY
Frédéric Bernardin

IN EXTENSO AUDIT
Pierre Robin

Rapport des Commissaires aux comptes sur l'augmentation du capital avec suppression du droit préférentiel de souscription

Assemblée générale du 21 juin 2017 - Résolution n° 31

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaire aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L.225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet 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 de sociétés tierces en dehors d'une offre publique d'échange avec suppression du droit préférentiel de souscription, opérations sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Conformément aux dispositions des articles L.225-147 du Code de commerce, votre conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer pour une durée de vingt-six (26) mois, les pouvoirs de décider, sur le rapport du ou des commissaires aux apports, une ou plusieurs augmentations de capital par l'émission d'actions ordinaires de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions de la Société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L.225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables, et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires à émettre.

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R.225-113 et R.225-114 du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes ou d'une situation intermédiaire, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

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 le contenu du rapport du conseil d'administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des actions.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'augmentation du capital proposée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des actions ordinaires à émettre données dans le rapport du conseil d'administration.

Les conditions définitives de l'augmentation du capital n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R.225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, lors de l'utilisation de cette délégation par votre conseil d'administration.

Fait à Bordeaux et Nantes
Le 27 avril 2017

Les Commissaires aux comptes

EXPERTISE AUDIT ADVISORY
Frédéric Bernardin

IN EXTENSO AUDIT
Pierre Robin

Rapport des Commissaires aux comptes sur l'augmentation du capital avec suppression du droit préférentiel de souscription

Assemblée générale du 21 juin 2017 - Résolution n° 32

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaire aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L.225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au conseil d'administration de la compétence pour décider 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 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), pour un montant maximum de cinq millions cinq cent mille (5 500 000,00) euros, opérations sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Conformément aux dispositions des articles L.225-129, L.225-129-2, L.225-129-4, L.225-135, L.225-136 et L.228-91 et suivants du Code de commerce et du paragraphe II de l'article L.411-2 du code monétaire et financier, votre conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer pour une durée de vingt-six (26) mois la compétence pour décider une augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R.225-113 et R.225-114 du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes ou d'une situation intermédiaire, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

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 le contenu du rapport du conseil d'administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des actions.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'augmentation du capital qui serait décidée nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des actions ordinaires à émettre données dans le rapport du Conseil d'Administration.

Les conditions définitives dans lesquelles l'augmentation du capital serait réalisée n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R.225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'usage de cette délégation par votre conseil d'administration.

Fait à Bordeaux et Nantes
Le 27 avril 2017

Les Commissaires aux comptes

EXPERTISE AUDIT ADVISORY
Frédéric Bernardin

IN EXTENSO AUDIT
Pierre Robin

Rapport des Commissaires aux comptes sur l'augmentation du capital avec suppression du droit préférentiel de souscription

Assemblée générale du 21 juin 2017 - Résolution n° 33

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaire aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L.225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au conseil d'administration de la compétence pour décider 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, dans la limite d'un montant nominal global de deux millions (2 000 000,00) d'euros réservée au profit des catégories de personnes suivantes : 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, un milliard d'euros), notamment dans le domaine de la santé et/ou médico-social, caisses de retraite 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 cinq cent mille (500 000,00) euros (prime d'émission incluse), opérations sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Conformément aux dispositions des articles L.225-129 et suivants du Code de commerce, et notamment de ses articles L.225-129-2, L.225-129-4, L.225-135, L.225-138 et L.228-91, votre conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer pour une durée de dix-huit (18) mois la compétence pour décider une augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R.225-113 et R.225-114 du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes ou d'une situation intermédiaire, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

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 le contenu du rapport du conseil d'administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des actions.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'augmentation du capital qui serait décidée nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des actions ordinaires à émettre données dans le rapport du Conseil d'Administration.

Les conditions définitives dans lesquelles l'augmentation du capital serait réalisée n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R.225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'usage de cette délégation par votre conseil d'administration.

Fait à Bordeaux et Nantes
Le 27 avril 2017

Les Commissaires aux comptes

EXPERTISE AUDIT ADVISORY
Frédéric Bernardin

IN EXTENSO AUDIT
Pierre Robin

Rapport des Commissaires aux comptes sur l'augmentation du capital avec suppression du droit préférentiel de souscription

Assemblée générale du 21 juin 2017 - Résolution n° 34

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaire aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L.225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition d'autorisation à donner au conseil d'administration de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions de la Société emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre en raison de l'exercice d'option de souscription, opérations sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Conformément aux dispositions des articles L.225-177 à L.225-185 du Code de commerce, votre conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser à consentir pour une durée de trente-huit (38) mois des options de souscription ou d'achat d'actions de la Société, et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R.225-113 et R.225-114 du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes ou d'une situation intermédiaire, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

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 le contenu du rapport du conseil d'administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des actions.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'augmentation du capital qui serait décidée nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des actions ordinaires à émettre données dans le rapport du conseil d'administration.

Les conditions définitives dans lesquelles l'augmentation du capital serait réalisée n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R.225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'usage de cette délégation par votre conseil d'administration.

Fait à Bordeaux et Nantes
Le 27 avril 2017

Les Commissaires aux comptes

EXPERTISE AUDIT ADVISORY
Frédéric Bernardin

IN EXTENSO AUDIT
Pierre Robin

Rapport des Commissaires aux comptes sur l'augmentation du capital avec suppression du droit préférentiel de souscription

Assemblée générale du 21 juin 2017 - Résolution n° 35

En notre qualité de Commissaire aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L.225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au conseil d'administration de la compétence pour décider d'une ou plusieurs augmentations de capital par l'émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée directement ou par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement et d'entreprise, aux adhérents à un plan d'épargne tel que prévu aux articles L.3332-1 et suivants du code du travail qui serait ouvert aux salariés de la Société et des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L.225-180 du code commerce et qui remplissent, en outre les conditions éventuellement fixées par le conseil d'administration (ci-après les « Salariés du Groupe »), pour un montant maximum de six cent mille euros (600 000,00 €), opérations sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Conformément aux dispositions de l'article L.225-129-6 du Code de commerce et des articles L.3332-18 à L.3332-24 du Code du travail, votre conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer pour une durée de dix-huit (18) mois la compétence pour décider une augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R.225-113 et R.225-114 du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes ou d'une situation intermédiaire, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

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 le contenu du rapport du conseil d'administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des actions.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'augmentation du capital qui serait décidée nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des actions ordinaires à émettre données dans le rapport du conseil d'administration.

Les conditions définitives dans lesquelles l'augmentation du capital serait réalisée n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R.225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'usage de cette délégation par votre conseil d'administration.

Fait à Bordeaux et Nantes
Le 27 avril 2017

Les Commissaires aux comptes

EXPERTISE AUDIT ADVISORY
Frédéric Bernardin

IN EXTENSO AUDIT
Pierre Robin

8 Informations complémentaires

8.1. Personnes responsables du document de référence 298
- 8.1.1. Nom et fonction du responsable 298
- 8.1.2. Attestation de la personne responsable 298
- 8.1.3. Nom et fonction du responsable de l'information financière 298

8.2. Responsables du contrôle des comptes 299
- 8.2.1. Commissaires aux comptes titulaires 299
- 8.2.2. Commissaires aux comptes suppléants 299

8.3. Honoraires des Commissaires aux comptes 300

8.4. Documents accessibles au public 301

8.5. Incorporation par référence 301

Tables de concordance 302

Glossaire 306

8.1. PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

8.1.1. Nom et fonction du responsable

Monsieur Jean-Paul Siret, président-directeur général.

8.1.2. 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'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion figurant aux pages 123 à 174 présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

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 données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Les rapports des contrôleurs légaux relatifs aux exercices 2016, 2015 et 2014 ne contiennent pas d'observation.

Jean-Paul Siret

Président-directeur général

8.1.3. Nom et fonction du responsable de l'information financière

Monsieur Damien Billard, directeur général délégué aux finances.

Contact@lenobleage.fr

Tel : 02 40 16 17 92

8.2. RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

8.2.1. 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 22 juin 2016.

Son mandat prendra fin à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires appelée à statuer en 2022 sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2021.

8.2.2. Commissaires aux comptes suppléants

CO-COMMISSAIRE AUX COMPTES SUPPLÉANT :

La société CONCEPT AUDIT ET ASSOCIÉS, 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 22 juin 2016.

Son mandat prendra fin à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires appelée à statuer en 2022 sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2021.

8.3. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

	Expertise Audit Advisory				In Extenso Audit			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
1. Audit								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
• Émetteur	109	70	38 %	30 %	113	95	24 %	22 %
• Filiales intégrées globalement	176	158	62 %	68 %	350	320	74 %	76 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes								
• Émetteur					2	2		0 %
• Filiales intégrées globalement		4			5	6	1 %	1 %
Sous-total	285	232	100 %	100 %	470	423	100 %	100 %
2. Autres Prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
• Juridique, fiscal et social								
• Autres								
Sous-total								
TOTAL	285	232	100 %	100 %	470	423	100 %	100 %

8.4. 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://www.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/finance). 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.

8.5. INCORPORATION PAR RÉFÉRENCE

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 décembre 2015 et le rapport des Commissaires aux comptes y afférent tel que présentés aux paragraphes 17.1 du document de référence enregistré le 20 juin 2016 sous le n° D.16-0621 ;
- les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2014 et le rapport des Commissaires aux comptes y afférent tel que présentés aux paragraphes 17.1 du document de référence enregistré le 08 juin 2015 sous le n° D.15-0581.

TABLES DE CONCORDANCE

Table de concordance du document de référence

ÉLÉMENTS REQUIS PAR L'ANNEXE 1 DU RÈGLEMENT EUROPÉEN N°809/2004

		Chapitre	Pages
1	**Personnes responsables**		
	1.1 Responsable du document de référence	8.1.1.	298
	1.2 Attestation de la personne responsable	8.1.2.	298
2	**Contrôleurs légaux des comptes**		
	2.1 Commissaire aux comptes titulaires	8.2.1.	299
	2.2 Commissaire aux comptes suppléant	8.2.2.	299
3	**Informations financières sélectionnées**	**1.2.**	**12**
4	**Facteurs de risques**	**4.5.**	**146**
5	**Informations concernant la société**		
	5.1 Historique et Évolution	1.1.	8
	5.2 Investissements	4.2.1.8. / 5.1. Note 10.	136 / 196 - 197
6	**Aperçu des activités**		
	6.1 Principales activités	1.3.	18
	6.2 Principaux marchés	1.3.	18
	6.3 Événements exceptionnels	N/A	-
	6.4 Brevets, licences et contrats industriels importants	N/A	-
	6.5 Situation concurrentielle	1.3.	18
7	**Organigramme**		
	7.1 Place de l'émetteur au sein du Groupe	1.8.	42
	7.2 Liste des filiales	5.1. Note 31.	215
8	**Propriétés Immobilières, usines et équipements**		
	8.1 Immobilisations corporelles importantes	4.2.1.7. / 5.1. Note 11.	134 / 197
	8.2 Question environnementale	3.2.	104
9	**Examen de la situation financière et du résultat**	**4.2.**	**128**
10	**Trésorerie et Capitaux**		
	10.1 Capitaux de l'émetteur	4.2.1.9.	137
	10.2 Flux de trésorerie	4.2.1.8.	135
	10.3 Conditions d'emprunt et structure de financement	5.1. Note 21.	203
	10.4 Sources de financement attendues	N/A	-
11	**Recherche et développement**	**4.6.1.**	**158**
12	**Tendances**		
	12.1 Tendances constatées sur l'exercice	4.4.	144
	12.2 Tendance anticipée sur l'exercice en cours	4.4.	144
13	**Prévisions ou estimations du bénéfice**	**N/A**	**-**
14	**Organes d'administration, de direction, de direction générale**		
	14.1 Dirigeants et administrateurs	2.1. + 2.2.	44 - 51
	14.2 Collège de gérance	2.1. + 2.2.	44 - 51
	14.3 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction générale	2.2.1.4.	54

		Chapitre	Pages
15	**Rémunérations et avantages**		
	15.1 Rémunérations des administrateurs et dirigeants	4.6.6.3.	163
	15.2 Sommes provisionnées au profit des administrateurs et dirigeants	4.6.6.3.	163
16	**Fonctionnement des organes d'administration et de direction**		
	16.1 Direction du Groupe	2.1. / 2.2.	44 / 51
	16.2 Contrats entre les administrateurs et le Groupe	6.8.2.	255
	16.3 Comités d'audit et de rémunération	2.2.	51
	16.4 Gouvernement d'entreprise	2.2.	51
17	**Salariés**		
	17.1 Nombre de salariés et répartition par fonction	4.1.2.	126
	17.2 Participations et stock-options	6.5.1.	252
	17.3 Participation des salariés dans le capital du Groupe	6.5.2.	252
18	**Principaux actionnaires**		
	18.1 Répartition du capital et des droits de vote	6.4.1.	250
	18.2 Droits de vote des principaux actionnaires	6.4.3.	250
	18.3 Contrôle du Groupe	6.4.4.	250
	18.4 Accords pouvant entraîner un changement de contrôle	6.4.5.	251
19	**Opérations avec des apparentés**	6.8.	255
20	**Informations financières**		
	20.1 Informations financières historiques	8.5.	301
	20.2 Informations financières proforma	N/A	-
	20.3 États financiers	5.1. / 5.3.	176 / 220
	20.4 Vérification des informations financières historiques	5.2. / 5.4.	218 / 236
	20.5 Date des dernières informations financières	5.1. / 5.3.	176 / 220
	20.6 Informations financières intermédiaires	N/A	-
	20.7 Politique de distribution de dividendes	6.7.	254
	20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	4.5. / 5.1. Note 20.	146 / 202
	20.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale	N/A	
21	**Informations complémentaires**		
	21.1 Capital social	6.3.	246
	21.2 Acte constitutif et statuts	6.2.	241
22	**Contrats importants**	N/A	-
23	**Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts**	N/A	-
24	**Documents accessibles au public**	8.4.	301
25	**Informations sur les participations**	5.1. Note 31.	215

Table de concordance du rapport financier annuel

ÉLÉMENTS DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL PRÉVUS PAR L'ARTICLE L.451-1-2 DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER ET PAR L'ARTICLE 222-3 DU RÈGLEMENT GÉNÉRAL DE L'AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS

	Chapitre	Pages
Comptes sociaux de la Société	5.3.	220
Comptes consolidés	5.1.	176
Rapport de gestion du conseil d'administration	3. / 4.	87 / 123
Attestation du responsable du document de référence	8.1.2.	298
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	5.4.	236
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	5.2.	218
Honoraires des Commissaires aux comptes	8.3.	300

Table de concordance du rapport de gestion

ÉLÉMENTS REQUIS PAR LE CODE DE COMMERCE, LE CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER, LE CODE GÉNÉRAL DES IMPÔTS ET LE RÈGLEMENT GÉNÉRAL DE L'AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS

	Chapitre	Pages
Activité		
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société durant l'exercice écoulé (L. 225-100, L.225-100-2, L. 232-1, L. 233-6, L. 233-26,et R.225-102 du Code de commerce)	4.2.2.	138
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière du Groupe durant l'exercice écoulé (L. 225-100-2 et L. 233-26 du Code de commerce)	4.2.1.	128
Résultats des filiales et des sociétés contrôlées par branche d'activité (L. 233-6 du Code de commerce)	4.2.1.	128
Évolution prévisible et perspectives (L. 232-1, L. 233-26 et R. 225-102 du Code de commerce)	4.4.	144
Prises de participation ou de contrôle dans des sociétés ayant leur siège en France (L. 233-6 du Code de commerce)	4.6.2.	158
Politique du Groupe en matière de gestion des risques financiers (L. 225-100 et L. 225-100-2 du Code de commerce)	4.5.3.	156
Exposition du Groupe aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie (L. 225-100 et L. 225-100-2 du Code de commerce)	4.5.	146
Activités en matière de recherche et de développement (L. 232-1 et L. 233-26 du Code de commerce)	4.6.1.	158
Événements importants survenus après la date de la clôture de l'exercice (L. 232-1 et L. 233-26 du Code de commerce)	4.3.	143
Délai de paiement des dettes fournisseurs (L. 441-6-1 et L. 441-4)	4.2.2.8.	142
RSE – Responsabilité Sociétale de l'Entreprise		
Informations relatives aux questions d'environnement et conséquences environnementales de l'activité (L. 225-102- 1, R . 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce)	3.2.	104
Informations relatives aux questions de personnel et conséquences sociales de l'activité (L. 225-102-1 , R . 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce)	3.1.	90
Gouvernement d'entreprise		
Règles applicables à la nomination des membres du conseil d'administration (L. 225-100-3)	4.6.13.	167
État récapitulatif des opérations réalisées par les dirigeants sur les titres de la société (L. 621-18-2 du Code monétaire et financier et 223-26 du Règlement Général de l'AMF)	4.6.10.	166
Rémunération des mandataires sociaux (L. 225-102-1 et L. 225-37 du Code de commerce)	4.6.6.3.	163
Mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires sociaux durant l'exercice (L. 225-102-1 du Code de commerce)	4.6.6.2.	159
Capital et actionnariat		
Identité des actionnaires détenant plus de 5 % ; autocontrôle (L. 233-13 du Code de commerce)	4.6.8.	165
Informations sur les rachats et ventes d'actions propres (L. 225-211 du Code de commerce)	4.6.11.	166
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique (L. 225-100-3 du Code de commerce)	4.6.13.	167
Participation des salariés au capital social (L. 225-102 du Code de commerce)	4.6.4.	158

	Chapitre	Pages
Divers		
Montant des dividendes distribués au titre des trois derniers exercices (243 *bis* du CGI)	4.2.2.6.	141
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale au conseil d'administration dans le domaine des augmentations de capital et utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice (L. 225-100 et L. 225-100-2 du Code de commerce)	4. - Annexe 2.	170
Résultats financiers de la société au cours des cinq derniers exercices (R. 225-102 du Code de commerce)	4. - Annexe 3.	174

GLOSSAIRE

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

AJ : Accueil de Jour.

ALS : Allocation de Logement à caractère Social.

APA : Allocation Personnalisée d'Autonomie.

APL : Allocation Personnelle au Logement.

ARH : Agence Régionale de l'Hospitalisation.

ARS : Agence Régionale de Santé.

ASD : Aide-Soignant Diplômé.

ASH : Agent de Service Hospitalier.

AViQ : Agence pour une Vie de Qualité.

Capex : Dépenses d'investissement corporel et incorporel.

CD : Conseil Départemental.

CLIC : Centre Local d'Information et de Coordination Gérontologique.

CPAS : Centre Public d'Action Sociale.

CNSA : Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie.

COCOM : Commission Communautaire Commune de Bruxelles.

CPOM : Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens.

CRAM : Caisse Régionale d'Assurance Maladie.

Croissance Organique : correspond à la variation du chiffre d'affaires :

- entre N-1 et N des établissements existants en N-1 ;
- entre N-1 et N des établissements ouverts en N-1 ou en N ;
- entre N-1 et N des établissements restructurés au cahier des charges LNA Santé ou dont la capacité a augmenté en N-1 ou en N ;
- sur N par rapport à la période équivalente en N-1 des établissements acquis en N-1.

CROS : Comité Régional de l'Organisation Sanitaire.

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

CSJ : Centre de Soins de Jour. Centres situés en Belgique où sont accueillies pendant la journée des personnes âgées de plus de 60 ans en perte d'autonomie.

CSSR : Confédération des Soins de Suite et de Réadaptation.

DDASS : Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales.

Dette Financière Nette : correspond à la dette financière brute diminuée de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

Dette Financière Nette d'Exploitation : représente la dette financière brute d'Exploitation diminuée de la trésorerie et équivalents de trésorerie et des fonds propres apportés à l'activité immobilière.

DGS : Dotation Globale de Soins.

DRASS : Direction Régionale des Affaires Sanitaires et Sociales.

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

EBITDA : *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* correspond au résultat opérationnel avant impôts, frais financiers, dotations aux amortissements et provisions.

EBITDAR : *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization and Rent. Correspond* au résultat opérationnel avant loyers, impôts, frais financiers, dotations aux amortissements et provisions.

EHPAD : Établissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes.

Établissements en restructuration ou en phase d'ouverture : Établissements repris ou ouverts depuis environ un an et ayant les caractéristiques suivantes :

- travaux en cours de rénovation et/ou agrandissement ;
- mise en œuvre des standards du Groupe.

FHP : Fédération de l'Hospitalisation Privée.

Fonds propres et quasi fonds propres d'Exploitation : représentent les fonds propres consolidés de l'activité Exploitation, augmentés des impôts différés passifs liés à l'Exploitation.

***Gearing* :** Ratio de la dette financière nette d'Exploitation sur les capitaux propres et quasi fonds propres d'Exploitation. Il mesure le risque de la structure financière de l'entreprise.

GIR : Groupe Iso-Ressource.

GMP : GIR Moyen Pondéré.

GMPS : GIR Moyen Pondéré Soins.

HAD : Hospitalisation À Domicile.

HAS : Haute Autorité de Santé.

HJ : Hôpital de Jour.

IDE : Infirmier(e) Diplômé(e) d'État.

INAMI : Institut National d'Assurance Maladie Invalidité.

Levier d'Exploitation : représente le ratio de la dette financière nette d'Exploitation sur l'EBITDA Exploitation.

MAD : Maintien À Domicile.

MAIA : Méthode d'Action pour l'Intégration des services d'Aide et de soins dans le champ de l'autonomie.

MAS : Maison d'Accueil Spécialisée pour personne handicapée.

MBA : Marge Brute d'Autofinancement. Correspond au résultat net d'ensemble retraité des amortissements et provisions, du coût de l'endettement financier net, des charges d'impôt, des résultats de cessions, des dividendes reçus et des autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie.

MCO : Médecine, Chirurgie, Obstétrique. Les établissements MCO pratiquent ainsi littéralement les activités de médecine, chirurgie, obstétrique et odontologie mais aussi les activités ambulatoires et la cancérologie. Ils ne comprennent donc pas les activités de santé mentale ni celles de soins de suite et de réadaptation (SSR) ni celles de l'hospitalisation à domicile (HAD).

MRB : Maison de Repos en Belgique.

MRPA : Maison de Repos pour Personnes Âgées. Lits intégrés dans les maisons de repos et réservés aux personnes âgées.

MRS : Maison de Repos et de Soins.

OMS : Organisation Mondiale de la Santé.

ORNANE : Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes.

PASA : Pôle d'Activités et de Soins Adaptés. Il permet d'accueillir, dans la journée, les résidents de l'EHPAD ayant des troubles du comportement modérés, dans le but de leur proposer des activités sociales et thérapeutiques, individuelles ou collectives, afin de maintenir ou de réhabiliter leurs capacités fonctionnelles, leurs fonctions cognitives, sensorielles et leurs liens sociaux.

PEG : Plan d'Épargne Groupe.

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

PMS : Plan de Maîtrise Sanitaire.

PRIAC : Programme interdépartemental d'accompagnement des handicaps et de la perte d'autonomie.

PUI : Pharmacie à Usage Intérieur.

PUV : Petite Unité de Vie. Structure d'accueil des personnes âgées d'une capacité strictement inférieure à 25 lits.

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises.

SI : Système d'Information.

SIIC : Société d'Investissements Immobiliers Cotée.

SPDT : Soins Psychiatriques sans consentement à la Demande d'un Tiers.

SSIAD : Services de Soins Infirmiers À Domicile.

SSR : Soins de Suite et de Réadaptation.

SYNERPA : Syndicat National des Établissements et Résidences pour Personnes Âgées.

Trésorerie nette : Disponibilités et équivalents de trésorerie diminués des concours bancaires courants.

UES : Unité Économique et Sociale.

UGA : Unité de Gériatrie Aiguë. Prend en charge des patients de plus de 75 ans, polypathologiques, lors d'un épisode aigu, présentant un fort risque de dépendance physique, psychologique ou sociale et ne relevant pas d'un service de spécialité.

UHR : Unité d'Hébergement Renforcée. Lieu de vie et de soins pour les personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer ou maladies apparentées et présentant des troubles sévères de comportement.

USLD : Unité de Soins de Longue Durée.

Conception & réalisation LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80

LE NOBLE AGE GROUPE

7, boulevard Auguste Priou
CS 52420
44124 Vertou Cedex - France
Tél. **+33 (0)2 40 160 161**