

**S.A. LE NOBLE AGE**  
**Société Anonyme au capital de 17 084 282,00 €**  
**Siège à Nantes (44300) 6, rue des Saumonières**  
**SIREN 388 359 531 RCS NANTES**

## **RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (Article L. 225-37 du Code de commerce)**

Chers associés,

Conformément aux dispositions de l'article L.225-37 alinéa 6 du Code de commerce, nous vous rendons compte aux termes du présent rapport :

- des conditions de préparation et d'organisation des travaux de votre Conseil d'administration au cours de l'exercice social clos le 31 décembre 2009,
- des procédures de contrôle interne mises en œuvre au cours de l'exercice par la Société et des mesures envisagées,
- des éventuelles limitations apportées par le Conseil d'administration aux pouvoirs du Directeur Général.

Il est rappelé que la rédaction du présent rapport s'appuie sur le guide de mise en œuvre du cadre de référence du contrôle interne, spécifiquement adapté aux petites et moyennes valeurs, dans la continuité des recommandations de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et sur le contrôle interne publiées en janvier 2007.

Par ailleurs, il vous est précisé que le présent rapport, conformément à la loi du 3 juillet 2008 est soumis à votre approbation et est rendu public. Il introduit deux nouvelles mentions, ci-détaillées, comprenant une référence aux dispositions statutaires en matière de participation des actionnaires à l'assemblée générale et un renvoi à la publication de la structure du capital (Cf. Paragraphe 5).

En préambule, nous indiquons nous référer pour l'essentiel au code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées en application de la loi du 3 juillet 2008.

Conformément aux préconisations dudit code, le Conseil d'administration, dans sa séance du 17 février 2010, a procédé à l'évaluation approfondie des travaux du Conseil pour 2009 et du fonctionnement des organes de gouvernance.

En ce qui concerne plus spécifiquement les dispositions sur la rémunération des administrateurs, applicables aux mandats confiés après la date de publication du 6 octobre 2008, nous rappelons que deux des mandataires sociaux du Groupe Noble Age perçoivent une rémunération au titre de leur mandat social, deux autres des mandataires sociaux (Directeurs Généraux Délégués) percevant une rémunération principalement au titre de leur contrat de travail, pour tous, en deçà des bases comparables des sociétés cotées et des référentiels disponibles.

## **1/ CONDITIONS DE PREPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

### **1.1 - Composition du Conseil**

#### **\* Administrateurs**

Le Conseil d'administration compte 7 Administrateurs.

En effet, l'Assemblée Générale mixte du 24 juin 2009 a nommé Monsieur Damien BILLARD en qualité de nouvel administrateur. La même Assemblée a en outre renouvelé les mandats d'administrateurs de Messieurs Jean-Paul SIRET, Xavier DEJARDINS et Robert DARDANNE.

La durée des fonctions d'administrateur est établie à 6 ans.

La question du raccourcissement du mandat des administrateurs a été soumise au Conseil d'administration. Dans sa séance du 17 février 2010, 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.

Le Conseil d'administration, dans sa séance du 17 février 2010, a considéré, au regard des critères fixés par le Code AFEP-MEDEF précité que le nombre d'administrateurs qualifiés d'indépendants peut en définitive s'établir à 2.

La liste des administrateurs de la Société, incluant les fonctions et les mandats qu'ils exercent dans d'autres sociétés, figure dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

#### **\* Représentants du Comité d'Entreprise au Conseil d'administration**

Au 31 décembre 2009, le Conseil d'administration compte également quatre représentants du Comité d'Entreprise du Noble Age en la personne de :

- Madame Anne BERTIN-MAGHIT, membre élue du Comité de l'UES dans le Collège Cadres, salariée de l'établissement La Chézalière,
- Madame Brigitte BENINCASA, membre élue du Comité de l'UES dans le Collège Maîtrise, salariée de la SA Le Noble Age,
- Madame Anne-Sophie FRATELLO, membre élue du Comité de l'UES dans le Collège Employés et Ouvriers, salariée des Vergers de Vincennes,
- Madame Paule FOURNIER, membre élue du Comité de l'UES dans le Collège Employés et Ouvriers, salariée de l'Institut Médicalisé de Mar Vivo.

En tant que représentant élus du personnel et après avoir été désignés au Conseil, les membres du comité peuvent assister, avec voix consultative, aux séances du Conseil.

\* 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

Nous vous rappelons que l'Assemblée Générale Mixte du 23 juin 2008 a nommé Monsieur Daniel BRAUD, Censeur.

Par ailleurs, nous rappelons que dans ses séances des 16 décembre 2009 et 20 janvier 2010, le Conseil d'administration a nommé en qualité de Censeurs, sous réserve de ratification par la prochaine Assemblée Générale, la Société SALVEPAR et la Société GROUPAMA Centre Atlantique.

## **1.2 - Fréquence des réunions et synthèse de l'activité**

Gouvernance Noble Age	2006	2007	2008	2009
Nb de séances du Conseil	18	13	14	13
Nb de réunions du Comité Stratégique	NA	7	12	10
Nb de réunions du Comité d'Audit	NA	6	8	11
Nb de réunions du Comité de Rémunération et nomination	NA	NA	NA	2

L'article 12 des statuts prévoit que le Conseil se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige.

Ainsi, au cours de l'exercice écoulé, votre Conseil d'administration s'est réuni 13 fois contre 14 fois l'an passé, le rythme de tenue des Conseils étant au minimum mensuel.

Le Conseil examine les dossiers de sa compétence et, de manière générale, les sujets suivants :

- le plan de développement et les orientations stratégiques,
  - la revue des tests de dépréciation de l'ensemble des actifs du Groupe Noble Age,
  - l'arrêté des états financiers consolidés réels complets ou résumés,
  - le budget annuel des sociétés consolidées du Groupe,
  - les opérations d'acquisition (et éventuellement cession) à leurs différents stades d'avancement,
  - les investissements de croissance organique (restructurations et/ou agrandissements),
  - la mise en œuvre des financements appropriés et la structuration de l'endettement,
  - les problématiques opérationnelles telles que les programmes d'investissement, le suivi du parc immobilier, l'analyse des reportings de Groupe,
  - les problématiques de gestion telle que la revue des situations de trésorerie, des loyers immobiliers, des documents de prévention des risques, l'avancement du déploiement du système d'information,
  - les garanties et les conventions à autoriser,
  - les rémunérations des dirigeants, les jetons de présences des administrateurs.
- Le Conseil d'administration s'est prononcé au cours de l'exercice 2009 sur toutes les délibérations et décisions mises à l'ordre du jour de ses travaux en application des lois et règlements en vigueur en France. Le Conseil, dans ses principaux domaines d'intervention, a débattu des orientations stratégiques du groupe.
- Le Conseil d'administration a arrêté les comptes consolidés du groupe et les comptes sociaux de la société LNA SA pour l'exercice 2008. Il a également arrêté les comptes consolidés du premier semestre 2009.
- Le Conseil d'administration a adopté le rapport du Président du Conseil d'administration sur les procédures de contrôle interne.

▪ Dans sa séance du 25 novembre 2009, le Conseil d'administration, agissant sur délégation de compétence de l'assemblée générale mixte du 24 juin 2009, a décidé d'augmenter le capital de la Société d'un montant nominal de 1 000 000 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.

### **1.3 - Convocations des administrateurs et des commissaires aux comptes**

Conformément à l'article 12 des statuts, les administrateurs ont été convoqués par le Président.

Les Commissaires aux comptes ainsi que les représentants du Comité d'Entreprise ont également été systématiquement convoqués aux réunions du Conseil d'administration.

### **1.4 - Assiduité des administrateurs, censeurs et commissaires aux comptes**

En règle générale, tous les administrateurs sont présents aux réunions du Conseil d'administration. Un registre de présence au Conseil est signé.

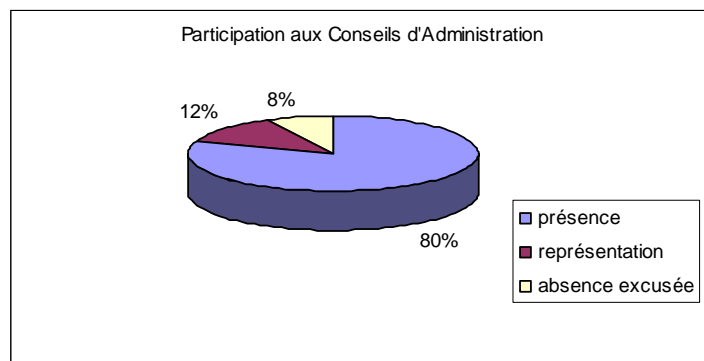
Les Commissaires aux comptes assistent aux réunions quand ils exercent une mission de contrôle dans la Société. Ils sont notamment présents lors de prises de décisions importantes et lors de l'arrêté des comptes semestriel et annuel afin de présenter la synthèse de leur revue des comptes, leur appréciation 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 :

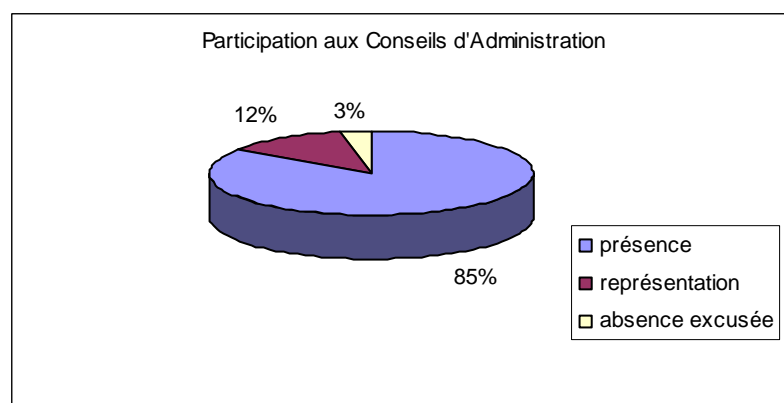
- La fréquence des réunions permettant une analyse ex post des points étudiés en Conseil et un suivi permanent des dossiers stratégiques,
- les travaux préparatoires des Comités spécialisés, en support des réunions du Conseil d'administration, conduits par des membres aux compétences particulières et 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. Nous rappelons que le Président Directeur Général et les trois Directeurs Généraux Délégués ont expressément renoncé à percevoir les jetons de présence,
- le remboursement des frais de déplacement des représentants du Comité de l'U.E.S.

Le taux de présence des membres du conseil d'administration aux 13 réunions du Conseil s'est consolidé à 85% en 2009 contre 81% au cours de l'exercice 2008, l'analyse de la participation s'établissant comme suit :

2008



2009



La présence d'un ou plusieurs représentants du Comité d'Entreprise, a été constatée au cours de 54 % des séances (contre 36 % pour l'exercice précédent).

Le nombre moyen d'administrateurs et de censeur présents aux séances du Conseil s'est consolidé à respectivement 5.4 p. (sur 7 adm.) et à 1 (sur 1 censeur) durant l'année 2009 contre 4.9 administrateurs présents en moyenne et 0.8 censeur lors de l'exercice précédent..

### **1.5 - Information des administrateurs**

Le Président fait en sorte que tous les documents et informations nécessaires à la mission des administrateurs et aux censeurs leur soient communiqués avant chaque réunion.

### **1.6 - Tenue des réunions**

Toutes les réunions du Conseil d'administration se sont déroulées au siège social en 2009. Occasionnellement, les réunions peuvent se tenir sur d'autres sites, en fonction de l'ordre du jour préalablement établi et des contraintes existantes.

### **1.7 - Comités spécialisés**

Dans le cadre du renforcement des pratiques de gouvernance, les deux comités spécialisés mis en place au cours de l'exercice 2007 ont pleinement joué leur rôle. Ils ont participé à l'accroissement de l'efficacité du fonctionnement du Conseil d'administration en 2009.

- Le Comité stratégique est chargé de l'analyse prospective et du développement stratégique. Il est consulté sur les projets liés au développement du Groupe, le suivi de l'évolution des partenariats et les projets d'accords stratégiques. Il fait rapport et formule sur chacun des projets des

recommandations au Conseil d'administration.

Le Comité stratégique s'est réuni dix fois au cours de l'exercice contre douze l'an dernier. Il est constitué de 4 membres, dont deux sont salariés du Groupe, qui interviennent activement dans les opérations de développement. Il a été amené à traiter les grandes problématiques suivantes au cours de l'exercice 2009 :

- Synthèse des évolutions réglementaires dans le secteur de la Santé,
- Présentation des orientations stratégiques métier,
- Examen des projets de reprises, analyse des prix, structure de l'offre et des garanties données,
- Examen des projets immobiliers,
- Examen de l'augmentation de capital réservée à certains investisseurs,
- Rappel du fonctionnement du pacte d'actionnaires,
- Veille concurrentielle et analyses sectorielles,
- Examen et étude des recommandations AFEP MEDEF.

- Le Comité d'audit est en charge de l'étude des comptes et des prévisions et de l'évaluation du système de contrôle interne

Il s'assure du respect des normes comptables adoptées et de la fiabilité des systèmes et procédures pour l'établissement des comptes sociaux et consolidés. Il vérifie que les procédures internes de collecte 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.

Le Comité d'audit s'est réuni onze fois au cours de l'exercice contre huit l'an dernier. Il est constitué de 5 membres, dont trois sont salariés et Dirigeants du Groupe et compte au moins un membre présentant des compétences particulières en matière financière et comptable. Il a été amené à traiter les principaux dossiers suivants au cours de l'exercice 2009 :

- Revue des comptes sociaux (projets de comptes, comptes sociaux, comptes prévisionnels) et des comptes consolidés ;
- Analyse du business plan 2009-2013 et de son financement ;
- Etude comparative des principes d'évaluation des actifs repris ou créés et de leurs incidences ;
- Etude de l'application comptable des méthodes et règles comptables IFRS ;
- Revues périodiques de trésorerie ;
- Information sur les projets d'investissement du groupe et sur leur financement ;
- Suivi de l'avancement dans l'intégration du système d'information.

- Le Comité de rémunération et de nomination

Le Comité, de rémunération et de nomination mis en place en 2009, s'est réuni deux fois. Il est constitué de 4 membres, tous non salariés du Groupe. Au cours de l'exercice 2009, il a été amené à traiter de la détermination de la rémunération des mandataires sociaux.

Le cadre d'intervention et les conditions de fonctionnement des Comités spécialisés ont été précisés et approfondis au cours l'exercice 2009. L'évaluation réalisée au cours de la séance du 10 février 2010 a permis de déterminer des axes d'approfondissement et de renforcement des pratiques de gouvernance, notamment en ce qui concerne le périmètre des sujets inscrits à l'ordre du jour, les conditions de mise à disposition des informations notamment de gestion, l'apport de compétences externes sur les sujets le requérant.

## **1.8 – Synthèse des travaux et du fonctionnement du Conseil d'administration**

Conformément aux préconisations de l'AMF et du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF, il a été proposé aux membres du Conseil d'administration de procéder à l'évaluation formalisée des travaux et du fonctionnement du Conseil d'administration pour l'année 2009.

Pour procéder à cette évaluation, il a été adressé à chaque membre du Conseil d'administration, un questionnaire constitué d'une cinquantaine d'items pondérés en fonction de leur importance et portant sur cinq thèmes :

- La mise à disposition de l'information,
- L'organisation des réunions,
- La composition des instances de gouvernance,
- Les thématiques, les outils et les débats,
- La connaissance des enjeux et des risques.

Chaque membre a été invité à répondre individuellement à ce questionnaire et à le retourner à la Société afin qu'une synthèse puisse être effectuée au cours d'une séance spécifique où s'est tenu le Conseil. Une échelle de notation a permis de recueillir par item l'appréciation de chacun des membres.

L'appréciation des travaux du Conseil d'administration se révèle très positive et permet de déterminer des axes de travail concrets pour consolider les pratiques de gouvernance ou les améliorer spécifiquement.

Ainsi, l'information mise à disposition des administrateurs est claire et son format satisfaisant, toutefois les délais de diffusion pourraient être encore améliorés. La base des informations trimestrielles mise à disposition du Conseil pourrait élargie à certains domaines opérationnels.

L'organisation des réunions, tant dans leur fréquence que par la présence des membres s'avère très efficiente. En dépit d'un nombre de séances élevé dans l'exercice, les administrateurs ont évoqué un agenda parfois chargé. Il a été proposé une répartition plus équilibrée entre les thèmes soumis à débat au Conseil, en alternant les sujets de fonds (grandes orientations) et les sujets d'actualité (dits de gestion courante).

La limitation des pouvoirs des Directeurs Généraux Délégués constitue un domaine de la gouvernance d'entreprise où les actions entreprises et les améliorations constatées en 2009 se renforceront en 2010.

La composition des instances est considérée comme très satisfaisante par l'implication et l'apport d'expertise professionnelle des membres. La question d'un élargissement du Conseil à d'autres membres indépendants a été débattue.

L'animation, la qualité des débats et les présentations des délibérations sont jugées satisfaisantes. Une amélioration pourrait consister en une meilleure mise en avant de certains points d'arbitrage et à la formalisation détaillée des relevés de décision pour en faciliter le suivi d'application au cours des séances suivantes.

Les actualités réglementaires et normatives, la communication financière et les informations sur l'arrêté des comptes et l'Assemblée Générale sont satisfaisantes.

La veille concurrentielle, le suivi de l'actionnariat et du titre et les stratégies de développement pourraient faire l'objet d'un suivi renforcé ou d'actions dédiées.

Par ailleurs, chaque administrateur a fait part des questions qu'il souhaitait voir inscrites à l'ordre du

jour des prochains Conseils d'administration pour déterminer l'agenda de l'exercice 2010.

### **1.9 - Procès-verbaux des réunions**

Les procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration sont établis à l'issue de chaque réunion.

Les dirigeants portent une attention particulière à la qualité des informations consignées dans les procès-verbaux. Le procès-verbal de chaque Conseil fait donc l'objet d'une relecture systématique lors de la tenue du Conseil suivant, en début de séance.

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

La même règle s'applique à la consignation des débats des Comités spécialisés.

Le Conseil et les Comités spécialisés poursuivront en 2010 leur réflexion avec les actions de structuration du fonctionnement des organes de gouvernance.

### **1.10 – Règlement intérieur**

Conformément à l'information faite dans le rapport 2006, le Conseil a adopté et a mis en œuvre un règlement intérieur suites 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.

Ce règlement a fait l'objet d'une adoption lors du Conseil d'administration du 23 mai 2007, qui validait également la création d'un Comité stratégique et d'un Comité d'audit.

Ce règlement a fait l'objet d'une modification début 2009 suite à la création d'un Comité de rémunération.

### **1.11 – Rémunérations et avantages**

Nous vous rappelons que dans sa séance du 26 novembre 2008, le conseil d'administration a pris connaissance des recommandations AFEP-MEDEF du 6 octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés dont les titres sont admis sur un marché réglementé.

Ayant considéré que ces recommandations s'inscrivent dans la démarche de gouvernement d'entreprise de la société, le conseil d'administration a déclaré que le code AFEP –MEDEF sur la rémunération des mandataires sociaux ainsi modifié est celui auquel se réfère la société pour l'élaboration du rapport prévu à l'article L 225-37 du code de commerce à compter de l'exercice en cours (Communiqué de la société LE NOBLE AGE du 5 décembre 2008).

Les rémunérations des mandataires sociaux intègrent une part fixe et variable et les avantages en nature précisés comme suit :

Mandataire	Fonctions	Part Fixe par an	Part Variable par an	Critère du Variable	Avantages en nature
------------	-----------	------------------	----------------------	---------------------	---------------------

Jean-Paul SIRET	Président C.A. Directeur Général	151 714 €	12 256 €	Nb de lits nouveaux exploités*	Téléphone portable Véhicule fonction : 4 194 €
Xavier DEJARDINS	Administrateur Directeur Général Délégué	110 160 €	12 256 €	Nb de lits nouveaux exploités*	Téléphone portable Moto de fonction : 1 356 €
Willy SIRET	Administrateur Directeur Exploitation Groupe	96 000 €	12 256 €	Nb de lits nouveaux exploités*	Téléphone portable Véhicule fonction : 3 247 €
Damien Billard	Administrateur Directeur Exploitation Groupe	90 330 €	12 256 €	Nb de lits nouveaux exploités*	Téléphone portable Véhicule de fonction : 3 546 €

\* La prime de développement est due dans la mesure où les conditions suivantes sont remplies :

Pour une création :

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

Pour un rachat :

- signature de l'acte définitif d'acquisition

Aucun avantage spécifique en matière de rémunérations différées, indemnités de départ et engagements de retraite complémentaire n'a été mis en place au bénéfice des mandataires sociaux.

### **1.12 – Jetons de présence**

Ils se sont répartis comme suit au titre de l'exercice 2009 :

Membre du Conseil	Jetons versés en N-1	Jetons versés en N
Robert Dardanne	2 000	2 400
Christophe Ripert	3 600	3 200
Patrick Connan	4 400	4 800
Daniel Braud	2 800	4 800
TOTAL	12 800	15 200

## **2/ LE PROCESSUS DE CONTROLE INTERNE DE LA SOCIETE LE NOBLE AGE**

### **2-1 Définition et objectifs du contrôle interne**

Le contrôle interne est un ensemble de politiques et procédures mis en œuvre et testées visant à fournir dans la mesure du possible une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs entrant dans les catégories suivantes :

- réalisation et optimisation des opérations et objectifs fixés dans le cadre de la politique de gestion,
- fiabilité et sincérité des informations comptables, financières et de gestion,
- conformité aux lois et règlements, ainsi qu'à l'éthique, normes et règles internes à l'entreprise,
- prévention et maîtrise des risques résultant de l'activité de l'entreprise,
- prévention et détection des risques de fraudes ou d'erreurs,
- sauvegarde du patrimoine de l'entreprise.

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 dont chaque entité tient compte.

La politique d'assurance s'inscrit dans le cadre de la volonté d'identification et de couverture des risques jugés sensibles.

## **2-2 Environnement de contrôle**

L'environnement de contrôle détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôle et constitue le fondement de tous les autres éléments du contrôle interne en imposant discipline et organisation.

Le Groupe a fait le choix d'une intégration forte de son organisation afin de favoriser la cohérence dans la définition et l'application des procédures opérationnelles.

La convergence des processus opérationnels permet de renforcer l'environnement de contrôle avec une forte centralisation de la supervision en contrepartie de la délégation accordée aux opérationnels. Le Groupe Noble Age exerce son activité de « gestion d'établissements » à partir de chacun des sites, qui disposent d'une autonomie de gestion, d'un périmètre de responsabilité et de décision étendu mais délimité sous le contrôle et le pilotage d'un directeur d'exploitation Groupe dédié spécifiquement aux établissements.

L'harmonisation s'établit à travers différents outils ou actions, que sont :

- L' « ODE », véritable référentiel interne remis à toute nouvelle direction opérationnelle lui permettant d'appréhender les valeurs du groupe, les outils et les méthodes en place ainsi que les procédures existantes,
- la formation dispensée aux chefs de services (nouveaux ou d'établissements nouvellement acquis) par des salariés d'autres établissements, dits « formateurs »,
- le déploiement d'un système d'information directeur dont l'intégration va croissante (gestion des résidents ou patients, facturation, gestion comptable et consolidation statutaire, trésorerie, gestion des investisseurs),
- le programme QUALIPERF : initié en 2004, il vient remplacer le tutorat des nouvelles directions. C'est un programme d'accompagnement des directions d'établissements par une équipe, dans la mise en œuvre de l'organisation, des outils GNA. En 2006, le projet a finalisé la définition des programmes, des intervenants et des outils.
- le renforcement des moyens alloués à la politique de qualité avec le recrutement de compétences spécifiques référentes sur le secteur médico-social et sur le secteur sanitaire.

## **2-3 Les acteurs**

Le Conseil d'administration, de par ses pouvoirs de décision et de vérification, est le premier acteur du contrôle interne du Groupe.

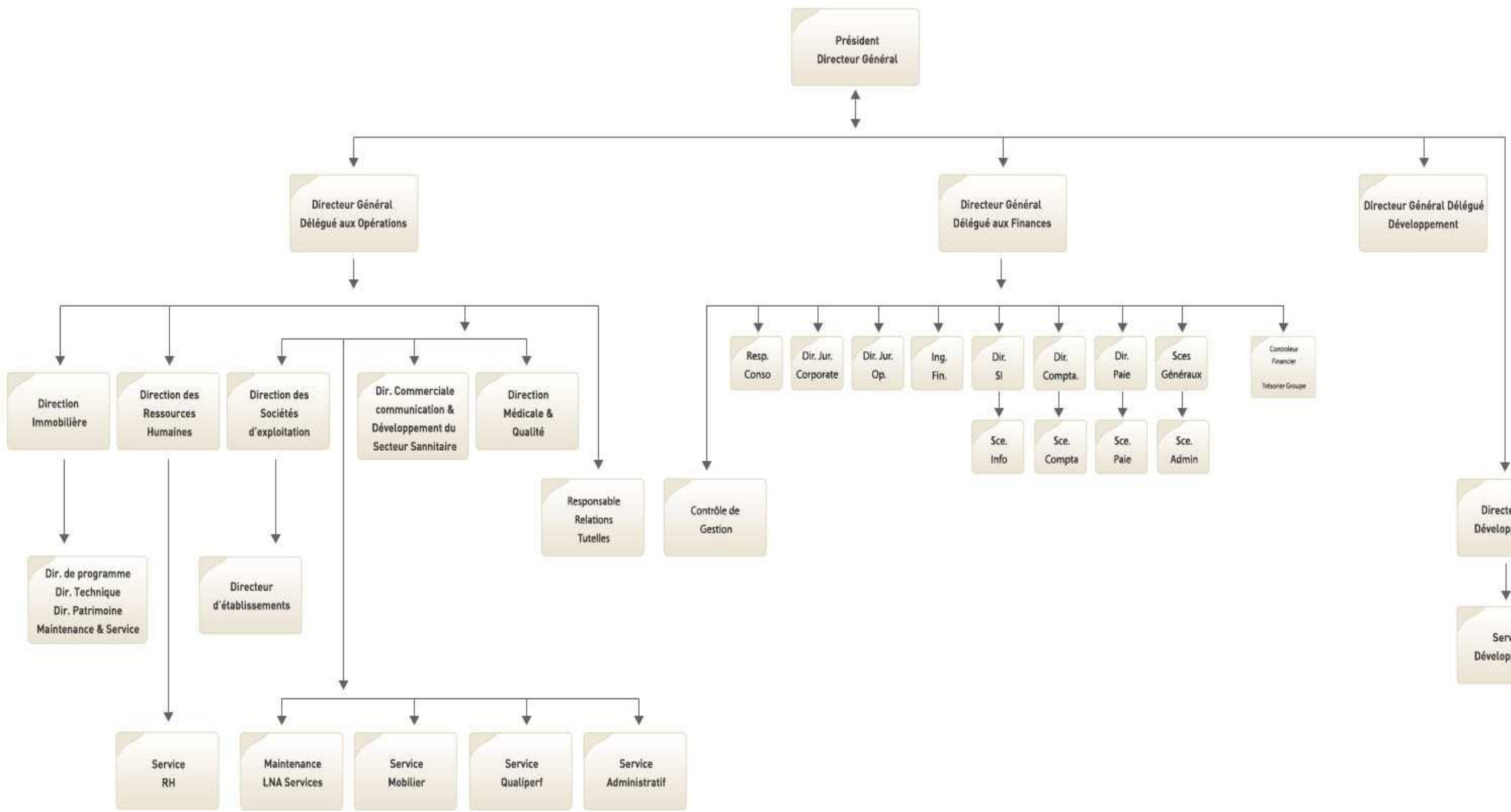
La Direction Générale est naturellement garante de la mise en œuvre des principes et procédures de contrôle interne et de leur surveillance.

La Direction Générale comprend quatre membres : le Président Directeur Général en charge du management des opérations du Groupe, et trois Directeurs Généraux Délégués, chargés respectivement du Développement du Groupe et des externalisations immobilières, des fonctions opérationnelles du groupe, des opérations financières du Groupe.

La Direction Générale a mis en place un ensemble de délégations de pouvoirs, définis à travers l'organigramme, les définitions de fonctions et les contrats de travail ainsi que les délégations de signatures. Le Groupe entend consolider et piloter l'ensemble au terme d'un programme de structuration et de formalisation des responsabilités sur l'année 2010, afin de parfaire l'efficacité des règles et des contrôles.

La direction financière est garante de la qualité de traitement de l'information économique, et donc de la qualité des opérations de clôture et de reporting. Elle intervient en tant que sponsor de l'évolution du système d'information du Groupe, dans l'objectif d'une intégration renforcée des domaines fonctionnels, de sécurisation des transactions et d'optimisation des processus. Elle prévoit les diligences et met en œuvre toutes les actions nécessaires à la maîtrise des risques d'ordre juridique et financier, en s'appuyant sur l'encadrement des services centraux sous sa responsabilité et sur les relais des Directions Opérationnelles. La direction juridique est responsable du respect de l'ensemble des obligations légales et réglementaires ainsi que de la conformité des contrats du groupe au dispositif législatif et réglementaire en vigueur.

La direction d'exploitation groupe est responsable de l'organisation opérationnelle des établissements, de la coordination et du suivi de l'activité de l'exploitation dans son ensemble, en s'appuyant tant sur les fonctions des services sous sa responsabilité que sur les fonctions support du Siège à disposition des établissements. Elle est la garante par ailleurs du respect des budgets des filiales et de l'atteinte des objectifs fixés par centre de profit. Elle 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 (à savoir les Directions d'Exploitation, des Ressources Humaines, de Médical et Qualité) et sur les Directions d'Etablissement.



## **2-4 Evaluation des risques**

Le Groupe pilote ses activités sur la base d'une feuille de route déterminée pour une période de 5 ans, le Business Plan étant mis à jour périodiquement afin de s'adapter aux caractéristiques d'un marché en forte croissance et en pleine transformation. La professionnalisation des métiers et la médicalisation accrue de la prise en charge constituent des facteurs durables d'évolution du secteur.

Le processus d'établissement des prévisions fixe à chaque établissement les objectifs économiques de l'entreprise pour la période concernée. Le plan est décliné en budget annuel, révisé chaque année. Les objectifs ainsi définis tant qualitatifs que quantitatifs servent de feuille de route à chaque direction fonctionnelle et opérationnelle.

Toute entreprise est confrontée à un ensemble de risques internes et externes susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs, dont elle doit assurer la maîtrise. Les principaux risques auxquels la société doit faire face sont les suivants :

**Risques liés à l'évolution des réglementations :** L'activité de long séjour des EHPAD (Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes) et celle de moyen séjour des SSR (Soins de Suite et de Réadaptation) 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 bâtiment : incendie, légionnelle (Risques suivis et maîtrisés par la Direction d'exploitation Groupe, le DPMS et la Direction Médicale)

**Risques financiers :** le financement des besoins du Groupe est mutualisé et centralisé, selon des conditions de financement aptes à réduire l'exposition nette du Groupe au risque de taux. (Risques suivis et maîtrisés par la Direction financière par une politique d'analyse et de couverture)

**Risques sociaux individuels :** le Groupe procède à des changements d'organisation lors des reprises d'établissements, concernant principalement la direction et les responsables de services. 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 dommageable dans le territoire de santé, auprès des familles, des prescripteurs et des tutelles. Le rythme de remplissage de l'établissement s'avère alors plus lent que prévu. Le risque est maîtrisé au moyen des actions de restructuration de l'outil de travail et des mesures d'accompagnement 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 stratégie de croissance :** Le marché sur lequel le Groupe intervient est concurrentiel et le coût de l'investissement est élevé pour exercer les activités suivant les standards réglementaires et les exigences de qualité du Groupe. C'est pourquoi, le Groupe s'efforce de pondérer le coût des reprises et des restructurations de site par des réalisations d'extensions et de créations, tout en améliorant la rentabilité et la gestion de ses actifs. (Risques maîtrisés par la Direction Générale)

**Risques opérationnels :** Leur maîtrise suppose de contrôler la dépendance à l'égard de fournisseurs ou de prestataires, de promouvoir la fidélisation des collaborateurs et de favoriser la motivation 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 des procédures internes fondées sur le double visa pour le règlement des dépenses sur site, et renforce actuellement ce dispositif par les mesures suivantes :

- l'automatisation des rapprochements bancaires pour l'amélioration du suivi
- l'informatisation des engagements de dépenses de biens et services ou d'immobilisations,
- la centralisation des données des référentiels (comptes fournisseurs),
- l'établissement d'états de contrôle standard simple et efficace,
- la rédaction des procédures et la mise en place de plan de tests et de vérifications.

## **2-5 Activités de contrôle**

Le renforcement du Service Contrôle de gestion vise à développer toujours davantage les fonctions de pilotage, de gestion budgétaire et de reporting, au service de l'Exploitation et de la Direction Financière.

### Le processus budgétaire

Le processus budgétaire est décliné pour l'ensemble des sociétés du Groupe Noble Age :

#### *Les filiales d'exploitation :*

Des situations trimestrielles sont réalisées. En novembre, l'analyse de la situation s'accompagne de l'élaboration de la prévision de fin d'année et de l'établissement pour chaque entité d'un budget de référence pour l'année suivante.

En juillet, la prévision initiale est actualisée en fonction des réalisations du premier semestre (situation) et une nouvelle tendance annuelle est ainsi déterminée.

Participent trois fois par an à ce processus d'élaboration le Directeur d'Exploitation, la Direction de l'établissement, son assistante de direction et la responsable de gestion au Siège en charge du dossier. Les Services de la Direction Financière contrôlent certains points spécifiques et la Direction d'Exploitation groupe revoit et analyse les budgets et leurs actualisations, afin d'en présenter les effets et solutions à la Direction Générale, laquelle les valide après analyse détaillée.

#### *Les filiales immobilières :*

Un budget initial est défini au moment de la préparation du programme d'externalisation de l'immobilier d'un établissement. Il est ensuite révisé avec la signature définitive du marché de travaux (Direction Immobilière) et la réalisation des conditions d'acquisition, de portage temporaire, de vente et de financement de l'ensemble immobilier (Direction Financière). Les budgets sont suivis mensuellement, voire ajustés, par la Direction Générale et la Direction Immobilière en fonction des réunions de programme. Une revue de gestion immobilière a été mise en place mensuellement fin 2009 visant à renforcer le suivi de la commercialisation du programme, des prévisions de trésorerie immobilière, d'optimisation des financements de crédit promoteurs, de préparation des révisions comptables et du débouclage des opérations d'externalisation d'ensemble immobilier.

### Le reporting

Le reporting constitue l'outil privilégié de suivi, de contrôle et de pilotage de la direction du Groupe. Il se compose de plusieurs documents et outils :

1/ Des comités de pilotage sont organisés périodiquement, où les responsables des Services présentent l'avancement des plans d'action en cours, le suivi et la mesure de performance des actions entreprises, les projets à conduire :

- Comité de Liaisons Direction Générale en amont et en préparation des différents Comités (Direction Générale)
- Comité de Liaisons Direction Exploitation (Direction Générale, Directeurs d'exploitation, Directeur Médical & Qualité, Directeur RH, Directeur Commercial et Communication, Service Contrôle de Gestion, Service Juridique, Directeur de la Maintenance et du Patrimoine)
- Comité de Liaisons Direction Immobilière (Direction Générale, Directeur Immobilier, Directeurs des Programmes, Directeur Technique, Service Juridique, Directeur de la Maintenance et du Patrimoine, Service Financement)
- Comité de Développement (Direction Générale, Directeur Immobilier, Direction Juridique, Service Financement)

Les Comités traitent de toutes les affaires relatives au fonctionnement du Groupe dans leur domaine de compétences, et des conditions de préparation, d'organisation et d'application des actions prioritaires et à fort enjeu dans les structures opérationnelles. Ils permettent de s'assurer de l'adéquation entre les actions entreprises et les objectifs du Groupe, et de suivre les différentes incidences des actions entreprises sur chacun des sites. Ces réunions sont formalisées dans un compte-rendu mensuel rédigé par les Services Généraux. Ils permettent de sérier les questions et de traiter des zones de risque importantes.

2/ Un tableau de reporting hebdomadaire du taux d'occupation et des flux de l'établissement, transmis par la Responsable Marketing à la Direction Générale.

3/ Un tableau de reporting mensuel des cycles les plus sensibles : 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.

5/ Un tableau de suivi en réel du budget de trésorerie de chaque entité et de l'ensemble du Groupe, fourni par la Direction Financière à la Direction d'Exploitation Groupe.

6/ Un tableau de suivi et d'analyse des contentieux sociaux comprenant le stade d'avancement du dossier, les sommes demandées et les provisions enregistrées dans les comptes.(DRH et DGDF)

7/ Un tableau de suivi et d'analyse des contentieux, notamment immobiliers, comprenant le stade d'avancement du dossier, les sommes demandées et les provisions enregistrées dans les comptes, suivi par la Direction Juridique

#### Le référentiel et les méthodes comptables communs au sein du Groupe

La centralisation au siège, des fonctions comptables, sous-tend l'homogénéisation des procédures et une circulation rapide de l'information.

Le plan comptable et les méthodes de comptabilisation sont uniformes par type d'activité (Exploitation et Immobilier) et secteur 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 des actifs ou la séparation des fonctions. Il continuera de s'enrichir en fonction de l'évolution du système d'information.

Les outils de reporting et d'élaboration des budgets et plans sont normalisés.

Un calendrier annuel est diffusé aux interlocuteurs concernés du Groupe, définissant les dates de signature fournisseurs, de clôture de paie, les dates de situation et les dates d'arrêtés des comptes. Cela permet à chaque site opérationnel d'en tenir compte pour la définition de ses processus et l'organisation de ses travaux.

## **2-6 Pilotage**

Concernant le circuit administratif, tout dysfonctionnement d'un site est transmis au Service compétent au Siège, qui assure le correctif immédiatement, seul ou en collaboration avec la Direction d'Exploitation concernée. Si besoin est, une action de formation est programmée et mise en œuvre.

La Direction Financière assure régulièrement un point de liaison détaillée avec chacun des Services administratifs centraux (Juridique, Comptabilité, Gestion Holding, Consolidation, Financement, Trésorerie, Contrôle de Gestion, Paie, Système d'information, Services Généraux) et organise une revue de synthèse inter-Services périodiquement.

Dans le cadre de leurs diligences, les Commissaires aux comptes évaluent par ailleurs les procédures de contrôle interne, et communiquent au Comité d'audit leurs observations en cas de faiblesses constatées.

Concernant le domaine des opérations, tout incident ou manquement aux protocoles internes sur un site fait l'objet d'une information circonstanciée à la Direction d'Etablissement. Celle-ci en personne ou par l'intermédiaire de son équipe de Direction apporte une réponse corrective immédiate. En fonction de la criticité de l'évènement, elle en informe directement sa Direction d'Exploitation et les Services professionnels concernés internes et externes, afin de maîtriser le risque dans sa globalité.

Une analyse des risques est effectuée au cours de la réunion qui se tient mensuellement entre les Directeurs d'Exploitation et la Direction d'Exploitation du Groupe.

Le Comité de Liaisons Exploitation, et en cas de besoin un Comité des Risques se tiennent, étudient puis proposent les aménagements nécessaires au traitement des événements dans l'établissement (amélioration des processus et des contrôles) et agissent le cas échéant sur la politique de prévention des risques, déclinée en plan et procédure de prévention du Groupe. Si besoin est, des actions de formation et d'évaluation sont programmées et mises en œuvre rapidement.

## **2-7 Réalisations 2009 et perspectives 2010**

Le dossier de révision des comptes informatisé fait l'objet d'une amélioration continue. Le dossier représente un véritable outil de travail à usage interne et externe :

- présentation signalétique du périmètre de l'activité et caractéristiques des dossiers,
- harmonisation des pratiques d'arrêtés des comptes,
- exhaustivité des opérations de clôture sur les cycles révisés,
- validation des contrôles de conformité et de cohérence,
- justification des opérations de clôture enregistrées,
- suivi de l'avancement des travaux de clôture.

L'informatisation des dossiers se poursuivra en 2010, afin de renforcer les contrôles et de garantir la convergence des pratiques à l'échelle du Groupe. Le dossier s'enrichira des documents annexes

préparatoires (feuilles de travail), qui serviront de justificatifs au dossier maître (feuille de synthèse par cycle).

Le suivi de trésorerie a été renforcé au cours de l'exercice avec la détermination de budgets mensualisés de trésorerie pour toutes les sociétés du Groupe et la réalisation d'un suivi poste à poste mensuel. Une revue périodique est réalisée en Comité d'audit, permettant d'apprécier les ressources disponibles jusqu'au 31 décembre de l'année en cours. Une fonction de trésorier a donc été constituée, qui travaille en étroite relation avec les services administratifs et les partenaires financiers.

La gestion des situations et la revue des budgets d'exploitation a été enrichie afin de faciliter le rapprochement des données analytiques et réelles et de donner des informations plus complètes aux différents services concernés, en vue d'une meilleure réactivité dans le processus de décision.

A titre d'exemple, le suivi des frais de personnel a été automatisé et interfacé avec l'outil de paie, pour optimiser les tableaux d'analyse et de contrôle des écarts, édités avec précision et rapidité. Les dépenses soins notamment, sont justifiées mensuellement dans le détail.

Le changement du système d'information s'est accéléré en 2009. Un nouveau logiciel de gestion des temps, plus performant a été mis en place avec l'interface Paie ascendante. Il vise à approfondir la construction, le suivi des plannings, de fiabiliser la collecte des données préparatoire de paie, d'harmoniser les fiches individuelles des salariés et de faciliter la gestion des contrats de travail.

L'outil de comptabilité générale et analytique, de gestion des immobilisations et de la trésorerie, a été mis en production début 2009 après une phase de spécification détaillée, de tests fonctionnels, de reprise des données historiques et initialisation des dossiers comptables.

Plus largement, les domaines fonctionnels suivants ont été déployés courant 2009 : consolidation, facturation et suivi du dossier résidents pour les EHPAD, budget et gestion des achats. Les prochains déploiements vont concerner le dossier Soins des Ehpads et la Paie ainsi que les processus RH. Ces évolutions s'appuient sur un schéma d'architecture technique très intégré, assurant un accès applicatif distant via Citrix aux serveurs centralisés et à l'ensemble des applications du Siège.

Le référentiel du système d'information, la précision des rôles et des responsabilités, la définition et la documentation des processus cibles, le renforcement des compétences des équipes financières sont les premiers garants de l'amélioration dans la qualité des informations et dans le pilotage du contrôle des données.

La mise en place d'une plate-forme intranet pour diffuser l'information relative au contrôle interne (partage de procédures, création d'un espace qualité) devrait contribuer à mieux intégrer le référentiel de contrôle interne et à promouvoir l'uniformisation des processus opérationnels au sein du Groupe.

### **3/ PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE PARTICULIERES A L'ELABORATION ET AU TRAITEMENT DES INFORMATIONS COMPTABLES ET FINANCIERES DESTINEES AUX ACTIONNAIRES**

#### **3-1 Organisation générale**

Par le choix d'une organisation financière centralisée et la structuration des fonctions comptables, le Groupe Noble Age s'assure de l'existence d'une information comptable et financière homogène conforme à la législation et aux normes en vigueur. Il donne les moyens d'apprécier l'évolution des performances du Groupe et les outils de mesure de la valeur patrimoniale de l'entreprise, avec notamment :

- une uniformisation des pièces comptables traitées au Siège,
- l'utilisation d'un outil informatique ouvert et évolutif faisant l'objet des protections d'usage,
- une circulation organisée et fluide des divers documents,

- une définition de fonction précise,
- une gestion de trésorerie groupe de plus en plus centralisée.

### **3-2 Outils et moyens**

Afin de s'assurer de la performance de ces processus, le Groupe dispose des outils suivants :

- calendrier interne des informations comptables et financières,
- procédure semestrielle d'arrêté des comptes sociaux et consolidés,
- identification claire des responsabilités par l'analyse matricielle des missions/fonctions.
- encadrement intermédiaire renforcé des Services financiers et un approfondissement des missions des collaborateurs,
- outil de suivi et de vérification des étapes d'élaboration de l'information consolidée périodique.

Enfin, le Groupe se fait assister par des conseils spécialisés sur des points réglementaires, dans les domaines notamment de la comptabilité, de la fiscalité, du droit des affaires, du droit immobilier et du droit du travail.

### **3-3 Adaptations de l'organisation**

La Direction Financière s'est appuyée en 2009 sur les changements d'organisation et sur la poursuite du déploiement de système d'information pour renforcer l'intégration des processus comptables et financiers :

- amélioration du dossier de révision électronique,
- constitution de référentiels SI uniques clients et fournisseurs,
- informatisation des conditions de règlement,
- introduction d'une dimension analytique dans la saisie des écritures comptables,
- industrialisation des mouvements intra groupe et des états de rapprochement,
- codification des flux (augmentation, diminution) dans la saisie des écritures comptables,
- mise en place de principes et des méthodes d'enregistrement de charges et de produits (via notamment système d'abonnements),
- intégration automatique des données du système comptable avec le système de consolidation en réel,
- automatisation des contrôles de liasse de consolidation,
- amélioration de la production des états de restitution consolidés,
- intégration de la démarche prévisionnelle en consolidation par un rapprochement simplifié des données analytiques budgétaires avec les prévisions consolidées,
- refonte du cadre du business plan aux fins d'intégration demain dans l'outil de consolidation,
- adaptation de l'approche budgétaire au nouveau système d'information (chargement des budgets d'exploitation entité par entité dans le module de comptabilité).

### **3-4 Sécurité des informations**

Le Groupe est en mesure de répondre aux demandes des tiers sur l'archivage, la documentation et la mise à disposition des données susceptibles d'être contrôlées.

L'équipe informatique constituée est le garant de la sécurité, de l'intégrité et de la disponibilité des données informatiques.

Le Groupe utilise actuellement des applications informatiques uniformes, qui s'appuient sur une architecture technique très intégrée. Dès leur reprise, les sites sont reliés en réseau avec le Siège. Le

Groupe poursuit de manière continue l'enrichissement des bases fonctionnelles et la couverture des solutions applicatives.

Le Groupe a conduit en 2009 une politique d'optimisation des flux, de sécurisation des accès et de contrôle des données au moyen principalement des mesures suivantes :

- Le déploiement de la fibre optique dans les établissements sanitaires
- La sécurisation physique renforcée du Data Center
- Des procédures de sauvegarde des données du réseau (applications, mails, fichiers, systèmes)
- La généralisation des logiciels Antivirus, Anti-intrusion et contrôle des accès Internet
- La mise en place d'un logiciel de suivi des connexions à Citrix.

Dans le cadre du Plan de Reprise d'Activité et du Plan de Continuité d'Activité, des plans d'actions prioritaires vont concerner en 2010 les domaines suivants :

- Mise en place d'une solution de sauvegarde externe (hébergement sous-coffre d'une banque des bandes de sauvegardes mensuelles et utilisation des sites de secours avec réplication de données en temps réel)
- Mise en place d'une sauvegarde périodique du paramétrage du logiciel SAP
- Politique de sauvegarde renforcée des données personnelles
- Mise en place d'un contrôle systématique et rigoureux des accès au système d'information
- Mise en place d'une procédure d'accès à distance
- Mise en place d'un logiciel de suivi des connexions aux applications.

La mise à jour du système d'information permettra en 2010 d'étendre le travail de mise en œuvre des contrôles clés (blocages de doubles saisies, existence de seuils, état des anomalies, schéma d'écritures par défaut, rapprochements automatisés, etc).

### **3-5 Synthèse des points-clés d'arrêté**

La synthèse suivante permet de prendre en considération les conclusions de l'examen des catégories d'opération tel que proposé par le guide d'application de l'AMF relatif au contrôle interne et d'évaluer la performance des actions entreprises en 2009 au regard notamment des objectifs définis

Catégorie d'opération	Responsabilité	Contrôle	Actions envisagées	Bilan 2009
1. Investissements / Désinvestissements	DEXG/DGDF	existant	Reporting d'investissements trimestriel Revue des bases d'immobilisation	Reporting : Synthèse semestrielle réalisée en 2009 Informatisation au 31/12/2009 du suivi des engagements reportée à 2010  Reprise exhaustive sous SAP des fiches d'immobilisation en SI 2009
2. Immobilisations incorporelles, corporelles et goodwill	DEXG/DGDF Compta/Conso	existant	- Revue exhaustive de la valeur des actifs - Mise en place des audits immobiliers sur les baux arrivant à échéance dans les 4 ans	- Test des actifs annuel, approuvé par le Conseil d'administration - Réalisation des audits immobiliers ; revue par le Conseil d'administration
3. Immobilisations financières	DGDF Conso/Juridique	existant	RAS	
4. Achats / Fournisseurs et assimilés	Opérationnels/Compta.	Existant	RAS	Centralisation du référentiel fournisseur sous SAP réalisée en 2009 Informatisation de certain processus d'engagement (déplacements)
5. Coûts de revient/Stocks et encours/Contrats à long terme	Comptabilité	existant étendre	à Suivi du cycle des stocks et des en cours à mutualiser	Point à améliorer : inventaire contradictoire à la reprise d'établissement Délimitation du périmètre des articles suivis en stock Revue exhaustive de la valeur des actifs immobiliers avec dépréciation fin 2009 Suivi renforcé des stocks immobiliers dans le cadre de l'établissement des informations prévisionnelles
6. Produits des activités ordinaires / Clients et assimilés	DGDF Compta/Conso/CDGestion	existant	Accélération du reporting Recouvrement Clients à l'Exploitation	Centralisation de la base clients, tarif et prestations sous SAP réalisée en 2009 Renforcement du suivi des créances sur Tutelle et CRAM
7. Trésorerie / Financement et instruments financiers	DGDF Conso/Ing. Fin.	Existant	Simplification et centralisation de la gestion du cash	Extension du cash pooling indirect avec centralisation des positions sur 3 réseaux bancaires. Automatisation en S1 2009 de l'intégration des relevés bancaires Mise en œuvre du reporting mensuel de trésorerie
8. Avantages accordés au personnel	DGDF Paie / DEXG	existant étendre	à Mise en place d'un Service de Paie dédié	Mise en œuvre effectuée avec 100% périmètre couvert hors Belgique Intégration des conventions collectives hors CCU (F51, Fehap)
9. Impôts, taxes et assimilés		existant	1. Internalisation de certaines déclarations fiscales 2. Extension du périmètre d'intégration fiscale 3. Renforcement des compétences fiscales	1. Internalisation des déclarations d'intégration fiscale 2. Extension périmètre : oui ; 3. Compétences fiscales renforcées en matière

				juridique, comptable et ingénierie financière 4. Systématisation des revues de démontage d'opérations immobilières
10. Opérations sur le capital	DGDF Juridique	existant	RAS	Réalisation d'une augmentation de capital réservée
11. Provisions et engagements	DGDF Conso/CDGestion/Paie	existant	Paramétrage automatique et suivi en paie des compteurs DIF	Mise en œuvre effectuée
12. Consolidation	DGDF Conso/CDGestion	existant	1. Automatisation des tableaux de restitution TFT/Bilan	Intégration en 2009 des états financiers (bilan/TFT) sous SAP
			2. Délégation des contrôles sur liasses et de gestion des opérations réciproques	Mise en œuvre en 2009 des saisies comptables avec partenaire intragroupe Contrôle automatique des intragroupe en co so
			3. Approfondissement de la démarche prévisionnelle en consolidation	Mise en œuvre reportée en 2010/2011 avec l'outil de consolidation
13. Information de gestion nécessaire à l'élaboration des informations	DGDF Conso/CDGestion	Existant	Simplification du rapprochement des données prévisionnelles et réelles (point 12)	Intégration sous SAP du processus de consolidation prévisionnelle du budget 2011/2012
14. Gestion de l'information financière externe	DGDF Conso/Juridique/Com.	Existant	1. Organisation des processus d'arrêté de compte / réduction délais de publication	1. oui : délai réduit de 3 semaines sur les comptes semestriels 2009
			2. Gestion par la DRH des données sociales (DIF/Effec.) à l'appui de la com. Fin.	2. oui : bilan social avec production d'indicateurs de référence
15. Gestion de l'information interne	DGDF/DSI	Existant	1. Sécurisation des espaces de traitement de données 2. Renforcement de la protection des systèmes d'informations 3. Mise en œuvre d'un plan de sauvegarde informatique	1. Reconfiguration salle matériel effectuée en 2009 2. Recrutement d'un gestionnaire systèmes et réseaux 3. Mesures initiées en 2009 et à intensifier en 2010 (confère § sécurité des données)

### **3-6 Qualité et format des données**

Les comptes consolidés ont été établis à partir des données de base enregistrées dans les comptes individuels suivant les critères adéquats de réalité, d'exhaustivité, de mesure, de séparation des exercices et de classification.

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, des droits et obligations liés, et ce au moyen des Etats Financiers détaillés et de leurs Annexes.

### **3-7 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 éventuelles qui pourraient entacher la production de ces comptes annuels.

Les comptes sociaux semestriels et annuels 2009 ont été révisés par l'encadrement comptable en interne. Le Groupe poursuit le travail d'internalisation des travaux fiscaux. Le Groupe a établi les comptes consolidés 2009 selon les normes IFRS (International Financial Reporting Standards) et ce conformément aux obligations de publication des groupes admis au marché réglementé. Les comptes sont audités par nos Commissaires aux comptes dans le cadre de leur mission permanente. Les conclusions de leurs travaux vous sont remises pour prise en considération.

## **4/ LIMITATIONS QUE LE CONSEIL APPORTE AUX POUVOIRS DU DIRECTEUR GENERAL**

Aucune limitation n'a été apportée aux pouvoirs de Monsieur Jean-Paul SIRET en sa qualité de Directeur Général du Groupe Noble Age.

Le Conseil d'administration devrait être amené à formaliser courant 2010 l'étendue des domaines de responsabilité et la durée des pouvoirs exécutifs conférés à chacun des Directeurs Généraux Délégués.

## **5/ INFORMATIONS DONNEES EN APPLICATION DE LA LOI N° 2008-649 DU 3 JUILLET 2008**

### **Participation des actionnaires à l'Assemblée Générale.**

Conformément aux dispositions de l'article L 225-37 al 8 du Code de commerce, nous vous informons que les modalités de participation des actionnaires aux assemblées générales sont prévues à l'article 19 des statuts de notre Société.

Le droit de participer aux assemblées est régi par les dispositions légales et réglementaires en vigueur et est notamment subordonné :

- en ce qui concerne les titulaires d'actions nominatives, à l'inscription des actions au nom de l'actionnaire sur les registres de la société cinq jours ouvrables au moins avant la date de réunion de l'assemblée générale ;

- en ce qui concerne les titulaires d'actions au porteur, au dépôt, cinq jours ouvrables au moins avant la date de réunion de l'assemblée générale, aux lieux indiqués par l'avis de convocation, d'un certificat délivré par l'intermédiaire teneur de leur compte, constatant l'indisponibilité des actions inscrites en compte jusqu'à la date de l'assemblée générale.

L'actionnaire, à défaut d'assister personnellement à l'assemblée, peut choisir entre l'une des trois formules suivantes :

- donner une procuration à un autre actionnaire ou à son conjoint, ou
- voter à distance, 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.

Pour tous compléments d'information, nous vous renvoyons par ailleurs aux dispositions statutaires de la Société.

#### 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, sont contenues dans le rapport de gestion prévu à l'article L 225-100 du Code de commerce.

Fait à Nantes, le 7 avril 2010

Le Président du Conseil d'administration  
Monsieur Jean-Paul SIRET