LE NOBLE AGE
Société Anonyme au capital de 17 084 282 €
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 actionnaires,

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

- de la composition du Conseil d'administration et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein,
- des conditions de préparation et d'organisation des travaux de votre Conseil d'administration au cours de l'exercice social clos le 31 décembre 2010,
- des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société,
- des éventuelles limitations apportées par le Conseil d'administration aux pouvoirs du Directeur Général,
- des modalités particulières relatives à la participation des actionnaires aux assemblées générales,
- des principes et des règles arrêtés par le conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux.

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 juillet 2010.

Par ailleurs, il vous est précisé que le présent rapport, conformément à la loi du 3 juillet 2008 est soumis à l'approbation du Conseil d'administration et est rendu public.

DECLARATION SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

A titre préliminaire, précisons qu'en matière de gouvernement d'entreprise, la Société a choisi de se référer pour l'essentiel au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées établi par l'AFEP et le MEDEF (dernière version à jour du 19 avril 2010).

Toutefois, à ce jour, la durée statutaire des fonctions d'administrateur est établie à six années au lieu de quatre années selon les préconisations du code AFEP-MEDEF.

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 code AFEP-MEDEF peut être consulté sur le site www.code-afep-medef.com.

1/ COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET APPLICATION DU PRINCIPE DE REPRESENTATION EQUILIBREE DES FEMMES ET DES HOMMES EN SON SEIN

1.1 - Composition du Conseil

* Administrateurs

Le Conseil d'administration compte sept administrateurs.

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.

A ce jour, la durée statutaire des fonctions d'administrateur est établie à six années au lieu de quatre années selon les préconisations du code AFEP-MEDEF. (Cf supra).

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

Au 31 décembre 2010, le Conseil d'administration comptait trois représentants du Comité d'Entreprise délégués au Conseil d'administration, en la personne de :

- Madame Anne BERTIN-MAGHIT, membre élue du Comité de l'U.E.S. dans le Collège Cadres, salariée de l'établissement La Chézalière,

- Madame Anne-Sophie FRATELLO, membre élue du Comité de l'U.E.S. dans le Collège Employés et Ouvriers, salariée des Vergers de Vincennes,

- Madame Paule FOURNIER, membre élue du Comité de l'U.E.S. 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.

Au 31 décembre 2010, le Conseil d'administration comptait trois censeurs :

- Monsieur Daniel BRAUD nommé par l'Assemblée Générale mixte du 23 juin 2008 ;
- la Société SALVEPAR et la Société GROUPAMA Centre Atlantique nommées par les conseils d'administration des 16 décembre 2009 et 20 janvier 2010, leur nomination ayant été ratifiée par l'Assemblée Générale Mixte du 23 juin 2010.

En outre, dans sa séance du 19 janvier 2011 le Conseil d'administration a nommé en qualité de Censeur, sous réserve de ratification par la prochaine Assemblée Générale Monsieur Michel BALLEREAU.

1.2 – Respect de la parité au sein du Conseil d'administration

Conformément aux dispositions de l'article L 225-37 du Code de commerce et suite à l'adoption de la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011, nous faisons état de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'administration.

Au 31 décembre 2010, le Conseil d'administration ne comptait pas d'administrateur femme.

Toutefois, dans sa séance du 16 février 2011, le Conseil d'administration a proposé de soumettre à l'Assemblée Générale du 22 juin 2011, la nomination de Madame Marie-Antoinette DAIN en qualité d'Administrateur.

2/ CONDITIONS DE PREPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES COMITES

2.1 - Fréquence des réunions et synthèse de l'activité

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

Le tableau ci-dessous reprend à titre comparatif la fréquence des réunions du conseil.

Gouvernance Noble Age	2006	2007	2008	2009	2010
Nb de séances du Conseil	18	13	14	13	13
Nb de réunions du Comité Stratégique	NA	7	12	10	11
Nb de réunions du Comité d'Audit	NA	6	8	11	11
Nb de réunions du Comité de Rémunération et nomination	NA	NA	NA	2	4

Ainsi, au cours de l'exercice écoulé, notre Conseil d'administration s'est réuni 13 fois comme 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 valeur 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 2010 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 2009. Il a également arrêté les comptes consolidés du premier semestre 2010.

▪ Le Conseil d'administration a adopté le rapport du Président du Conseil d'administration sur les procédures de contrôle interne.

2.2 - Convocations des administrateurs et des Commissaires aux comptes

Conformément à l'article 12 des statuts, 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.

2.3 - 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,

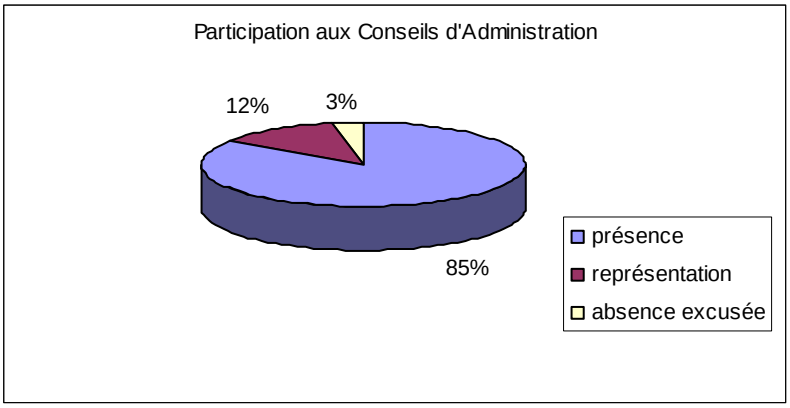
- les travaux préparatoires des Comités spécialisés, en support des réunions du Conseil d'administration, conduits par des membres aux compétences particulières et adéquates,

- la qualité des débats et des analyses sur chacun des sujets inscrits à l'ordre du jour des réunions du Conseil,

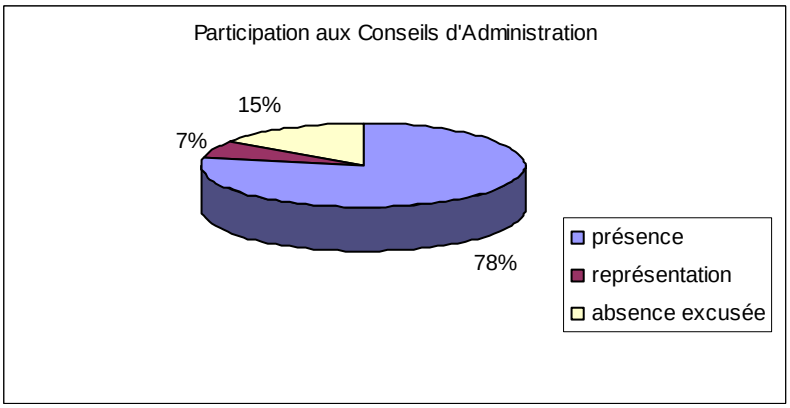
- l'attribution de jetons de présence aux administrateurs et aux Censeurs en rémunération de leur implication professionnelle. Nous rappelons toutefois que le Président Directeur Général et les trois Directeurs Généraux Délégués ont expressément renoncé à percevoir les jetons de présence, de même que Michel BALLEREAU, Censeur.

Le taux de présence des membres du Conseil d'administration aux 13 réunions du Conseil s'est établi à 78% en 2010 contre 85% au cours de l'exercice 2009, l'analyse de la participation s'établissant comme suit :

Année 2009



Année 2010



La présence d'un ou plusieurs représentants du Comité d'Entreprise a été constatée au cours de l'exercice à 69 % des séances (contre 54 % pour l'exercice précédent).

Le nombre moyen d'administrateurs et de censeur présents aux séances du Conseil s'est consolidé à respectivement 5.8 p. (sur 7 adm.) et à 1.9 (sur 3 censeurs) durant l'année 2010 contre 5.4 administrateurs présents en moyenne et 1 censeur lors de l'exercice précédent.

2.4 - <u>Information des membres du Conseil d'administration</u>

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

2.5 - Tenue des réunions

A l'exception de la séance du 07 avril 2010, toutes les autres réunions du Conseil d'administration se sont déroulées au siège social en 2010. Occasionnellement, les réunions peuvent se tenir sur d'autres sites, en fonction de l'ordre du jour préalablement établi et des contraintes existantes.

2.6 - Comités spécialisés

Dans le cadre du renforcement des pratiques de gouvernance, les trois comités spécialisés 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 2010.

- **Le Comité stratégique**

Il 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 onze fois au cours de l'exercice contre dix l'an dernier. Il est constitué de 5 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 2010 :

- 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,
- Réflexion sur les besoins de financement du plan de développement et sur l'opportunité d'émettre des obligations convertibles sous la forme des ORNANEs,
- Rappel du fonctionnement du pacte d'actionnaires,
- Veille concurrentielle et analyses sectorielles,
- Examen et étude des recommandations AFEP MEDEF.

- **Le Comité d'audit**

Il est en charge de l'étude des comptes et des prévisions et de l'évaluation du système de contrôle interne. Les travaux sont réalisés dans le cadre d'un agenda établi en début d'année pour permettre de suivre les échéances.

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 et de contrôle des informations sont bien appliquées. Il veille à la qualité et la pertinence de l'information communiquée aux actionnaires. Il assure le suivi de l'efficacité des systèmes de gestion des risques.
Il examine enfin l'ensemble des projets de comptes sociaux et consolidés ainsi que ceux établis pour les besoins d'opérations spécifiques, les projets de rapports de gestion et les tableaux de résultat.

La Société se réfère au rapport de l'AMF du 22 juillet 2010 sur le Comité d'audit.

Le Comité d'audit s'est réuni onze fois au cours de l'exercice comme l'an dernier.

Au 31 décembre 2010, le Comité d'audit était constitué de 6 membres, dont un membre au moins présentant des compétences en matière financière et comptable.

Afin de se conformer aux prescriptions de l'article L823-19 du code de commerce, le Conseil d'administration a, dans sa séance du 23 février 2011, procédé à la nomination et au renouvellement de ses membres.

Le Comité d'audit est en conséquence désormais constitué de 4 membres. Il compte au moins un membre présentant des compétences particulières en matière financière et comptable, savoir Monsieur Daniel BRAUD du fait de sa longue expérience acquise à des fonctions de Directeur Financier au sein d'un important Groupe d'Assurances.

Au cours de l'exercice 2010, le Comité d'audit a été amené à traiter les principaux dossiers suivants :

- Revue des comptes sociaux (projets de comptes, comptes sociaux, comptes prévisionnels) et des comptes consolidés ;
- Analyse du business plan 2010-2014 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'intégration du système d'information ;
- Procédure de sélection des Commissaires aux comptes et suivi de leur indépendance.

- Le Comité de rémunération et de nomination

Le Comité, de rémunération et de nomination mis en place en 2010, s'est réuni quatre fois. Il est constitué de 4 membres, aucun n'étant salarié du Groupe.

Au cours de l'exercice 2010, il a été amené à émettre des recommandations sur la rémunération variable attribuée aux mandataires sociaux au titre de 2010 et sur la rémunération fixe attribuée aux dirigeants pour l'année 2011.

Il a analysé les pratiques de marché en matière de rémunération.

2.7 – Synthèse des travaux et du fonctionnement du Conseil d'administration

Conformément aux préconisations de l'AMF et du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF, il a été proposé aux membres du Conseil d'administration de procéder à l'évaluation des travaux, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil d'administration pour l'année 2010.

Un débat sur ces évaluations a eu lieu lors de la séance du Conseil d'administration du 19 janvier 2011.

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

Ainsi, l'information mise à disposition des administrateurs est claire et son format satisfaisant, toutefois les délais de diffusion pourraient être améliorés.

L'organisation des réunions, tant dans leur fréquence que par la présence des membres s'avère très efficiente.

La composition des instances est considérée comme très satisfaisante. L'implication et l'apport d'expertise des membres constituent des facteurs clés de bon fonctionnement des Comités et Conseils..

L'animation, la qualité des débats et les présentations des délibérations sont jugées satisfaisantes.

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

Par ailleurs, chaque administrateur a fait part des questions et propositions visant à améliorer encore la gouvernance de la Société.

Enfin, le Conseil d'administration, dans sa séance du 19 janvier 2011, a considéré, au regard des critères fixés par le Code AFEP-MEDEF précité que le nombre d'administrateurs qualifiés d'indépendants, n'entretenant pas de relation d'affaires avec la Société, s'établit à 2. Il s'agit de Messieurs Christophe RIPERT et Patrick CONNAN.

2.8 - 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.

2.9 – 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.

3/ REMUNERATION ET AVANTAGES

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.

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

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

3.1. Rémunération des Dirigeants

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 €	23 544 €	Nb de lits nouveaux exploités* et Résultat	Téléphone portable Véhicule fonction : 3 360 €
Xavier DEJARDINS	Administrateur Directeur Général Délégué	109 393 €	23 544 €	Nb de lits nouveaux exploités* et Résultat	Téléphone portable Moto de fonction : 1 356 €
Willy SIRET	Administrateur Directeur Général Délégué aux Opérations	96 000 €	23 544 €	Nb de lits nouveaux exploités* et Résultat	Téléphone portable Véhicule fonction : 3 180 €
Damien BILLARD	Administrateur Directeur Général Délégué aux Finances	89 033 €	23 544 €	Nb de lits nouveaux exploités* et Résultat	Téléphone portable Véhicule de fonction : 3 510 €

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

3.2 – Jetons de présence

Nous rappelons que le Président Directeur Général et les trois Directeurs Généraux Délégués ont expressément renoncé à percevoir les jetons de présence, de même que Michel BALLEREAU, Censeur.

Au titre de l'exercice 2010, des jetons de présence ont été attribués aux administrateurs et aux censeurs suivant leur assiduité aux séances du Conseil d'administration, savoir :

Membre du Conseil	Jetons versés en N-1	Jetons versés en N
Robert Dardanne	2 400	3 000
Christophe Ripert	3 200	3 000
Patrick Connan	4 800	4 700
Daniel Braud	4 800	5 100
SALVEPAR	NA	4 700
GROUPAMA	NA	900
TOTAL	15 200	21 400

4/ LE PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTROLE INTERNE DE LA SOCIETE LE NOBLE AGE

4-1 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 des opérations dans le respect des procédures internes de gestion applicables et de l'utilisation des transactions informatisées adéquates,
- tenue des 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.

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

4-2 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 rigueur 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 administratives opérationnelles.

L'existence de référentiels métier permet de renforcer l'environnement de contrôle avec une forte centralisation de la supervision en contrepartie de la délégation accordée aux opérationnels. Le Groupe 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 la supervision 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 se poursuit (gestion des résidents ou patients, facturation, gestion comptable, consolidation statutaire, trésorerie, gestion des achats),
- 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 du Groupe NOBLE AGE. En 2006, le groupe 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.

4-3 Les acteurs

Le Conseil d'administration, disposant de pouvoirs étendus de convocation, audition, 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 des orientations stratégiques du Groupe, et trois Directeurs Généraux Délégués, chargés respectivement de la politique de Développement et des externalisations immobilières, des fonctions opérationnelles du groupe, des fonctions administratives et 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.

La **Direction d'Exploitation Groupe** vecteur de la coordination et de la déclinaison de la politique métier du Groupe au sein de toutes ses structures opérationnelles, ses missions s'articulent particulièrement autour de 3 axes :

- **L'animation du réseau des établissements** : Les cinq DEX se trouvent en relation permanente avec les directeurs d'établissement qui leur sont hiérarchiquement rattachés et assurent plusieurs objectifs, notamment le respect des budgets des filiales et des objectifs qualitatifs et quantitatifs fixés par centre de profit, le suivi de l'organisation opérationnelle des ressources humaines, administratives et qualitative des établissements ; la liaison entre les établissements et les différentes directions du Siège afin d'anticiper, analyser et apporter des solutions aux différentes enjeux et problématiques liés au fonctionnement des établissements ; l'impulsion, la coordination et le suivi du projet QUALIPERF
- **La gestion des relations avec les tutelles** : cette relation s'effectue en étroite coordination avec les directeurs d'établissement
- **La mise en place et le suivi du système QUALIPERF** : dans un souci d'amélioration permanent, le Groupe a mis en place la formation QUALIPERF. 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.

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, savoir :

- **les Directions d'Exploitation** mêmes,

- **la Direction Médicale et Qualité** en charge de la mise en place, du suivi et du contrôle de la politique médicale du Groupe ainsi que du suivi de la politique qualité du Groupe,

- **la Direction des Ressources Humaines** en charge de l'impulsion de la politique RH au sein des établissements et de la coordination de l'ensemble des composantes de cette politique en matière de recrutement, grille des classifications/rémunérations, gestion des compétences et des formations, gestion des instances représentatives du personnel, gestion des contrats et des contentieux,

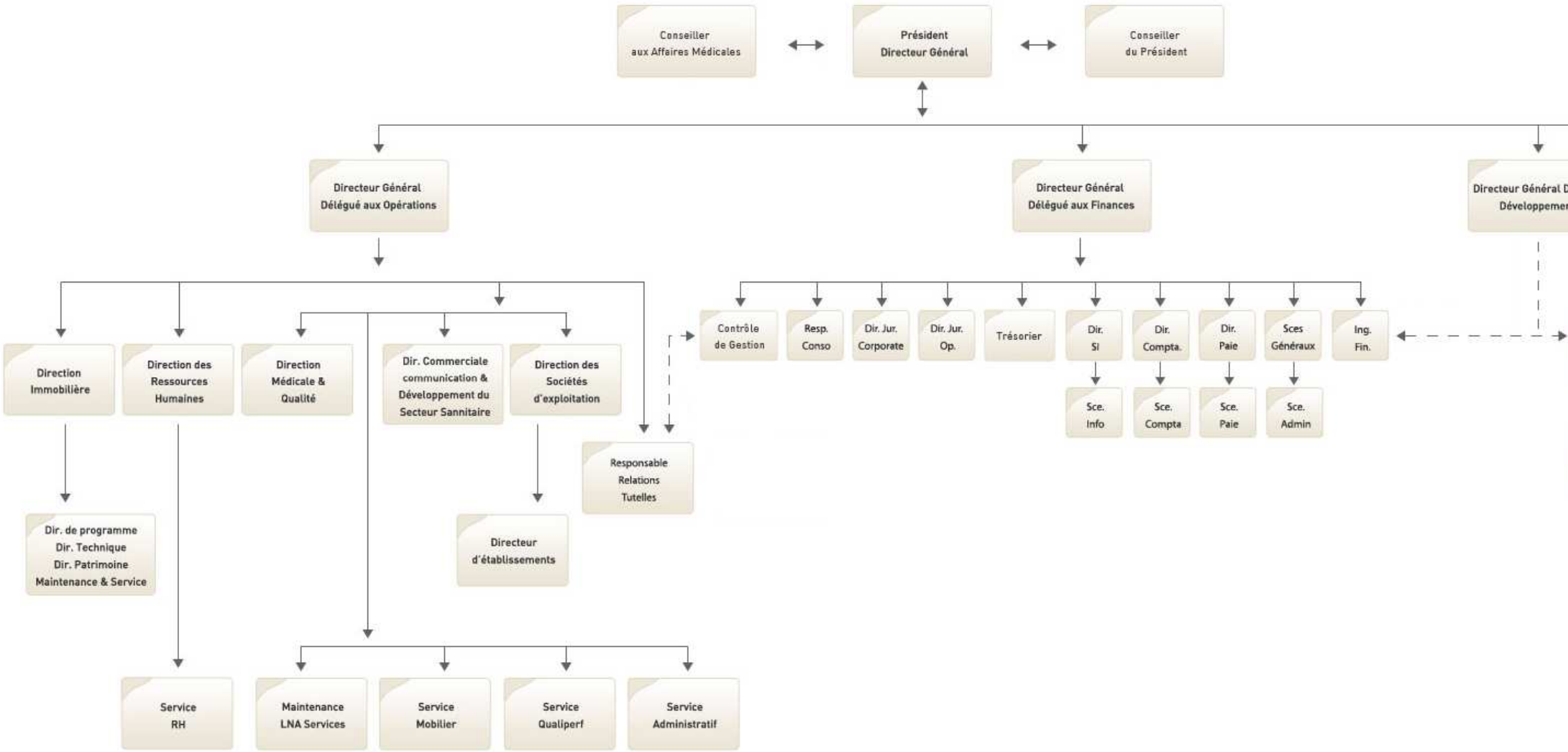
- **et les Directions d'Etablissement**.

La **Direction Administrative et Financière** composée d'une quarantaine de personnes est garante de la qualité de traitement de l'information financière, et donc de la qualité des opérations de clôture et de reporting mensuel.
Elle regroupe les principales fonctions suivantes : affaires juridiques, comptabilité générale, comptabilité tiers, paie, contrôle de gestion, trésorerie, ingénierie financière, consolidation, système d'information.
Les enjeux de la politique administrative et financière concernent au premier rang :

- l'établissement des comptes consolidés statutaires et prévisionnels du Groupe NOBLE AGE
- le respect des déclarations légales et la tenue des obligations réglementées
- l'organisation et la simplification du cadre juridique et fiscal des activités
- les orientations des systèmes d'information notamment en matière de couverture applicative administrative et métier, de sécurisation des transactions, de préservation de l'intégrité des données et de gestion restrictive des accès
- la gestion des financements et des placements
- le contrôle interne et la sécurisation des flux
- la valorisation des actifs et la politique d'évaluation de sociétés
- l'animation du réseau administratif en relation avec la Direction des Ressources Humaines

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

Elle prend en compte les conclusions et les résultats des contrôles des Commissaires aux comptes à l'issue de leurs interventions d'audit annuel sur le contrôle interne lorsque des insuffisances sont identifiées et que les faiblesses observées dans les cycles soumis aux tests de conformité représentent des facteurs de risques susceptibles de détériorer de manière sensible l'application du cadre du contrôle interne et de restreindre la bonne exécution des opérations qui le sous-tendent. La direction juridique est plus spécifiquement 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.


Conseiller aux Affaires Médicales
Président Directeur Général
Conseiller du Président
Directeur Général Délégué aux Opérations
Directeur Général Délégué aux Finances
Directeur Général D Développemen
Direction Immobilière
Direction des Ressources Humaines
Direction Médicale & Qualité
Dir. Commerciale communication & Développement du Secteur Sannitaire
Direction des Sociétés d'exploitation
Responsable Relations Tutelles
Dir. de programme Dir. Technique Dir. Patrimoine Maintenance & Service
Directeur d'établissements
Service RH
Maintenance LNA Services
Service Mobilier
Service Qualiperf
Service Administratif
Contrôle de Gestion
Resp. Conso
Dir. Jur. Corporate
Dir. Jur. Op.
Trésorier
Dir. SI
Dir. Compta.
Dir. Paie
Sces Généraux
Ing. Fin.
Sce. Info
Sce. Compta
Sce. Paie
Sce. Admin

4-4 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 d'un secteur connaissant d'importantes évolutions réglementaires. La professionnalisation des métiers, l'intégration de l'offre de soins et des interventions sur des territoires de santé délimités et la médicalisation renforcée de la prise en charge constituent les éléments déterminants des orientations de santé publique.

L'exercice de la prévision fixe à chaque établissement les objectifs économiques de l'entreprise pour la période concernée. Le plan se trouve décliné en budgets annuels, révisés 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, la Direction Médicale et la Direction Immobilière)

Risques financiers : le financement des besoins du Groupe est mutualisé et contractualisé aux meilleures conditions de marché en limitant l'exposition du Groupe au risque de taux au moyen d'une politique de couverture adaptée. (Risques suivis et maîtrisés par la Direction financière)

Risques sociaux individuels : le Groupe procède à des changements d'organisation lors des reprises d'établissements, concernant principalement l'encadrement constitué de la direction et des 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 médiocre dans le territoire de santé, auprès des familles, des prescripteurs et des tutelles. Le rythme de remplissage de l'établissement peut alors s'avérer 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 croissance : Le marché sur lequel le Groupe intervient est davantage concurrentiel et les dépenses d'investissement en matière d'exploitation et d'outil immobilier sont élevées pour exercer les activités selon les standards réglementaires et les exigences de qualité du Groupe. C'est pourquoi, le Groupe est attaché à un développement équilibré sous la forme de reprises et des restructurations de site d'une part et d'extensions et de créations d'autre part (Risques maîtrisés par la Direction Générale)

Risques opérationnels : Leur maîtrise suppose de limiter la dépendance à l'égard de fournisseurs ou de prestataires, de promouvoir la fidélisation 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 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 et l'unification des données des référentiels (comptes fournisseurs),
- l'établissement d'états de contrôle standard simples et efficaces,
- la rédaction des procédures et la mise en place de plan de tests et de vérifications.

4-5 Activités de contrôle

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

Le processus d'information prévisionnelle

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

Les filiales d'exploitation :

Des situations trimestrielles sont réalisées. En quatrième trimestre de l'exercice en cours, 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'Etablissement, l'assistante de direction du site 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 en profondeur avec l'appui du contrôle de gestion afin d'en tirer les principaux écarts et de déterminer les mesures correctives principales. La Direction Financière consolide l'ensemble de l'information prévisionnelle. La Direction Générale assure une revue analytique, demande si nécessaire des explications complémentaires, rend des arbitrages et valide définitivement les budgets opérationnels.

Les filiales immobilières :

Un budget initial est établi au cours de la phase d'étude et de montage du programme immobilier de rénovation - extension d'un établissement existant ou de création d'un établissement ex nihilo ou par regroupement d'activités. Le budget est ensuite révisé à l'issue de la phase de consultation des entreprises conclue par la signature des marchés de travaux et l'émission des ordres de services (Direction Immobilière), après validation définitive de la grille de prix de vente du programme immobilier (Direction Financière). Les budgets sont suivis mensuellement et sont mis à jour par la Direction Générale et la Direction Immobilière en fonction des revues de programme. Une revue administrative immobilière a été mise en place visant à renforcer le suivi de la commercialisation du programme, les prévisions de trésorerie immobilière, le suivi des financements de crédit promoteurs, l'allocation de fonds propres aux opérations, la préparation des révisions comptables et le traitement des opérations à la livraison des ensembles immobiliers.

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 suivi sont organisés périodiquement, où les responsables des Services présentent l'avancement des plans d'action en cours, informent des difficultés rencontrées et proposent des pistes d'amélioration, mesurent les effets des actions entreprises, et déterminent les projets à conduire :

- Points de Direction Générale en amont et en préparation des différents Comités (hebdomadaire)
  (Direction Générale)

- Comité de Direction Exploitation (mensuel)
  (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 Direction Immobilière (mensuel)
  (Direction Générale, Directeur Immobilier, Directeurs des Programmes, Directeur Technique, Service Juridique, Directeur de la Maintenance et du Patrimoine, Service Financement)

- Comité de Développement (mensuel)
  (Direction Générale, Directeur Immobilier, Direction Juridique, Service Financement)

- Comité de Liaisons (mensuel)
  (Responsables de services)

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 correctives et des actions davantage structurantes à moyen long terme pour le réseau des établissements. Ils surveillent l'adéquation entre les actions entreprises et les objectifs du Groupe, et mesure les différents impacts des actions entreprises sur chacun des sites. Ces réunions font l'objet d'un compte-rendu mensuel rédigé par les Services Généraux. Ils permettent de sérier les questions, de qualifier les problèmes et de traiter de manière aussi préventive que possible les zones de risque principales.

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 de chacun des secteurs d'activités (Long Séjour France, Moyen Séjour 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 seul secteur d'activité du Long Séjour France.

5/ Des tableaux de suivi clients préparés par le Service Comptabilité Tiers nouvellement constitué en 2010 (se reporter au point 4.7) sous la forme de balances âgées, d'indicateurs clés de suivi d'activité, de facturation, d'encaissement - recouvrement

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

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

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 Corporte pour les premiers et la Direction Juridique Opérationnelle pour les seconds.

Un référentiel et des méthodes comptables unifiés au sein du Groupe

La centralisation au siège, des fonctions comptables, sous-tend l'unicité des procédures et l'homogénéisation des pratiques comptables 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 d'enregistrement des actifs ou la séparation des fonctions. Il continuera de s'enrichir en fonction de l'évolution du système d'information.

Les outils de reporting et d'élaboration des budgets et plans sont normalisés et concernent tous les établissements.

Un calendrier annuel est diffusé aux interlocuteurs concernés précisant les dates de règlement des fournisseurs, de clôture de paie, de fin de facturation, de fermeture de période comptable, les dates de situation et les dates d'arrêté des comptes. Cela permet à chaque site opérationnel d'en prendre connaissance afin d'organiser dans les meilleures conditions les travaux administratifs internes.

4-6 Pilotage

Concernant le circuit administratif, tout dysfonctionnement d'un site est porté immédiatement à la connaissance du Service compétent au Siège, qui assure le correctif 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 des points de liaison avec les Services administratifs centraux (Juridique, Comptabilité, Gestion Holding, Consolidation, Financement, Trésorerie, Contrôle de Gestion, Paie, Système d'information) et organise des revues générales de 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 ou de défaillances constatées.

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

Une revue des risques 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 et apportent les corrections 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 aussitôt.

4-7 Réalisations 2010 et perspectives 2011

Comptabilité

Pour accompagner la croissance du Groupe et renforcer le support aux sites opérationnels, le Groupe a mis en place au cours du second semestre 2010 une nouvelle organisation des travaux de comptabilité reposant sur la constitution de deux services distincts :

- La Comptabilité Tiers, dont les missions essentielles visent à accompagner les établissements dans la relation quotidienne avec les fournisseurs et les clients, sécuriser les transactions et réduire les temps de transmission et d'enregistrement comptable, répondre aux besoins d'information des service comptabilité générale, trésorerie, contrôle de gestion et des décideurs opérationnels, faciliter la reprise des dossiers et référentiels comptables des nouveaux établissements
- La Comptabilité Générale, dont les missions essentielles consistent à 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 comptable unique, faciliter l'intégration des dossiers de reprise d'établissement (audit comptable de reprise, mise en œuvre des processus internes, accompagnement et audit de fonctionnement)

Le dossier de révision des comptes informatisé constitue un outil de travail partagé entre les deux Services et fait l'objet d'améliorations continues. Il répond aux principaux enjeux suivants :

- présentation signalétique de l'activité et des caractéristiques du dossier,
- présentation des opérations de clôture sur les 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 détaillé de l'avancement des travaux de clôture.

Système d'information

L'informatisation des dossiers se poursuivra en 2011, afin de renforcer les contrôles et de garantir l'uniformité des pratiques à l'échelle du Groupe. Le dossier de révision devrait s'enrichir des informations concernant les codes flux des écritures comptables (augmentation et diminution de certains postes comptables), d'indicateurs de mesure des écarts sur les prévisions (dans le cadre des travaux de revue analytique) et intégrer des documents complémentaires (preuves d'impôt) en préparation des travaux de consolidation des informations comptables.

Un suivi de trésorerie périodique est réalisé en Comité d'audit, permettant d'apprécier les ressources disponibles jusqu'au 31 décembre de l'année en cours. Les fonctions de trésorier ont été renforcées sur la base d'un poste à temps plein. Il travaille en étroite relation avec les partenaires financiers en ce qui concerne notamment les délégations bancaires.
La gestion des situations et la revue des budgets d'exploitation a été enrichie afin d'améliorer le suivi de gestion 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 compte tenu de l'importance du périmètre de l'activité de soins dans le cadre des conventions au tarif global.

Les évolutions du système d'information se sont poursuivies en 2010.

La couverture informatique s'est élargie par l'intégration de la paie des établissements hors Belgique et celle du Siège dans l'ERP du groupe en étroite interaction avec l'outil de planning. Cette nouvelle couverture fonctionnelle vient enrichir l'analytique déjà existante avec des données précises sur la masse salariale. Au cours de 2011, ce périmètre sera étendu à la gestion de la formation et des compétences. Au-delà des aspects RH, l'année 2011 sera consacrée au déploiement des modules fonctionnels métiers des établissements. Les dossiers de soins/médical SSR et EHPAD vont être déployés dans les établissements pilotes. 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 hébergées au Siège.

Le référentiel du système d'information, la délimitation des rôles et des responsabilités, la définition et la documentation des processus cibles, la montée en compétences des équipes administratives et financières sont les garants de l'amélioration globale dans la qualité des informations produites et collectées et dans le pilotage 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.

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

5-1 Organisation générale

Par le choix d'une organisation financière centralisée sur un site unique et la normalisation des travaux comptables, le Groupe Noble Age s'assure de la mise à disposition d'une information comptable et financière homogène et de qualité, répondant à l'ensemble des spécifications inhérentes à la législation et aux normes en vigueur. La qualité de l'information financière produite dans un format et selon des délais clairement déterminés permet un suivi efficient des performances du Groupe et une mesure régulière, juste et précise de la valeur patrimoniale de l'entreprise, et bénéficie des principaux apports suivants :

- une uniformisation du traitement des pièces comptables traitées au Siège,
- l'utilisation d'un outil informatique assurant la piste d'audit détaillée,
- une circulation fluide des divers documents,
- des définitions de fonctions précises,
- une gestion de flux trésorerie centralisée.

5-2 Outils et moyens

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

- personnel et encadrement qualifié et très expérimenté,
- calendrier interne détaillé des informations comptables et financières,
- procédure semestrielle / annuelle d'arrêté des comptes sociaux et consolidés,
- organisation matricielle des missions/fonctions,

- outils de suivi d'élaboration de l'information consolidée périodique.

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

5-3 Adaptations de l'organisation

La Direction Financière s'est appuyée en 2010 sur les adaptations de l'organisation comptable 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,
- centralisation des campagnes de règlement,
- introduction d'une dimension analytique dans la saisie des écritures comptables,
- industrialisation des mouvements intra groupe et des rapprochements,
- 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,
- automatisation des contrôles de liasse de consolidation,
- amélioration de la production des états de restitution consolidés,
- adaptation de l'approche budgétaire au nouveau système d'information (chargement des budgets d'exploitation entité par entité dans le module de comptabilité).

5-4 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 contrôlé, en reconstituant dans un ordre chronologique les opérations.

L'équipe informatique constituée a pour mission essentielle de garantir la sécurité, l'intégrité et 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 2010 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 ont été initiés en 2010 sur 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 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 en place de ce plan, se poursuit sur l'année 2011, avec l'hébergement des données de santé sur un site certifié par le ministère de la santé. Ce site secondaire sera également utilisé à des fins de réplications des données afin d'un assurer une haute disponibilité des applications et des données.

5-5 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 2010 au regard notamment des objectifs définis

Catégorie d'opération	Responsabilité	Contrôle	Bilan 2010	Actions envisagées en 2011
1. (Dés)Investissements	DEXG/DGDF	Existant	Synthèse semestrielle des capex	Reporting d'investissements trimestriel
			Désignation d'un référent du cycle Immobilisation en comptabilité générale	Revue approfondie des entrées d'immobilisat de financement
			Codification des budgets d'investissement 2011 ligne à ligne	Chargement des budgets d'investissement li SAP pour suivi analytique
2. Immobilisations (in)corporelles et goodwills	DEXG/DGDF Compta/Conso	Existant	Test des actifs annuel, approuvé par le Conseil d'administration	Revue détaillée de la valeur des actifs repri historique des titres de participation
			Internalisation des audits de reprise comptable en lien avec conseils externes	Audits d'acquisition et revue d'évaluation des pour traitement dans les comptes consolidés
			Systématisation des audits immobiliers sur les baux arrivant à échéance dans les 4 ans ; revue par le Conseil d'administration	Réalisation des audits immobiliers de fin de ba
3. Immobilisations financières	DGDF Conso/Juridique	Existant	Postes non significatifs	Revue de la valeur historique des titres de part
4. Achats / Fournisseurs et assimilés	Opérationnels/ Comptabilité Tiers	Existant	Mise en place d'un Service Comptabilité Tiers dédié	Poursuite de l'intégration du nouveau Serv Tiers
			Uniformisation du calendrier des règlements et gestion séparée des fournisseurs d'immobilisation	Internalisation de la facturation pour com prestations médicales et dématérialisation des
			Centralisation du référentiel fournisseur sous SAP	Informatisation du référentiel d'articles mobili
			Informatisation des engagements / circuit de commande (achats de dispositifs médicaux) : cahier des charges livré fin 2010, mise en production en 2011	Informatisation du processus achats des dispo
5. Coûts de revient/Stocks et encours/Contrats à long terme	Comptabilité Exploitation et Immobilière	Existant à étendre	Délimitation du périmètre des articles suivis en stock	Contrôle du recensement contradictoire dans opérations d'inventaire
				Gestion opérationnelle et informatisée simplifi d'achats DM
				Evolution dans la gestion des stocks immobilie informatisation des affaires sous SAP

6. Produits des activités ordinaires / Clients et assimilés	DGDF Compta/Conso/CDGestion	Existant	Mise à disposition accélérée du reporting Recouvrement Clients	Evolution du système informatique sanitaire : patients / facturation
			Interfaçage de la facturation clients belges avec la comptabilité SAP	
			Renforcement du suivi des créances sur Tutelles et CRAM (point interne mensuel)	
7. Trésorerie / Financement et instruments financiers	DGDF Conso/Ing. Fin.	Existant	Centralisation de la revue du cycle emprunts / icne à la clôture des comptes (référent : trésorier)	Harmonisation des conditions de banque et du en comptabilité
			Extension du cash pooling indirect avec centralisation des positions sur un 4ème réseau	Simplification et centralisation de la gestion du banques "satellitaires" et belges
			Intégration Etebac des établissements repris	Changement de protocole bancaire : réforme S
			Mise en place des délégations bancaires	Sécurisation des opérations bancaires au moye électroniques
			Actions concourant à l'extension des prélèvements client	Poursuite des actions d'extension des prélèver
			Généralisation des lettrages de banque automatisés + revue hebdomadaire	Délégation des suivis de trésorerie à l'équipe C Générale
8. Avantages accordés au personnel	DGDF Paie / DEXG	Existant	Extension de la couverture du logiciel de planning	
			Mise en place de l'interface de régularisations M-1 en planning	
			Mise en place fin 2010 du nouveau logiciel de paie SAP	
9. Impôts, taxes et assimilés		Existant	Désignation d'un référent du cycle Fiscal en comptabilité générale	
			Extension du périmètre d'intégration fiscale	Gestion du périmètre d'intégration fiscale
			Systématisation des revues de (dé)montage d'opérations immobilières	Renforcement des compétences fiscales
			Application de la réforme de la CET (en remplacement de la taxe professionnelle)	

10. Opérations sur le capital	DGDF Juridique	Existant		Réalisation d'une émission obligataire d'ORNANEs Suivi du résultat dilué par action et des effets r
11. Provisions et engagements	DGDF Conso/CDGestion/Paie	Existant	Analyse des effets de la réforme des retraites dans le calcul des PIDR	
12. Consolidation	DGDF Conso/CDGestion	Existant	Paramétrage du tableau de flux de trésorerie sous SAP Automatisation des réconciliations de certaines opérations intragroupe	Evolution de certaines notes aux Etats Financie Délégation des contrôles sur liasses et des rap opérations réciproques au service Comptabilit Approfondissement de la démarche prévisionn consolidation
13. Information de gestion nécessaire à l'élaboration des informations	DGDF Conso/CDGestion	Existant		Suivi approfondi de certains engagements hors
14. Gestion de l'information financière externe	DGDF Conso/Juridique/Com.	Existant	Organisation des processus d'arrêté de compte / réduction délais de publication Gestion par la DRH des données sociales (DIF/Effec.) à l'appui de la coFin.	
15. Gestion de l'information interne	DGDF/DSI	Existant à étendre	Gestion des accès aux applications Renforcement de la protection des systèmes d'information Mesures d'archivage poursuivies en 2010 et à intensifier en 2011	Consolidation de l'architecture technique (nou virtualisation) Hébergement externe de données médicales Mise en œuvre d'un plan de sauvegarde inform

5-6 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.

5-7 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 2010 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 2010 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.

6/ DIRECTION GENERALE ET LIMITATIONS DES POUVOIRS

Le Conseil d'administration a décidé de ne pas dissocier les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général. Aucune limitation n'a été apportée aux pouvoirs de Monsieur Jean-Paul SIRET en sa qualité de Directeur Général du Groupe Noble Age.

Le Président du Conseil d'administration et Directeur Général est assisté de trois Directeurs Généraux Délégués, Messieurs Xavier DEJARDINS, Willy SIRET et Damien BILLARD.

7/ PARTICIPATION AUX ASSEMBLEES GENERALES

Les modalités de participation des actionnaires aux assemblées générales, et les conditions d'attribution d'un droit de vote double aux actions détenues sous la forme nominative, sont définies aux articles 12 et 19 des statuts de notre Société et fixées par les conditions légales et réglementaires.

Les statuts de la Société sont disponibles sur simple demande au siège social de la Société.

8/ INFORMATIONS RELATIVES A LA STRUCTURE DU CAPITAL

Conformément aux dispositions de l'article L 225-37 al 9 du Code de commerce, nous vous informons que les informations prévues par l'article L 225-100-3 du Code de commerce, notamment relatives à la structure du capital de la société, sont contenues dans le rapport de gestion prévu à l'article L 225-100 du Code de commerce.

Fait à Nantes, le 13 avril 2011

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