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 2011,
- 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).

Nous vous informons toutefois qu'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 22 février 2012, 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 neuf administrateurs, savoir :

- Monsieur Jean-Paul SIRET
- Monsieur Xavier DEJARDINS
- Monsieur Willy SIRET
- Monsieur Damien BILLARD
- Monsieur Patrick CONNAN
- Monsieur Robert DARDANNE
- Monsieur Christophe RIPERT
- Madame Marie-Antoinette DAIN
- Monsieur Daniel BRAUD.

A ce jour, la durée statutaire des fonctions d'administrateur est établie à six années conformément aux dispositions légales, 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 2011, le Conseil d'administration comptait deux représentants du Comité d'Entreprise délégués au Conseil d'administration, en la personne de :

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

- Madame Emilia BELTRI, membre élue du Comité de l'U.E.S. dans le Collège Employés et Ouvriers, salariée du Parc de Diane,

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 2011, le Conseil d'administration comptait six censeurs :

- la Société SALVEPAR et GROUPAMA Centre Atlantique, nommée 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 ;
- Monsieur Michel BALLEREAU nommé par l'Assemblée Générale du 22 juin 2011 ;
- Les sociétés SIGEFI, SODERO Gestion et la Caisse Régionale de Crédit Agricole Atlantique Vendée, nommées par les Conseils d'administration des 12 octobre et 16 novembre 2011, sous réserve de ratification par la prochaine Assemblée Générale.

Nous vous informons par ailleurs que GROUPAMA Centre Atlantique a démissionné de ses fonctions de Censeur le 23 janvier 2012.

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 2011, le Conseil d'administration comptait 1 administrateur femme, Madame Marie-Antoinette DAIN, nommée par l'Assemblée Générale du 22 juin 2011.

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	2011
Nb de séances du Conseil	18	13	14	13	13	15
Nb de réunions du Comité Stratégique	NA	7	12	10	11	11
Nb de réunions du Comité d'Audit	NA	6	8	11	11	13
Nb de réunions du Comité de Rémunération et nomination	NA	NA	NA	2	4	4

Ainsi, au cours de l'exercice écoulé, notre Conseil d'administration s'est réuni 15 fois, 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 consolidés 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 place des financements et la structuration de l'endettement,
- l'examen de l'utilisation des délégations qui lui sont accordées par l'Assemblée Générale,
- 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,
- l'évaluation des travaux et du fonctionnement du Conseil d'Administration.

▪ Le Conseil d'administration s'est prononcé au cours de l'exercice 2011 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 2010. Il a également arrêté les comptes consolidés du premier semestre 2011.

▪ 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, qui établit l'ordre du jour.

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

2.3 - Assiduité des administrateurs, censeurs et Commissaires aux comptes

En règle générale, 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,

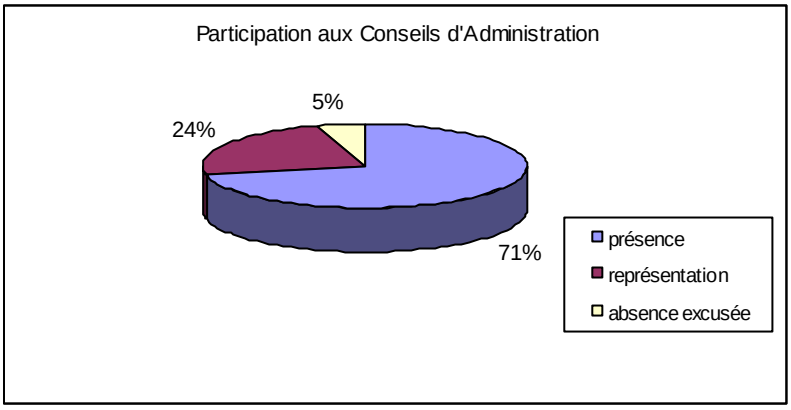
- les travaux préparatoires des Comités spécialisés, en support des réunions du Conseil d'administration, conduits par des membres aux compétences particulières et adéquates,

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

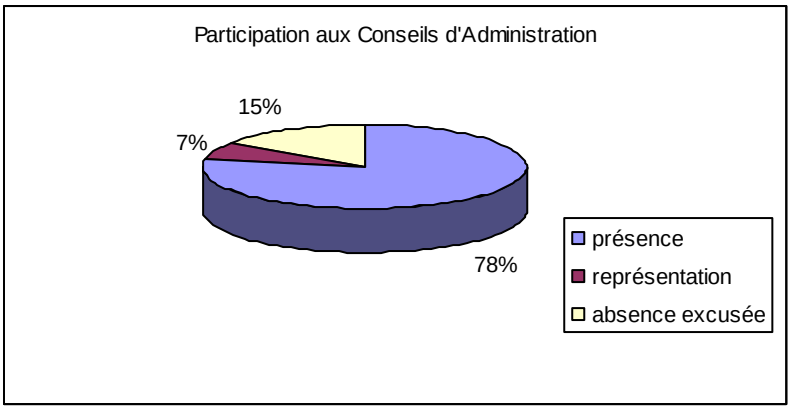
- l'attribution de jetons de présence aux administrateurs et aux Censeurs en rémunération de leur implication professionnelle et en fonction de leur assiduité. Nous rappelons toutefois que le Président Directeur Général, les trois Directeurs Généraux Délégués, Michel BALLEREAU ainsi que les trois nouveaux Censeurs (Les sociétés SIGEFI, SODERO Gestion et la Caisse Régionale de Crédit Agricole Atlantique Vendée) ont renoncé à percevoir les jetons de présence.

Le taux de présence des membres du Conseil d'administration aux 13 réunions du Conseil s'est établi à 71% en 2011 contre 78% au cours de l'exercice 2010, l'analyse de la participation s'établissant comme suit :

Année 2011



Année 2010



La présence d'un ou plusieurs représentants du Comité d'Entreprise a été constatée au cours de l'exercice à 80 % des séances (contre 69 % pour l'exercice précédent).

Le nombre d'administrateurs et de censeurs présents aux séances du Conseil s'est consolidé à respectivement 6.1 p. (sur 7.7 administrateurs en nombre moyen considéré prorata temporis) et à 2.5 (sur 4.4 censeurs en nombre moyen considéré prorata temporis) durant l'année 2011 contre 5.4

administrateurs présents en moyenne (rapporté à 7 administrateurs au total) et 1 censeur lors de l'exercice précédent (rapporté à 3 censeurs).

2.4 - Information des membres du Conseil d'administration

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

2.5 - Tenue des réunions

Toutes les réunions du Conseil d'administration se sont déroulées au siège social en 2011. Occasionnellement, les réunions peuvent se tenir sur d'autres sites, en fonction de l'ordre du jour préalablement établi et des contraintes existantes.

2.6 - Comités spécialisés

Dans le cadre du renforcement des pratiques de gouvernance, les trois comités spécialisés ont pleinement joué leur rôle. Ils ont participé à l'accroissement de l'efficacité du fonctionnement du Conseil d'administration en 2011.

- **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.

Comme l'an dernier, le Comité stratégique s'est réuni onze fois au cours de l'exercice. Il est constitué de 7 membres, dont quatre 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 2011 :

- 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'opération d'émission d'obligations convertibles (ORNANEs),
- 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 treize fois au cours de l'exercice contre onze fois en 2010.

Au 31 décembre 2011, le Comité d'audit était constitué de 4 membres.

Conformément aux prescriptions de l'article L823-19 du code de commerce, les membres du Comité d'audit sont des membres du Conseil non dirigeants, et 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 travers des fonctions de Directeur Financier au sein d'un important Groupe d'Assurances. Celui-ci a été renouvelé dans ses fonctions de Président dudit Comité.

Au cours de l'exercice 2011, 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 ;
- Suivi de l'émission obligataire des ORNANES et traitement comptable de l'opération ;
- Analyse du business plan 2011-2014 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 (CRN) est chargé d'assister le Conseil d'administration notamment dans la préparation de ses missions s'agissant en particulier de la détermination de la rémunération des mandataires sociaux et de la mise en place des plans de rémunération en actions s'il ya lieu.

Le CRN s'est réuni quatre fois en 2011. Il est constitué de 4 membres, aucun n'étant salarié du Groupe.

Au cours de l'exercice 2011, il a été amené à émettre des recommandations sur la rémunération variable attribuée aux mandataires sociaux au titre de 2011 et sur la rémunération fixe attribuée aux dirigeants pour l'année 2012.

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 2011.

Un débat sur ces évaluations a eu lieu lors de la séance du Conseil d'administration du 22 février 2012, dont les principales conclusions sont reprises comme suit par grand thème :

La mise à disposition de l'information

Il résulte des délibérations que l'information mise à disposition des administrateurs est claire et son format très satisfaisant.

Il a été proposé d'élaborer une liste de tableaux de bord comparatifs de gestion afin d'assurer un meilleur suivi.

L'organisation des réunions

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

En revanche, il est ressorti que la durée des réunions, l'assiduité et l'indemnisation de certains membres pouvaient faire l'objet d'améliorations.

La composition du Conseil

- Examen de l'équilibre de la composition du Conseil d'administration : parité

En vertu des dispositions légales, le conseil doit être composé en recherchant une représentation équilibrée des femmes et des hommes (L.225-17, L.225-69 du code de commerce). La loi prévoit qu'à compter de 2017, dans les sociétés cotées dont le Conseil comporte plus de huit membres, la proportion des membres de chaque sexe ne pourra être inférieure à 40 %. Dans les sociétés d'au plus huit membres, l'écart entre le nombre de membres de chaque sexe ne peut être supérieur à deux.

La loi prévoit un dispositif d'application progressif dans le temps.

La Société est sensibilisée à la représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein du conseil d'administration.

Le Conseil d'administration actuellement composé de 9 administrateurs, compte une femme, Madame Marie-Antoinette DAIN nommée lors de la dernière Assemblée Générale.

- Compétence des membres du Conseil d'administration

En vertu du Code AFEP-MEDEF, les compétences des membres du Conseil doivent être suffisamment larges et diversifiées.

Le Comité de Rémunération et de Nomination dans sa séance du 22 février 2012, a examiné la diversité des compétences des membres du Conseil d'administration qui peut au cas présent s'apprécier au regard de la diversité des entreprises dont sont issus les administrateurs, tant dans leur taille : grandes entreprises, PME que dans les secteurs d'intervention : bâtiments, industrie, assurance, services etc.

Cette diversité permet d'enrichir les débats du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration ayant a pris acte de l'avis du Comité de Rémunération et de Nomination, a considéré que la diversité et l'expertise professionnelle des membres du Conseil était satisfaisante.

En conclusion, la composition des instances a été considérée comme satisfaisante. L'implication et l'apport d'expertise des membres constituent des facteurs clés de bon fonctionnement des Comités et Conseils. Une formation des membres sur la connaissance des métiers a été évoquée dans le sens de l'approfondissement continu de la compréhension des enjeux sectoriels.

L'indépendance des administrateurs

En vertu du Code AFEP-MEDEF, dans les sociétés contrôlées, la part des membres du Conseil indépendants doit être d'au moins un tiers. L'indépendance est appréciée au regard des critères édictés par le paragraphe 8.4. du Code de gouvernement d'entreprise.

Suite à la dernière Assemblée Générale de la Société intervenue le 22 juin 2011, deux nouveaux administrateurs ont été nommés, à savoir Monsieur Daniel BRAUD et Madame Marie-Antoinette DAIN.

En conséquence, le Conseil d'administration de la société Le Noble Age comptant aujourd'hui neuf administrateurs, il est recommandé qu'il y ait au moins trois administrateurs indépendants selon les critères du code AFEP-MEDEF.

Au cours de la séance du 22 février 2012, Le Président a demandé au Conseil d'administration de se prononcer sur l'indépendance des administrateurs.

Le Conseil d'administration, après examen de la situation de chacun des administrateurs, et après en avoir délibéré, a, dans sa séance du 22 février 2012, considéré qu'au regard des critères fixés par le Code AFEP-MEDEF, le nombre d'administrateurs qualifiés d'indépendants, n'entretenant pas de relation d'affaires avec la Société, peut s'établir à quatre. Il s'agit de Madame Marie-Antoinette DAIN, Messieurs Christophe RIPERT, Patrick CONNAN et Daniel BRAUD. Cette position est identique à celle retenue par le Comité de Rémunération et de Nomination dans sa séance du même jour.

Thématiques, outils et débats

La qualité des débats et les présentations des délibérations sont jugées satisfaisantes. Compte tenu des informations données aux membres du Conseil, les questions importantes concernant le groupe Le Noble Age sont convenablement préparées et débattues.

Connaissance des enjeux et des risques par thématique

Le suivi de l'actionnariat et du titre, la communication financière et l'arrêté des comptes sont jugés satisfaisants.

Amélioration de la gouvernance

Chaque administrateur a fait part des questions et propositions visant à améliorer encore la gouvernance de la Société.

Il a été proposé de tenir une réunion annuelle extraordinaire à destination des administrateurs sur les problématiques inhérentes aux métiers.

Durée des Mandats

La durée des mandats des administrateurs est actuellement fixée à six années par les statuts de la Société. Le Président a demandé aux membres du Conseil d'administration de se prononcer sur une modification à apporter à la durée des mandats des administrateurs.

Après délibération, le Conseil d'administration à l'unanimité de ses membres, a décidé de maintenir la durée du mandat d'administrateur à six années, cette durée permettant notamment d'assurer une continuité dans les fonctions d'administrateur.

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, sur une échelle comparable des sociétés cotées de taille équivalente et des référentiels disponibles.

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

Ayant considéré que ces recommandations s'inscrivent dans la démarche de gouvernement d'entreprise de la société, le Conseil d'administration a déclaré que le code AFEP –MEDEF sur la rémunération des mandataires sociaux ainsi modifié est celui auquel se réfère la société pour l'élaboration du rapport prévu à l'article L 225-37 du code de commerce à compter de l'exercice en cours (Communiqué de la société 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	156 521 €	39 821 €	Nb de lits nouveaux exploités	Téléphone portable Véhicule fonction : 3 360 €
Xavier DEJARDINS	Administrateur Directeur Général Délégué	114 960 €	39 821 €	Nb de lits nouveaux exploités	Téléphone portable Moto de fonction : 1 669 €
Willy SIRET	Administrateur Directeur Exploitation Groupe	107 998 €	39 821 €	Nb de lits nouveaux exploités	Téléphone portable Véhicule fonction : 3 652 €
Damien Billard	Administrateur Directeur Exploitation Groupe	107 999 €	39 821 €	Nb de lits nouveaux exploités	Téléphone portable Véhicule fonction : 3 365 €

* 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.

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

3.2 – Jetons de présence

Nous rappelons que le Président Directeur Général, les trois Directeurs Généraux Délégués, Monsieur Michel BALLEREAU, de même que les trois nouveaux Censeurs (les sociétés SIGEFI, SODERO Gestion et la Caisse Régionale de Crédit Agricole Atlantique Vendée) ont renoncé à percevoir les jetons de présence.

Au titre de l'exercice 2011, des jetons de présence ont été attribués aux administrateurs et aux censeurs suivant leur assiduité aux séances du Conseil d'administration, à savoir :

Membre du Conseil	Jetons versés 2010	Jetons versés en 2011
Robert Dardanne	3 000	4 000
Christophe Ripert	3 000	4 400
Patrick Connan	4 700	7 200
Daniel Braud	5 100	7 200
SALVEPAR	4 700	3 600
GROUPAMA	900	800
TOTAL	**21 400**	**27 200**

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 :

- conformité aux lois et règlements, ainsi qu'à l'éthique, normes et règles internes à l'entreprise,
- fiabilité et sincérité des informations comptables, financières et de gestion,
- respect des procédures internes de gestion, de contrôle et d'alerte ,
- conformité, traçabilité et sécurité des transactions informatiques,
- respect des objectifs fixés dans le cadre de la politique de gestion,
- 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 et 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.

Le processus de contrôle interne s'appuie sur un système constitué de délégations de pouvoirs, d'organigrammes fonctionnels, de définitions de poste et des contrats de travail ainsi que sur certaines 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 Directeurs d'Exploitation (DEX) se trouvent en relation permanente avec les directeurs d'établissement qui leur sont hiérarchiquement rattachés et assurent plusieurs objectifs, notamment le respect des budgets des filiales et des objectifs qualitatifs et quantitatifs fixés 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 Autorités de Tarification** : 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 :

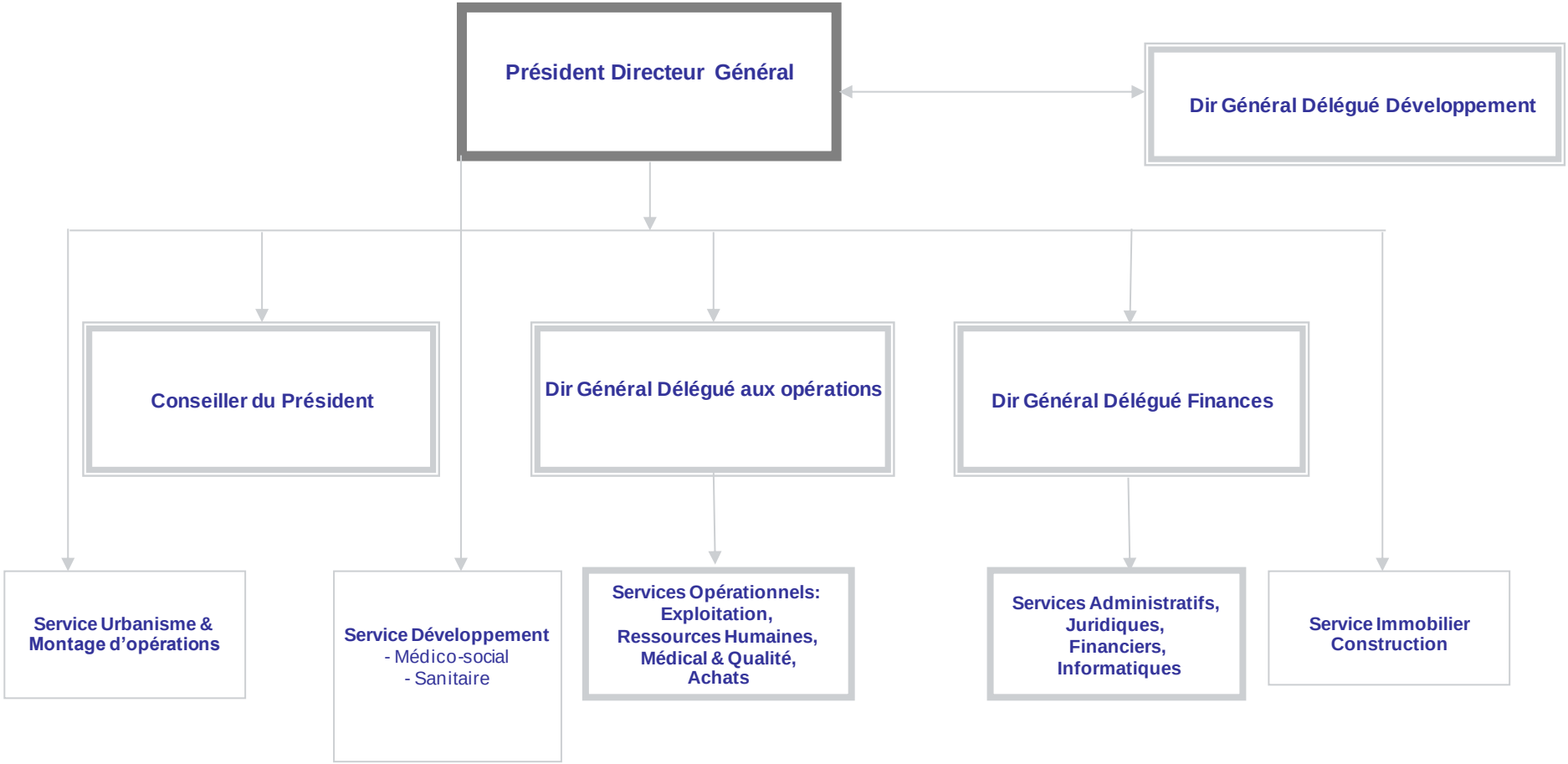
- **les Directions d'Exploitation**,
- **la Direction Médicale et Qualité** en charge de la mise en place, du suivi et du contrôle de la politique médicale du Groupe ainsi que du suivi de la politique qualité du Groupe,
- **la Direction des Ressources Humaines** en charge de l'impulsion de la politique 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** 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
- l'élaboration des budgets et l'aide au pilotage opérationnel
- l'évolution du système d'information notamment en matière d'exploitation du système et du réseau, de couverture applicative gestion et métier, de sécurisation des transactions, de préservation de l'intégrité des données et de gestion restrictive des droits et 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.


Président Directeur Général
Dir Général Délégué Développement
Conseiller du Président
Dir Général Délégué aux opérations
Dir Général Délégué Finances
Service Urbanisme & Montage d'opérations
Service Développement
- Médico-social
- Sanitaire
Services Opérationnels: Exploitation, Ressources Humaines, Médical & Qualité, Achats
Services Administratifs, Juridiques, Financiers, Informatiques
Service Immobilier Construction

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 sur des territoires de santé délimités dans une logique de réseaux et de filières 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 s'applique à les faire évoluer au moyen de :

- la centralisation et l'unification des données des référentiels (comptes fournisseurs),
- l'informatisation des engagements de dépenses de biens et services ou d'immobilisations,
- 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. Au cours du 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 salaires et d'un budget général 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 administrative du site et le binôme au Siège en charge du dossier (responsable comptable et contrôleur de gestion). 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. La Direction Financière consolide l'ensemble de l'information prévisionnelle. La Direction Générale assure une revue analytique, demande si nécessaire des compléments d'information, rend des arbitrages et valide les budgets opérationnels définitifs.

Les filiales immobilières :

Un budget initial est établi au cours de la phase d'étude et de montage du programme immobilier de rénovation - extension d'un établissement existant ou création d'un établissement soit ex nihilo soit par regroupement d'activités. Le budget est ensuite révisé à l'issue de la phase de consultation des entreprises qui se conclut avec la signature des marchés de travaux et l'émission des ordres de services (Direction Immobilière), 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 de revues de programme périodiques. Une revue administrative immobilière trimestrielle 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 processus de reporting répond aux objectifs de suivi, de contrôle et de pilotage des opérations par la direction du Groupe. Il est structuré en plusieurs temps et s'appuie sur un ensemble d'outils:

1/ Des comités de suivi sont organisés périodiquement, où les acteurs opérationnels présentent l'avancement des plans d'action, mesurent les effets des actions entreprises, , informent des difficultés rencontrées et proposent des pistes d'amélioration/correctionet déterminent les nouveaux projets à conduire.

Les principales instances de gouvernance opérationnelle du Groupe sont constituées de :

- Point Stratégie Direction Générale (mensuel)
  (Direction Générale)

- Comité Métier Médico-Social et Sanitaire (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 Liaisons et de Revue des Projets (mensuel)
  (Responsables de services Siège)

- Informations sur le développement (hebdomadaire)
  (Direction Générale, Services Juridique, Services développement)

- Réunion d'intégration du développement dans le périmètre (mensuel)
  (Responsables de services)

- Comité de Développement (mensuel)
  (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 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 hebdomadaire des taux d'occupation et des flux de l'établissement, transmis par la Responsable Marketing à la Direction Générale.

3/ Un reporting mensuel par secteur 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 les Service Comptabilité Tiers et Contrôle de Gestionsous la forme de balances âgées, d'indicateurs clés de suivi d'activité, d'analyse de la facturation, d'encaissement - recouvrement

6/ Un tableau de suivi mensuel 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 des fonctions comptables , sous-tend l'unicité des procédures et l'homogénéisation des pratiques comptables et une fluidité dans la circulation de l'information.

Le plan comptable et les méthodes de comptabilisation sont uniformes par type d'activité (Exploitation et Immobilier) et par 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 2011 et perspectives 2012

Comptabilité

Le Groupe a mis en place une organisation des travaux de comptabilité reposant sur la collaboration de deux services distincts au sein du pôle de Comptabilité:

- 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. 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.

Le dossier de révision fait l'objet d'améliorations continues. Il s'est enrichi 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 bénéficie d'une liaison automatique avec le système de production comptable pour en faciliter la mise à jour. Il intégrera en 2012 des documents complémentaires (preuves d'impôt) en préparation du processus de consolidation.

Contrôle de gestion et contrôle financier

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. La gestion des situations et la revue des budgets d'exploitation a été enrichie afin d'améliorer le suivi de gestion 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.

Système d'information

Les évolutions du système d'information se sont poursuivies en 2012, afin de renforcer les contrôles, d'optimiser la gestion des processus et de garantir l'uniformité des référentiels et des pratiques à l'échelle du Groupe.

Parmi les principales réalisations figurent les projets clés suivants :

- la mise en place sous SAP d'un outil de suivi des prospects et d'aide à la commercialisation,
- l'informatisation du circuit administratif et comptable des honoraires des praticiens libéraux,
- la rédaction du cahier de conception détaillée des modules immobiliers dans SAP (suivi des chantiers, référentiel architectural, gestion des investisseurs, contractualisation des bailleurs, gestion des indices et des loyers),
- le développement du dossier de soins EHPAD,
- la mise en production en secteur sanitaire du dossier de soins et du dossier médical, du circuit médicaments, de la gestion des admissions.

Au cours de 2012, la couverture applicative sera étendue à la gestion de la formation sous SAP, au déploiement des dossiers de soins/médical EHPAD dans les établissements pilotes avant leur généralisation en 2012/2013, la mise en production des modules SAP immobilier, la mise en place d'une solution de numérisation des factures, de pré-enregistrement et d'informatisation du circuit des bons à payer. Ces évolutions s'appuient sur un schéma d'architecture technique intégré, assurant un accès applicatif distant via l'application Citrix aux serveurs centralisés et à l'ensemble des applications hébergées au Siège.

Sur la plan technique, afin de répondre au besoin d'agilité et de croissance de sons système d'information, le Groupe Le Noble Age prévoit d'externaliser une partie de ses infrastructures (dans un premier temps celles hébergeant les applicatifs médicaux), dans une logique de sécurisation des données, de continuité des services, d'amélioration des performances techniques, d'optimisation du coût des ressources matérielles et de recentrage de la DSI sur le cœur de métier applicatif.

Le référentiel du système d'information, la délimitation des rôles, les évolutions de certains processus, et enfin, la montée en compétences des équipes administratives visent une amélioration continue dans la qualité des informations produites, stockées, traitées et analysées.

La mise en place à terme 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 au Siège et la normalisation des travaux comptables, le Groupe 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 2011 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,
- introduction d'une dimension analytique dans la saisie des écritures comptables,
- automatisation 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),
- automatisation des contrôles de liasse de consolidation,
- mise en place de cube décisionnel finance facilitant l'accès et l'exploitation des données comptables,
- adaptation de l'approche budgétaire au nouveau système d'information (intégration des budgets d'exploitation dans le module de comptabilité et mise en place d'état d'analyse des écarts).

5-4 Sécurité des informations

Le Groupe a pris un certain nombre de mesures pour répondre aux demandes des tiers sur l'archivage, la documentation et la mise à disposition des données susceptibles d'être contrôlées, en reconstituant dans un ordre chronologique les opérations.

L'équipe informatique en place 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 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 2011 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 poursuivra sur l'année 2012, avec la mise en œuvre d'une solution d'hébergement externe des données de santé auprès d'un opérateur disposant de l'agrément ASIP d'hébergeur de données de santé, sur un site certifié par le ministère de la Santé. Un site secondaire de l'opérateur qui sera retenu sera également utilisé à des fins de réplications des données afin d'un assurer une haute disponibilité des applications et des données.

5-5 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, de ses engagements, des droits et des obligations qui en découlent, des principaux facteurs de risques, et ce au moyen des Etats Financiers détaillés et des notes figurant dans les Annexes.

5-6 Conclusions

Les comptes ont été établis dans le respect de l'ensemble des règles et des méthodes ci-décrites, avec les diligences internes mises en œuvre. Ces procédures tendent à limiter les risques de fraudes, d'erreurs et d'irrégularités éventuelles qui pourraient entacher la production de ces comptes annuels.

Les comptes sociaux semestriels et annuels 2011 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 2011 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 et les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique, sont contenues dans le rapport de gestion prévu à l'article L 225-100 du Code de commerce.

Fait à Nantes, le 04 avril 2012

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