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 SUR L'ORGANISATION DU CONSEIL ET LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE

Le présent rapport porte sur l'exercice clos au 31 décembre 2013 et a été établi conformément aux dispositions de l'article L.225-37 du code de commerce et aux recommandations du code AFEP-MEDEF.

Il constitue une annexe au rapport de gestion établi par le conseil d'administration de la Société et rend compte :

1/ de la de la composition du conseil d'administration et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein,

2/ des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration et des comités spécialisés,

3/ des principes et des règles arrêtés par le conseil d'administration pour déterminer la rémunération et des avantages de toutes natures perçus par les mandataires sociaux,

4/ des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société et ses filiales,

5/ des procédures de contrôle interne particulières à l'élaboration et au traitement des informations comptables et financières destinées aux actionnaires,

6/ des limitations apportées par le conseil d'administration aux pouvoirs du directeur général,

7/ des modalités particulières relatives à la participation des actionnaires aux assemblées générales,

8/ des informations relatives à la structure du capital susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique,

9/ des quelques recommandations du code AFEP-MEDEF non retenues et des raisons pour lesquelles ces dispositions ont été écartées.

Par ailleurs, le présent rapport fait mention :

- du lieu où le code AFEP-MEDEF peut être consulté,

- de la publication des informations prévues par l'article L.225-100-3 du code de commerce.

Le présent rapport a été élaboré en s'appuyant sur les documents qui régissent le fonctionnement du conseil et ses comités (règlement intérieur, agenda des comités), les conclusions de l'évaluation portant sur les travaux et les débats du conseil, les contributions des acteurs clés du contrôle interne (direction générale, direction financière, direction juridique, direction informatique, direction d'exploitation, direction médicale et qualité, direction des ressources humaines) et enfin les différents rapports et recommandations traitant des questions de la gouvernance d'entreprise.

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 le 22 juillet 2010.

En application des dispositions de l'article L.225-37 du code de commerce, le conseil d'administration de la Société a approuvé le présent rapport dans sa séance du 8 avril 2014.

DECLARATIONS 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 16 juin 2013).

Nous vous indiquons également que, conformément à la recommandation de l'AMF du 10 octobre 2013 aux termes de laquelle il est recommandé aux sociétés ayant adhéré au code AFEP-MEDEF de mettre en place un tableau récapitulant les changements intervenus dans la composition du conseil (départs, nominations, renouvellements en indiquant notamment les modifications impliquant une diversification en terme de féminisation, de nationalité ou d'expérience internationale), le conseil d'administration, dans sa séance du 19 mars 2014, a validé le tableau élaboré en ce sens et proposé par le comité de rémunération et de nomination et a chargé ce dernier de sa mise à jour régulière.

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

La Société se réfère également aux recommandations de l'AMF n° 2011-17 et n° 2012-02 traitant des questions relatives au gouvernement d'entreprise et à la rémunération des dirigeants et n° 2008-12 traitant des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil.

Enfin, nous vous précisons que, conformément à la recommandation du code AFEP-MEDEF, le règlement intérieur du conseil d'administration de la Société est publié sur le site de la Société depuis février 2014.

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

1.1 - Composition du conseil

*** Administrateurs**

Au 31 décembre 2013, le conseil d'administration comptait les huit administrateurs suivants :

Administrateur	Nationalité	Age	Fonction exercée dans la Société	Date de début de mandat	Date d'expiration du mandat
Jean-Paul SIRET	F	62	Président directeur général	24 juin 2009	Assemblée générale appelée à statuer en 2015 sur les comptes 2014
Willy SIRET	F	39	Directeur général délégué aux opérations	22 juin 2011	Assemblée générale appelée à statuer en 2017 sur les comptes 2016
Damien BILLARD	F	40	Directeur général délégué aux finances	24 juin 2009	Assemblée générale appelée à statuer en 2015 sur les comptes 2014
Patrick CONNAN	F	70	Néant	20 juin 2012	Assemblée générale appelée à statuer en 2018 sur les comptes 2017
Robert DARDANNE	F	58	Néant	24 juin 2009	Assemblée générale appelée à statuer en 2015 sur les comptes 2014
Marie-Antoinette DAIN	F	60	Néant	22 juin 2011	Assemblée générale appelée à statuer en 2017 sur les comptes 2016
Daniel BRAUD	F	62	Néant	22 juin 2011	Assemblée générale appelée à statuer en 2017 sur les comptes 2016
NOBILISE (représentée par Alain GIRAUDEAU)	F	60	Directeur des achats	20 juin 2012	Assemblée générale appelée à statuer en 2018 sur les comptes 2017

La durée statutaire des fonctions d'administrateur est de six années conformément aux dispositions légales.

*** Représentants du comité d'entreprise au conseil d'administration**

Au 31 décembre 2013, 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., salariée de l'établissement SA le Noble Age,

- Madame Gwenola DENIEL, membre élue du comité de l'U.E.S., salariée de l'établissement SA le Noble Age,

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 2013, le conseil d'administration comptait cinq censeurs :

- Michel BALLEREAU, nommé par le conseil d'administration du 19 janvier 2011, cette nomination ayant été ratifiée par l'Assemblée Générale du 22 juin 2011 ;
- SIGEFI, nommée par le conseil d'administration du 16 novembre 2011, cette nomination ayant été ratifiée par l'assemblée générale du 20 juin 2012 ;
- UNEXO, nommée par le conseil d'administration du 23 janvier 2013, cette nomination ayant été ratifiée par l'assemblée générale du 19 juin 2013 ;
- SODERO GESTION, nommée par le conseil d'administration du 16 novembre 2011, cette nomination ayant été ratifiée par l'assemblée générale du 20 juin 2012 ;
- et la CAISSE REGIONALE de CREDIT AGRICOLE ATLANTIQUE VENDEE, nommée par le conseil d'administration du 16 novembre 2011, cette nomination ayant été ratifiée par l'assemblée générale du 20 juin 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 2013, le conseil d'administration comptait un administrateur femme, Madame Marie-Antoinette DAIN, nommée par l'assemblée générale du 22 juin 2011, et sept administrateurs hommes.

Nous vous rappelons que le code AFEP-MEDEF révisé en juin 2013 recommande désormais que soient respectés de façon anticipée les pourcentages de diversité suivants :

- 20 % au plus tard à l'issue de l'assemblée générale annuelle de la Société devant se tenir en 2014 pour statuer sur les comptes 2013,
- 40 % au plus tard à l'issue de l'assemblée générale annuelle de la Société devant se tenir en 2017 pour statuer sur les comptes 2016.

Dans sa séance du 12 février 2014, le conseil a constaté que sa composition était, au regard de la parité, conforme aux dispositions légales, à la date de la réunion.

Néanmoins, il a constaté également qu'au plus tard à l'occasion de la prochaine assemblée générale de la Société devant se tenir le 18 juin 2014 pour statuer sur les comptes de 2013, il devra être procédé à la nomination d'au moins un administrateur femme de manière à ce que la

Société soit en conformité avec les dispositions légales et les recommandations du code AFEP-MEDEF.

Ainsi, le conseil d'administration du 8 avril 2014 proposera à l'assemblée générale de la Société devant se tenir le 18 juin 2014 la nomination de Madame Patricia ROSIOD en qualité de nouvel administrateur de la Société. Cette nomination permettrait la conformité de la gouvernance de la Société avec les dispositions légales en vigueur et la recommandation du code AFEP-MEDEF.

Le conseil reste attentif à maintenir une composition équilibrée des hommes et des femmes en son sein et veillera au cours des prochains exercices à développer ce principe de mixité dans le respect des bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise.

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

2.1 - Fréquence des réunions et synthèse de l'activité

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

Afin de permettre une bonne implication de ses membres, le calendrier du conseil et de ses comités spécialisés est arrêté en fin d'exercice pour l'exercice suivant.

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

Gouvernance Noble Age	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Nb de séances du conseil	18	13	14	13	13	15	12	12
Nb de réunions du Comité Stratégique	N/A	7	12	10	11	11	11	11
Nb de réunions du Comité d'Audit	N/A	6	8	11	11	13	11	11
Nb de réunions du Comité de Rémunération et nomination	N/A	N/A	N/A	2	4	4	3	3

Ainsi, au cours de l'exercice écoulé, notre conseil d'administration s'est réuni 12 fois, le rythme de tenue des conseils étant en règle générale mensuel.

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

- le plan de développement et les orientations stratégiques,
- la revue des tests de valeur des actifs consolidés du groupe,
- l'arrêté des états financiers consolidés annuels complets et semestriels résumés,
- l'approbation du budget consolidé prévisionnel du groupe,
- la revue des opérations d'acquisition (et éventuellement de cession),
- le suivi des investissements de travaux (restructurations et/ou agrandissements),
- la mise en place des financements et la structuration de la dette du groupe,
- l'examen de l'utilisation des délégations qui lui sont accordées par l'assemblée générale,
- le plan de rachat d'actions et le contrat de liquidité,

- le suivi des indicateurs-clés d'activité et de rentabilité du groupe,
- les éléments de gestion portant sur la situation de trésorerie, l'évolution des loyers immobiliers, le suivi des principaux facteurs de risques,
- les opérations de restructuration interne du groupe,
- les garanties et les conventions à autoriser,
- les rémunérations des dirigeants, les jetons de présences des administrateurs,
- les propositions de nomination ou de renouvellement des mandats des administrateurs et censeurs,
- les nominations et renouvellements des mandats des membres des différents comités,
- l'évaluation des travaux et du fonctionnement du conseil d'administration.

▪ Le conseil d'administration s'est prononcé au cours de l'exercice 2013 sur toutes les délibérations et décisions mises à l'ordre du jour de ses travaux en application des lois et règlements en vigueur. Le conseil, dans ses principaux domaines d'intervention, a débattu des orientations stratégiques du groupe.

▪ Le conseil d'administration a arrêté les comptes consolidés du groupe et les comptes sociaux de la Société pour l'exercice 2013.
▪ Le conseil d'administration a examiné et adopté le rapport du président du conseil d'administration sur les procédures de contrôle interne.

2.2 - Convocations des administrateurs et des commissaires aux comptes

Conformément à l'article 12 des statuts de la Société, les administrateurs ont été convoqués aux réunions du conseil par le président du conseil d'administration qui a établi l'ordre du jour.

Les commissaires aux comptes ainsi que les représentants du comité d'entreprise ont également été systématiquement convoqués aux réunions du conseil d'administration.

2.3 - Assiduité des administrateurs, censeurs et commissaires aux comptes

En règle générale, une large majorité des administrateurs sont présents aux réunions du conseil d'administration. Un registre de présence au conseil est signé.

Les commissaires aux comptes assistent aux réunions quand ils exercent une mission de contrôle dans la Société. Ils sont notamment présents lors de prises de décisions importantes et lors de l'arrêté des comptes semestriels et annuels afin de présenter la synthèse de leur revue des comptes, leur appréciation du respect des procédures internes ainsi que de l'efficacité de l'environnement de contrôle mis en place au sein du groupe.

L'assiduité aux réunions du conseil est favorisée par :

- la fréquence des réunions permettant une analyse approfondie des points étudiés en conseil et un suivi continu des dossiers stratégiques,

- les travaux préparatoires des comités spécialisés, en support des réunions du conseil d'administration, conduits par des membres aux compétences complémentaires et adéquates,

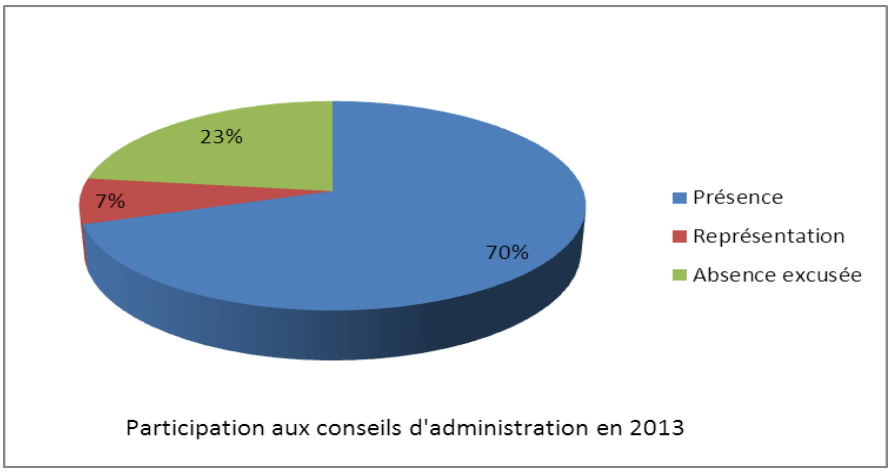
- la qualité des débats et des analyses sur chacun des sujets inscrits à l'ordre du jour des réunions du conseil,

- l'attribution de jetons de présence aux administrateurs et aux censeurs en rémunération de leur implication professionnelle et en fonction de leur assiduité.

Nous rappelons toutefois que le président directeur général, les directeurs généraux délégués, la société NOBILISE ainsi que les cinq censeurs (Monsieur Michel BALLEREAU, les sociétés SIGEFI, SODERO GESTION, CAISSE REGIONALE de CREDIT AGRICOLE ATLANTIQUE VENDEE et UNEXO) ont renoncé à percevoir les jetons de présence.

Le taux de présence des membres du conseil d'administration aux 12 réunions du conseil s'est établi à 70 % en 2013 contre 73 % au cours de l'exercice 2012, l'analyse de la participation s'établissant comme suit :

Année 2013



Au moins un représentant du comité d'entreprise a été présent au cours de l'exercice à 58 % des séances (75 % pour l'exercice précédent).

Le nombre d'administrateurs et de censeurs présents aux séances du conseil s'est établi en moyenne à respectivement 7,64 (sur 8 administrateurs au total) et à 3,45 censeurs (sur 4 concernés au total) durant l'année 2013 contre 6,83 (sur 9 administrateurs considérés prorata temporis) et 3,67 (sur 5 censeurs considérés prorata temporis) lors de l'exercice précédent.

2.4 - Information des membres du conseil d'administration

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

2.5 - Tenue des réunions

Toutes les réunions du conseil d'administration se sont déroulées au siège social en 2013. 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 2013.

- **Le comité stratégique**

Le comité stratégique était composé en 2013 de dix membres : Xavier DESJARDINS (président), Jean-Paul SIRET, Willy SIRET, Damien BILLARD, Michel BALLEREAU, Jérôme FOURNIER, Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel Atlantique Vendée représentée par Simon TERNYNCK, SODERO GESTION représentée par Jean-Philippe DUPONT SIGEFI représentée par Alexandre TREMBLIN et UNEXO représentée par Antony LEMARCHAND.

Il est chargé de l'analyse prospective et de la revue des opérations de développement en projet ou en cours d'exécution.

Il est consulté sur les projets liés au développement du groupe, le suivi de l'évolution des partenariats et les projets d'accords stratégiques. Il fait rapport et formule sur chacun des projets des recommandations au conseil d'administration.

Comme l'an dernier, le comité stratégique s'est réuni onze fois au cours de l'exercice. Au 31 décembre 2013, il était constitué de neuf membres, dont cinq sont salariés (ou assimilés) du groupe, qui interviennent activement dans les opérations de développement.

Il a été amené à traiter les grandes problématiques suivantes au cours de l'exercice 2013 :

- examen de l'ensemble des opérations de développement du groupe,
- présentation des orientations stratégiques métier,
- examen des projets de reprises, analyse des critères économiques, structure de l'offre et des garanties données,
- examen de l'ensemble des programmes immobiliers de restructuration et de construction,
- examen des différents projets de financement,
- examen des garanties et les conventions à autoriser,
- examen des délégations soumises à l'assemblée générale en vue de donner compétence au conseil d'administration pour augmenter le capital de la Société,
- examen de projets de restructuration du groupe,
- veille concurrentielle et analyses sectorielles,
- examen et étude des recommandations AFEP MEDEF.

▪ **Le comité d'audit**

Le comité d'audit était composé en 2013 de cinq membres : Daniel BRAUD (président), Patrick CONNAN, Robert DARDANNE, SALVEPAR représentée par Edouard CHATENOUD et NOBILISE représentée par Alain GIRAUDEAU.

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

Il s'assure du respect des principes comptables en vigueur, étudie l'évolution des référentiels normatifs et veille à la fiabilité des systèmes et procédures pour l'établissement des comptes sociaux et consolidés. Il vérifie que les procédures internes de collecte, de traitement et de contrôle des informations sont bien appliquées. Il veille à la qualité et la pertinence de l'information communiquée aux actionnaires. Il assure le suivi de l'efficacité des systèmes de gestion des risques.

Il examine enfin l'ensemble des projets de comptes sociaux et consolidés ainsi que ceux établis pour les besoins d'opérations spécifiques, les projets de rapports de gestion et les tableaux de résultat.

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

Le comité d'audit s'est réuni onze fois au cours de l'exercice 2013 comme en 2012.

Au 31 décembre 2013, le comité d'audit était constitué de quatre membres.

Conformément aux prescriptions de l'article L.823-19 du code de commerce, les membres du comité d'audit sont des membres du conseil non dirigeants, et le comité compte au moins un

membre présentant des compétences approfondies en matière financière et comptable, savoir Monsieur Daniel BRAUD du fait de son expérience professionnelle acquise dans ses fonctions de directeur financier au sein d'un groupe d'assurances de premier plan. Celui-ci a été renouvelé dans ses fonctions de président dudit comité.

Au cours de l'exercice 2013, le comité d'audit a été amené à traiter les principaux dossiers suivants :

- revue des comptes sociaux (comptes statutaires, comptes prévisionnels) et des comptes consolidés,
- revue périodique de la trésorerie et de l'endettement du groupe,
- revue des taux d'occupation des établissements du groupe,
- étude des principes d'évaluation des actifs repris ou créés et de leurs incidences,
- examen des tests de dépréciation des actifs du groupe,
- étude de l'application comptable des méthodes et règles comptables IFRS,
- efficacité des systèmes de contrôle interne,
- information sur les projets d'investissement du groupe et sur leur financement,
- suivi de l'indépendance des commissaires aux comptes.

▪ **Le comité de rémunération et de nomination**

Le comité de rémunération et de nomination (CRN) était composé en 2013 de cinq membres : Xavier DESJARDINS (président), Patrick CONNAN, Daniel BRAUD, Robert DARDANNE et la CAISSE REGIONALE DU CREDIT AGRICOLE MUTUEL ATLANTIQUE VENDEE, représentée par Monsieur Simon TERNYNCK.

Il est chargé d'assister le conseil d'administration notamment dans la préparation de ses missions s'agissant en particulier de la détermination de la rémunération des mandataires sociaux et de la mise en place des plans de rémunération en actions s'il y a lieu.

Le CRN s'est réuni trois fois en 2013. Au 31 décembre 2013, il était constitué de quatre membres. Aucun de ses membres n'est salarié du groupe.

Au cours de l'exercice 2013, il a été amené à émettre des recommandations sur la rémunération variable attribuée aux mandataires sociaux au titre de l'exercice 2013 et sur la rémunération fixe attribuée aux dirigeants pour l'année 2014.

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 2013.

Un débat sur ces évaluations a eu lieu lors de la séance du conseil d'administration du 19 mars 2013, 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.

L'organisation des réunions

L'organisation des réunions, tant dans leur fréquence que sur l'agenda et le contenu des ordres du jour, est considérée comme bien gérée.

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 la Société et le groupe Le Noble Age sont convenablement préparées et débattues.

Connaissance des enjeux et des risques

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

En synthèse, les travaux effectués en 2013 par le conseil sont des travaux dont la qualité a été permise et favorisée par les compétences des membres qui le composent et par l'information et les moyens qui ont été mis à leur disposition.

Durée des mandats

Par ailleurs, ainsi que déjà exposé ci-avant, interrogé sur l'opportunité de raccourcir la durée du mandat des administrateurs, le conseil d'administration a décidé de maintenir la durée du mandat d'administrateur à six années, cette durée permettant notamment d'assurer une continuité dans les fonctions d'administrateur et s'établissant en cohérence avec la stratégie opérationnelle de la Société qui s'inscrit dans la durée en insistant sur la pérennité des établissements et de leur exploitation..

La composition du conseil

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

Au 31 décembre 2013, le conseil d'administration comptait un administrateur femme, Madame Marie-Antoinette DAIN, nommée par l'assemblée générale du 22 juin 2011, et sept administrateurs hommes.

Dans sa séance du 12 février 2014, le conseil a constaté que sa composition était, au regard de la parité, conforme aux dispositions légales, à la date de la réunion.

Néanmoins, il a constaté également qu'au plus tard à l'occasion de la prochaine assemblée générale de la Société devant se tenir le 18 juin 2014 pour statuer sur les comptes de 2013, il devra être procédé à la nomination d'au moins un administrateur femme de manière à ce que la Société soit en conformité avec les dispositions légales et les recommandations du code AFEP-MEDEF.

Ainsi, le conseil d'administration du 8 avril 2014 proposera la nomination de Madame Patricia ROSIOD en qualité de nouvel administrateur de la Société, cette nomination ayant pour conséquence la mise en conformité de la Société avec les dispositions légales en vigueur et la recommandation du code AFEP-MEDEF.

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

- 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 12 février 2014, a examiné la diversité des compétences des membres du conseil d'administration qui peut au cas présent s'apprécier au regard de la diversité des entreprises dont sont issus les administrateurs, tant dans leur taille : grandes entreprises, PME, que dans les secteurs d'activité : 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.

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 9.4. du code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF.

Le conseil d'administration comptant huit 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 12 février 2014, le président a demandé au conseil d'administration de se prononcer sur l'indépendance des administrateurs.

Le conseil d'administration, après examen de la situation de chacun des administrateurs, et après en avoir délibéré, a considéré qu'au regard des critères fixés par le code AFEP-MEDEF, le nombre d'administrateurs qualifiés d'indépendants, n'entretenant pas de relation d'affaires avec la Société, peut s'établir à trois. Il s'agit de Madame Marie-Antoinette DAIN, Messieurs Patrick CONNAN et Daniel BRAUD. Cette position est identique à celle retenue par le comité de rémunération et de nomination dans sa séance du même jour.

2.8 - Procès-verbaux des réunions

Les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration sont établis à l'issue de chaque réunion et adressés à titre de projet à chaque membre du conseil d'administration.

Les dirigeants portent une attention particulière à la qualité des informations consignées dans les procès-verbaux. Le procès-verbal de chaque conseil 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 aux 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 suite aux décisions du conseil d'administration du 24 janvier 2007, destiné à préciser les devoirs des administrateurs dans l'exercice de leurs fonctions mais aussi leurs droits.

Le règlement intérieur s'attache à décrire l'organisation, le fonctionnement, les pouvoirs et les missions du conseil, ainsi que les droits et les obligations des administrateurs.

Le règlement intérieur a fait l'objet de modifications à l'effet d'assurer une meilleure cohérence dans l'organisation et le fonctionnement du conseil et des comités, adoptées en conseil lors de sa séance du 12 février 2014.

A l'effet de se conformer à la recommandation du code AFEP-MEDEF, le conseil d'administration du 12 février 2014 a décidé la publication de son règlement intérieur sur le site de la Société.

Le règlement intérieur du conseil d'administration est publié sur le site de la Société depuis le 13 février 2014.

2.10 – Mandats sociaux

La liste des mandats sociaux exercés par chacun des mandataires sociaux dans d'autres sociétés figure dans le rapport de gestion, conformément aux dispositions de l'article L.225-102-1, al 4 du code de commerce.

3/ REMUNERATION ET AVANTAGES

En ce qui concerne spécifiquement les dispositions sur la rémunération des administrateurs, applicables aux mandats confiés après la date de publication du 6 octobre 2008, nous rappelons que durant l'exercice clos le 31 décembre 2013, un seul des mandataires sociaux du groupe Noble Age a perçu une rémunération au titre de son mandat social, les deux autres mandataires sociaux (directeurs généraux délégués) percevant une rémunération principalement au titre de leur contrat de travail, selon une échelle comparative d'émetteurs côtés de taille équivalente et des référentiels disponibles.

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

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

Le code AFEP MEDEF révisé en juin 2013 formule une nouvelle recommandation concernant l'information en assemblée générale annuelle et le vote consultatif lors de cette assemblée sur les rémunérations individuelles des dirigeants mandataires sociaux aux termes de laquelle :

- le conseil doit présenter à l'assemblée générale ordinaire annuelle la rémunération individuelle de chaque dirigeant mandataire social due ou attribuée au titre de l'exercice clos et pouvant comprendre :

    - la rémunération fixe,
    - la rémunération variable annuelle avec les objectifs contribuant à la détermination de cette part variable,
    - les rémunérations exceptionnelles,
    - les stocks options, actions gratuites et tout autre élément de rémunération long terme,
    - les indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions, le régime de retraite complémentaire,
    - les avantages de toute nature,

- cette présentation est suivie d'un vote consultatif des actionnaires, étant précisé que le code AFEP-MEDEF recommande de présenter deux résolutions distinctes, une pour le président directeur général et une autre pour le ou les directeurs généraux délégués.

En cas de vote négatif, c'est-à-dire si la majorité des voix des actionnaires présents à l'assemblée n'est pas obtenue, le conseil, sur avis du comité de rémunération et de nomination, devra délibérer sur ce sujet et publier immédiatement sur le site de la Société un communiqué mentionnant les suites qu'il donnera à ce vote négatif.

Le code AFEP-MEDEF révisé recommande la mise en œuvre de cette recommandation dès la prochaine assemblée générale de la Société appelée à statuer sur les comptes 2013.

Le comité de rémunération et de nomination, dans sa séance du 12 février 2014 a proposé au conseil d'administration de soumettre au vote consultatif des actionnaires lors de l'assemblée

générale des actionnaires prévue le 18 juin 2014, d'une part la rémunération du président directeur général et d'autre part celle des directeurs généraux délégués telle que celles-ci ont été déterminées lors des réunions du conseil en date du 19 décembre 2012 et 18 décembre 2013.

Ce point figure à l'ordre du jour du conseil d'administration du 8 avril 2014.

3.1. - Rémunération brute des dirigeants

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

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

Pour une création :
- 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.

- La prime annuelle brute de résultat est due selon les modalités suivantes : 10 euros pour 1 000 euros d'augmentation du résultat net consolidé de l'exercice clos par rapport au résultat net consolidé de l'exercice précédent (hors effets non récurrents de l'ORNANE).

Cette prime n'a pas donné lieu à rémunération en 2013 au titre de l'exercice 2012.

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

La rémunération 2013 des dirigeants mandataires sociaux peut être synthétisée ainsi qu'il suit :

Mandataire	Fonction	Part fixe	Part variable	Critère du variable	Avantages en nature
Jean-Paul SIRET	Président directeur général	166 121 €	34 600 €	Nb de lits nouveaux exploités	Téléphone portable Véhicule de fonction : 4 597 €
Willy SIRET	Administrateur Directeur général délégué aux opérations	120 000 €	34 600 €	Nb de lits nouveaux exploités	Téléphone portable Véhicule de fonction : 2 770 €
Damien BILLARD	Administrateur Directeur général délégué aux finances	119 900 €	34 600 €	Nb de lits nouveaux exploités	Téléphone portable Véhicule de fonction : 2 475 €

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 deux directeurs généraux délégués, Monsieur Michel BALLEREAU, de même que les sociétés NOBILISE, SIGEFI, SODERO GESTION, la CAISSE REGIONALE de CREDIT AGRICOLE ATLANTIQUE VENDEE et UNEXO ont renoncé à percevoir les jetons de présence.

Les jetons de présence sont attribués en fonction de la participation effective des membres aux séances du conseil d'administration, et le cas échéant des comités dont ils sont membres, à hauteur de 400 euros par séance pour les censeurs et 800 euros par séance pour les administrateurs.

Au titre de l'exercice 2013, des jetons de présence ont été attribués aux administrateurs et aux censeurs suivant leur assiduité aux séances du conseil d'administration, à savoir :

Administrateurs et censeurs	Jetons versés en 2012	Jetons versés en 2013
Robert Dardanne	6 400	7 200
Patrick Connan	8 800	8 800
Daniel Braud	8 800	8 800
SALVEPAR	2 400	1 200
Xavier Desjardins	N/A	6 400
TOTAL	**26 400**	**32 400**

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

4.1 - Définition et objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne est un ensemble dynamique de politiques, de procédures, de comportements et d'actions mis en œuvre et contrôlés visant à fournir dans la mesure du possible une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la réalisation et l'optimisation des opérations,
- la fiabilité et la sincérité des informations financières,
- la conformité aux lois et règlements en vigueur, ainsi qu'à l'éthique, aux valeurs et règles internes à l'entreprise,
- l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale,
- le bon fonctionnement des processus internes de la Société, notamment ceux concourant à garantir la traçabilité et la sécurité des transactions, et la sauvegarde de la valeur des actifs et la réputation de l'entreprise
- la prévention et la maîtrise des risques résultant de l'activité de l'entreprise,
- la prévention et la détection des risques de fraudes ou d'erreurs.

Un système de contrôle interne, aussi perfectionné soit-il, ne peut fournir qu'une assurance raisonnable, et non pas une garantie absolue, quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise

tant par les limites inhérentes à la mise en œuvre et au contrôle des procédures que par les contraintes de ressources.

La politique d'assurance s'inscrit dans le cadre de la volonté d'identification et de couverture des risques jugés sensibles pour l'ensemble des sociétés intégrées dans le périmètre de consolidation.
Dans les cas d'intégration de nouvelles entités au périmètre, celles-ci font l'objet d'un déploiement des procédures de contrôle interne et d'une attention prioritaire.

4.2 - Environnement de contrôle

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

Le groupe a fait le choix d'une intégration forte de son organisation afin de faciliter l'élaboration et l'application des procédures administratives et opérationnelles unifiées et partagées.

L'existence de référentiels 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'une direction d'exploitation groupe en charge spécifiquement du pilotage des établissements.

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

- le parcours d'intégration des directions d'établissement et des cadres du siège balisé avec la présentation des procédures et référentiels internes et la sensibilisation aux facteurs de risque dans l'exercice de leurs fonctions,
- le référentiel interne permettant d'appréhender les valeurs du groupe, les outils et les méthodes en place ainsi que les procédures existantes,
- la formation dispensée aux chefs de services à l'embauche et tout au long de la vie professionnelle par des salariés d'autres établissements, dits « formateurs » ou « référents » lorsqu'il s'agit dans ce dernier cas de missions de renfort ou de remplacement,
- le déploiement d'un système d'information intégré et unifié,
- le programme qualité : initié en 2004, il vient remplacer le tutorat des nouvelles directions. C'est un programme d'accompagnement des directions d'établissements par une équipe expérimentée, dans la mise en œuvre de l'organisation et des outils du groupe LE NOBLE AGE.

4.3 - Les acteurs

L'organisation du contrôle interne repose sur la bonne distribution des rôles entre le Siège et les établissements suivant un principe de délégation et de subsidiarité. La centralisation au Siège de nombreuses activités de support aux métiers doit assurer aux acteurs opérationnels de se consacrer prioritairement à la prise en charge des résidents et patients et à la mise en œuvre du projet de vie et du projet de soins dans l'établissement.
A cet effet, le processus de contrôle interne s'appuie sur un système constitué de délégations de pouvoirs, d'organigrammes fonctionnels, de définitions de poste et des contrats de travail ainsi que sur des délégations de signatures.
Les procédures de contrôle interne et de gestion des risques sont ainsi mises en œuvre sous la responsabilité directe des directions opérationnelles et fonctionnelles mais plus généralement sont l'affaire de tous.

Les organes de gouvernance

Le conseil d'administration dispose de pouvoirs étendus de convocation, audition, décision et de vérification, et s'appuie sur les avis et recommandations du comité d'audit pour s'assurer que l'environnement du contrôle interne du groupe est propice à la maîtrise des activités de la Société et à l'encadrement des risques auxquels elle se trouve exposée.

La direction générale

Le président directeur général, ainsi que les deux directeurs généraux délégués désignés par le conseil d'administration sur proposition du président-directeur général approuvée par l'assemblée générale de la Société représentent la Société dans ses rapports avec les tiers et sont investis des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances, en son nom.

Le président directeur général est en charge des orientations stratégiques du groupe et de la politique de développement, et est accompagné par deux directeurs généraux délégués, chargés respectivement du pilotage des fonctions opérationnelles du groupe et de la supervision des fonctions administratives et financières du groupe.

La direction générale définit la politique du contrôle interne et s'assure de la mise en œuvre effective des principes et procédures de contrôle interne en veillant au suivi des plans d'amélioration ou de correction en cas d'identification d'anomalies significatives.

Le comité exécutif

Pour l'exercice de ses responsabilités, le président-directeur général a constitué un comité exécutif regroupant l'ensemble des métiers opérationnels et les fonctions support. En 2013, il était composé des membres suivants :

- le directeur général délégué aux opérations,
- le directeur général délégué aux finances, en charge également des systèmes d'information groupe,
- le directeur des opérations sanitaires
- le directeur des ressources humaines,
- le directeur médical et qualité,
- le conseiller du président.

La direction déléguée aux opérations

Elle veille à la mise en œuvre de la politique métier du groupe au sein des structures opérationnelles en exerçant trois principales missions :

- **l'animation du réseau des établissements** : les six directeurs d'exploitation (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, le suivi de l'organisation opérationnelle des ressources humaines, administratives et exécutives des établissements ; la liaison entre les établissements et les différentes directions du siège afin d'anticiper, analyser et apporter des solutions aux différentes enjeux et problématiques liés au fonctionnement des établissements.
- **la gestion des relations avec les autorités de tarification** : cette relation s'effectue en étroite coordination avec les directeurs d'établissement.
- **la mise en place et le suivi du système qualité**: dans un souci d'amélioration continue, le groupe a mis en place la formation qualité. Elle a pour objectif la généralisation au sein de tous les établissements des meilleures pratiques identifiées dans chaque domaine d'activité (soins, restauration…) pour assurer la mise en œuvre du projet de vie et de soins de l'établissement dans l'intégralité de ses composantes.

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

- **les directions d'exploitation**,
- **la direction 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, rémunération, gestion des compétences et des formations, gestion des instances représentatives du personnel, gestion des contrats et des contentieux,
- **et les directions d'établissement**.

La direction déléguée aux finances

Elle produit l'ensemble des données de gestion, et garantit la qualité de l'information financière, la fiabilité des opérations de clôture et le respect des calendriers.

Elle veille à la mise en œuvre de la politique financière définie par le groupe et notamment à la diffusion auprès des directions de services, opérationnels et établissement des normes et référentiels retenus dans le cadre de l'élaboration des états financiers consolidés.

Elle regroupe les principales fonctions suivantes : affaires juridiques groupe, comptabilité générale, comptabilité tiers, contrôle de gestion, trésorerie, ingénierie financière, consolidation, système d'information, achats et engagements.

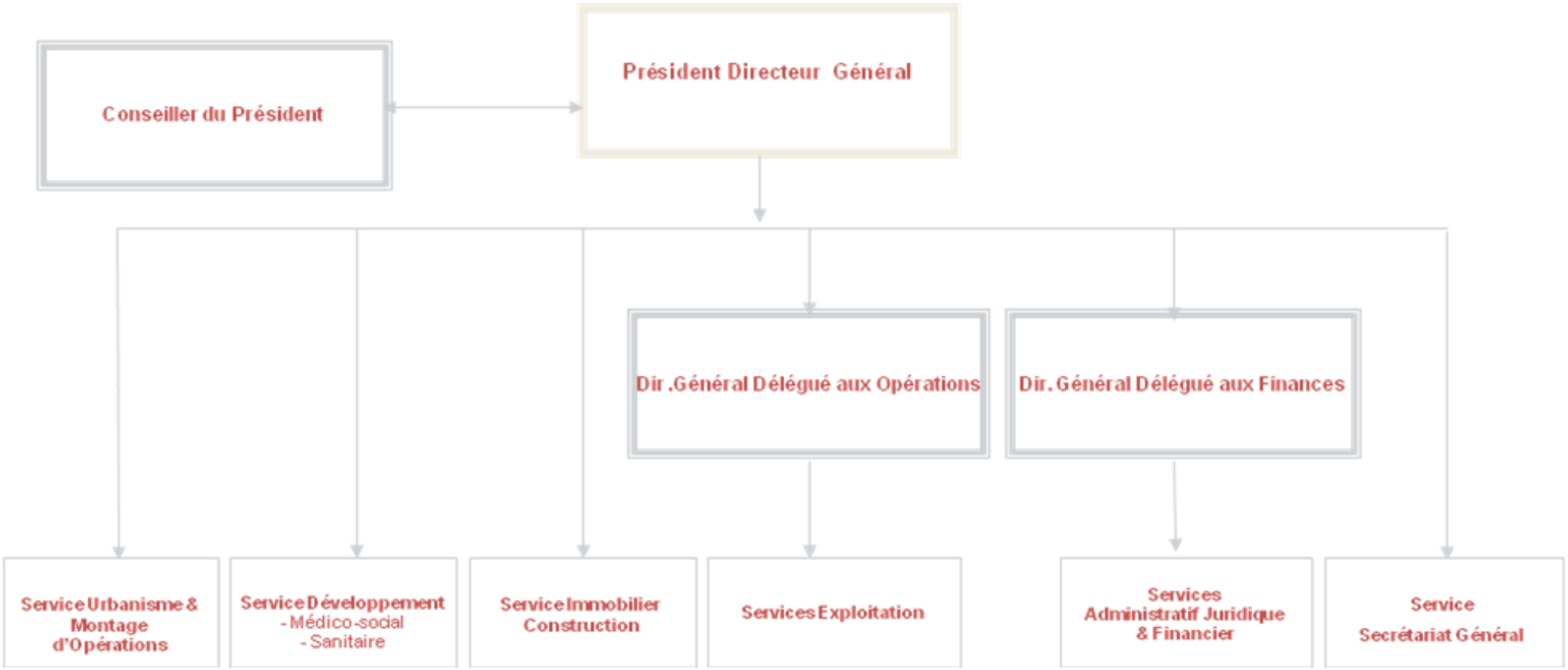
Les enjeux de la politique administrative et financière concernent principalement :

- l'établissement des comptes consolidés statutaires et prévisionnels du groupe,
- le respect des déclarations légales et la tenue des obligations réglementées,
- l'organisation, la simplification et l'optimisation du cadre juridique et fiscal,
- l'élaboration des budgets et l'aide au pilotage opérationnel,

- l'évolution du système d'information en ce qui concerne principalement l'architecture technique, l'assistance aux utilisateurs et la couverture applicative administrative et métier,
- la gestion des financements et des placements,
- le contrôle interne et la sécurisation des flux,
- la valorisation des actifs et la politique d'évaluation de sociétés,
- l'animation du réseau administratif en relation avec la direction des ressources humaines.

La direction déléguée aux finances prévoit les diligences et met en œuvre toutes les actions nécessaires à la maîtrise des risques d'ordre juridique et financier, en s'appuyant sur l'encadrement des services administratifs sous sa responsabilité et sur les relais des directions opérationnelles.

Elle prend en compte les résultats des contrôles menés par les différents acteurs internes et les conclusions des interventions des commissaires aux comptes à l'issue de leur campagne d'audit annuel sur le contrôle interne. Lorsque des insuffisances ou des anomalies sont identifiées et que les faiblesses observées présentent des éléments de risques susceptibles d'influer de manière sensible sur l'activité ou la situation de l'entité contrôlée, des actions correctives sont immédiatement mises en place afin de rétablir le fonctionnement et parallèlement, des mesures d'accompagnement sont définies pour garantir le respect des règles de gestion et maîtriser les risques. La direction juridique est plus spécifiquement responsable du respect de l'ensemble des obligations légales et réglementaires ainsi que de la conformité des contrats et conventions conclues avec le dispositif législatif et réglementaire en vigueur.


Conseiller du Président
Président Directeur Général
Dir .Général Délégué aux Opérations
Dir. Général Délégué aux Finances
Service Urbanisme & Montage d'Opérations
Service Développement
- Médico-social
- Sanitaire
Service Immobilier Construction
Services Exploitation
Services Administratif Juridique & Financier
Service Secrétariat Général

4.4 - Evaluation des risques

La direction générale pilote les activités du groupe sur un horizon pluri-annuel.

Un exercice de prévision annuelle fixe à chaque établissement les objectifs à atteindre pour la période concernée. Le budget annuel fait l'objet d'un suivi mensuel sous la forme d'une revue des principaux postes de produits et de charges et est révisé à chaque trimestre, potentiellement à tout instant lorsque les circonstances le nécessitent. Les objectifs ainsi définis tant qualitatifs que quantitatifs servent de feuille de route à chaque direction fonctionnelle et opérationnelle.

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

Risques liés à l'évolution des réglementations : l'activité de long séjour des EHPAD (Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes) et celle du secteur sanitaire des SSR (Soins de Suite et de Réadaptation), des antennes d'hospitalisation à domicile et des cliniques psychiatriques sont soumises à diverses autorisations et réglementations dont les principales concernent les autorisations d'exploitation, l'hygiène alimentaire, la sécurité sanitaire, la sécurité médicale, la sécurité bâtiment : incendie, légionnelle (risques suivis et maîtrisés par la direction d'exploitation groupe, la direction médicale et qualité et la direction immobilière)

Risques financiers : le financement des opérations est mutualisé et recherché aux meilleures conditions du 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 les postes d'encadrement. Cette démarche peut affecter ponctuellement les relations du groupe avec ses salariés sur un site déterminé et se traduire par des tensions inhérentes à la conduite du changement (risques maîtrisés par les directeurs d'exploitation en relation avec la direction des ressources humaines).

Risques de réputation : le groupe est amené à reprendre des établissements ayant une réputation médiocre dans le territoire de santé, auprès des familles, des prescripteurs et des tutelles. L'intégration de l'établissement peut alors s'avérer longue et complexe. 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 ouvert à la concurrence et les dépenses en matière d'investissement d'exploitation et de travaux immobiliers sont élevées pour exercer les activités dans le respect des standards réglementaires et du cahier des charges du groupe. C'est pourquoi, le groupe est attaché à un développement équilibré sous la forme de reprises, regroupement et restructuration de sites d'une part et d'extensions et de créations d'autre part (portefeuille de développement diversifié).

Risques opérationnels : afin d'en assurer la maîtrise, cela suppose de limiter la dépendance à l'égard de certains fournisseurs ou prestataires, de 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 un système préventif et une politique de contrôles permanents afin d'encadrer les risques de fraude au moyen notamment des :

- stricte séparation des fonctions opérationnelles (engagement) et des fonctions administratives (enregistrement et paiement),
- procédures internes tenues à jour précisant les rôles et les responsabilités des acteurs,
- circuit d'engagement formalisé et obligatoire,
- système de délégation établi selon le principe d'une double signature pour la mise en règlement,
- limitation des pouvoirs bancaires, le plafond d'émission des chèques par les directions d'établissement étant fixé à 5 000 euros et aucune autorisation de virement n'étant attribuée localement, ce mode de paiement restant intégralement en gestion centralisée,
- transmission systématique des justificatifs de dépenses engagées par les services opérationnels,
- création et administration centralisée de référentiels uniques (comptes fournisseurs),
- informatisation des engagements de dépenses de biens et services ou d'immobilisations,
- existence d'états de contrôle simples et efficaces et de rituels de contrôle,
- réalisation de plan de tests et de vérifications dans le cadre de la préparation de la revue des comptes annuels en lien avec les commissaires aux comptes.

4.5 - Activités de contrôle

Le renforcement du service contrôle de gestion vise à développer davantage les fonctions de pilotage, de gestion budgétaire et de reporting, au service de l'exploitation et de la direction financière.

Le processus d'information prévisionnelle

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

Les filiales d'exploitation :

Des situations trimestrielles sont réalisées à fin mars, fin juin et fin septembre.
A fin juin, la prévision initiale est actualisée en fonction des réalisations du premier semestre (situation) et une nouvelle tendance annuelle est déterminée.
Au cours du quatrième trimestre de l'exercice, l'analyse de la situation s'accompagne de l'élaboration de la prévision de fin d'année et la construction pour chaque entité d'un budget de salaires et d'un budget général pour l'année suivante.

Participent trois fois par an au processus d'élaboration de l'information prévisionnelle, le directeur d'exploitation, la direction de l'établissement, 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 préparent et vérifient les données de gestion et les directeurs d'exploitation revoient et analysent les budgets avec l'appui du contrôle de gestion. La direction financière consolide l'ensemble de l'information prévisionnelle. La direction générale assure une revue analytique, demande en cas de besoin des compléments d'information, rend les arbitrages et valide les budgets opérationnels.

Les filiales immobilières :

Un budget initial est établi au cours de la phase d'étude et de montage du programme immobilier de rénovation - extension d'un établissement existant ou création d'un établissement soit ex nihilo soit par regroupement d'activités. Le budget est ensuite révisé à l'issue de la phase de consultation des entreprises qui se conclut avec la signature des marchés de travaux et l'émission des ordres de services (direction immobilière), après validation de la grille de prix de vente du programme immobilier (direction financière). Les budgets sont suivis périodiquement et sont mis à jour par la direction générale et la direction immobilière. Une revue administrative immobilière trimestrielle est consacrée au suivi de la commercialisation, à l'avancement des chantiers et des marges, aux prévisions de trésorerie immobilière, au suivi des financements de crédit promoteurs, à l'allocation de fonds propres aux opérations, à la préparation des révisions comptables et au débouclage 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 s'appuie sur un ensemble d'outils :

1/ Des comités de suivi mensuels 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/correction et déterminent les nouveaux projets à conduire.

Les principales instances de décision du groupe sont constituées de :

- Réunion direction générale (hebdomadaire),
  (direction générale),

- comité exécutif (comex hebdomadaire) en charge du suivi des actions prioritaires de l'exercice et de l'analyse des risques,
  (direction générale, directions d'opérations, direction médical & qualité, direction RH),

- comité de direction (mensuel) en charge de coordonner les actions / liaisons entre les fonctions développement / finance / exploitation,
  (membres du comex et directions juridique, informatique, financière, communication, immobilière, développement, engagements),

- réunion exploitation (mensuelle),
  (direction générale exploitation, directions d'opérations, directions d'exploitation, direction médicale & qualité, direction RH, direction juridique, direction de la maintenance et du patrimoine, service relations autorités publiques, direction communication et services administratifs en cas de nécessité),

- réunion métier médico-sociale et sanitaire (trimestrielle),
  (direction générale, directions d'opérations, direction médical & qualité, direction RH, direction communication, service contrôle de gestion),

- comité de liaison immobilier (mensuel),

(direction générale, service montage d'opérations, direction immobilière, directions des programmes, direction technique, direction de la maintenance et du patrimoine, ingénierie financière),

- réunion de développement (mensuelle),
  (direction générale, direction du développement, direction immobilière, service montage d'opérations, service relations autorités publiques, direction juridique, ingénierie financement).

Les comités traitent de toutes les affaires relatives au fonctionnement du groupe dans leur domaine de compétences et des conditions de préparation, d'organisation et de mise en œuvre des plans d'actions, qu'il s'agisse d'actions de transformation ou d'actions d'optimisation. Ils veillent à la bonne adéquation entre les actions définies et les objectifs du groupe, et mesurent les impacts des décisions prises sur chacun des sites. Ces réunions font l'objet d'un compte-rendu mensuel rédigé par les services généraux. Ils permettent de sérier les questions, de qualifier les problèmes et de traiter préventivement les facteurs principaux de risque.

2/ Un tableau hebdomadaire des taux d'occupation et des flux de l'établissement, transmis par la responsable marketing à la direction générale et aux directeurs d'exploitation.

3/ Un reporting mensuel par secteur d'activité (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 services comptabilité tiers et contrôle de gestion sous la forme de balances âgées, d'indicateurs clés de suivi d'activité, d'analyse de la facturation, d'encaissement – recouvrement.

6/ Un tableau de suivi 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 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 corporate pour les premiers et la direction juridique opérationnelle pour les seconds.

<u>Un référentiel et des méthodes comptables unifiés au sein du groupe</u>

La centralisation des fonctions comptables, sous-tend l'harmonisation des procédures et l'homogénéisation des pratiques comptables et une fluidité dans la circulation de l'information.

Le plan comptable et les méthodes de comptabilisation sont uniformes par type d'activité (exploitation et immobilier) et par 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 clôture de facturation, de fermeture de période comptable, les dates de situation et les dates d'arrêté des comptes. Il est également consultable en accès partagé. Cela permet à chaque site opérationnel de s'y référer afin d'organiser dans les meilleures conditions les travaux administratifs internes.

4.6 - Pilotage

Concernant le circuit administratif, tout dysfonctionnement d'un site est immédiatement porté à la connaissance du service compétent au siège, qui assure le correctif seul ou en collaboration avec la direction d'exploitation concernée selon le degré de criticité. Si besoin est, une action de formation est programmée et mise en œuvre.

La direction financière assure régulièrement des points de liaison avec les services administratifs (juridique, comptabilité, gestion holding, consolidation, financement, trésorerie, contrôle de gestion, 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 remettent au comité d'audit leurs conclusions 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 détaillée et circonstanciée à la direction d'établissement. Celle-ci en personne ou par l'intermédiaire de l'équipe de direction en place apporte une réponse corrective immédiate. En fonction de la criticité de l'évènement, elle en informe directement sa direction d'exploitation et les services concernés internes et externes, afin de traiter le risque dans sa globalité.

Une revue des risques animée par la direction d'exploitation du groupe est effectuée au cours de la réunion qui se tient mensuellement entre les directeurs d'opérations, les directeurs d'exploitation et les autres services opérationnels.

Le comité d'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 2013 et perspectives 2014

Comptabilité

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

- La comptabilité tiers, dont les missions 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, répondre aux besoins d'information des service comptabilité générale, trésorerie, contrôle de gestion et des décideurs opérationnels, faciliter la reprise et l'intégration des dossiers des nouveaux établissements
- La comptabilité générale, dont les missions 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 unique, faciliter l'intégration des dossiers de reprise d'établissement (audit comptable de reprise, mise en œuvre des processus administratifs, accompagnement des sites et audit de fonctionnement)

Le dossier de révision comptable informatisé constitue un outil de travail commun aux deux Services. Il répond aux principaux enjeux suivants :

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

Le dossier de révision fait l'objet d'améliorations continues. Il bénéficie d'une interface automatique avec le système d'information comptable pour faciliter la mise à jour et le rapprochement des données. Il intégrera en 2014 des documents complémentaires (preuve d'impôt) en préparation du processus de consolidation des comptes.

Contrôle de gestion

Un suivi de l'endettement est réalisé périodiquement en comité d'audit, permettant d'apprécier les ressources financières disponibles jusqu'au 31 décembre de l'année en cours.

La gestion des situations comptables et la revue analytique des budgets ont fait l'objet d'améliorations en vue de renforcer l'aide à la décision.

A titre d'exemple, le suivi des frais de personnel a été automatisé et interfacé avec l'outil de paie, pour optimiser les tableaux d'analyse et de contrôle des écarts. Les dépenses de soins des EHPAD notamment, sont suivies chaque mois compte tenu de l'importance du périmètre de l'activité de soins dans le cadre des conventions au tarif global.

Système d'information

Les évolutions du système d'information se sont poursuivies en 2013 afin de renforcer les contrôles, optimiser la gestion des processus et garantir l'uniformité des référentiels et des pratiques à l'échelle du groupe.

Parmi les principales réalisations figurent l'avancement des modules applicatifs suivants :

- la mise en production de la dématérialisation des transmissions de factures fournisseurs entre les établissements et le Siège au moyen de la numérisation des documents, la reconnaissance visuelle des pièces, l'indexation des factures, la fourniture d'un visa technique et l'imputation comptable électronique, un circuit de validation des engagements (workflow avec traces d'audit et commentaires),
- le déploiement des modules administratifs immobiliers (référentiel architectural, gestion des investisseurs, contractualisation des bailleurs, gestion des indices et des loyers),
- l'évolution applicative du dossier de soins EHPAD et la poursuite de son déploiement dans les entités,
- le cadrage général en secteur sanitaire du projet de dossier de soins et de dossier médical informatisé, du circuit médicaments, de la gestion des admissions.

Au cours de l'année 2014, la couverture applicative s'étendra avec la finalisation du déploiement des dossiers de soins/médical EHPAD, la poursuite du déploiement d'une solution de numérisation des factures, de pré-enregistrement et d'informatisation du circuit des bons à payer. Ces évolutions s'appuient sur une architecture technique intégrée, assurant un accès distant à l'ensemble des applications hébergées via l'application Citrix, en lien soit avec la plateforme hébergée chez SFR (mise en place d'un cloud privé pour la ferme Citrix, d'un cloud médical pour la solution d'information de santé hébergée par l'opérateur SFR disposant de l'agrément ASIP d'hébergeur de données de santé, et d'un cloud Microsoft pour la messagerie et la suite Office 365).

Sur le plan technique, afin de répondre au besoin d'agilité et de croissance de son système d'information, le groupe Le Noble Age prévoit d'étendre l'hébergement de ses infrastructures dans une logique de sécurisation des données, de continuité de services, d'amélioration des performances techniques, d'optimisation du coût des ressources matérielles et de recentrage de la fonction SI sur l'activité de développement et paramétrage applicatif.

La définition du schéma directeur du système d'information, le renforcement de la gouvernance SI, la délimitation des rôles, l'amélioration du circuit de gestion des demandes, l'organisation des services (help et servicedesk) et enfin, la montée en compétence technique de la direction du système d'information visent une amélioration continue dans la qualité du fonctionnement des systèmes d'information et dans la sécurité des opérations réalisées.

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 terme à mieux intégrer le référentiel de contrôle interne et à promouvoir l'uniformisation des processus opérationnels au sein du groupe.

Prévention des risques de fraude

Le groupe a subi un préjudice dans le cadre de l'acquisition au 1er septembre 2013 d'une clinique SSR du fait des agissements frauduleux de sa directrice intervenus au cours des exercices 2011, 2012 et 2013, avant l'entrée de la Société dans le périmètre consolidé du groupe.
Les détournements de fonds perpétrés au détriment de la clinique alors que le cédant en assurait la gestion et le contrôle et dont a résulté une créance frauduleuse figurant dans les comptes de la société au moment de son acquisition par le cessionnaire Le Noble Age ont fait l'objet d'un dépôt de plainte auprès du Service régional de police judiciaire.

A la lumière de cet évènement, le groupe a procédé à un examen de son propre système de contrôle interne qui n'a pas révélé de faiblesses susceptibles d'exposer le groupe à des risques de cette nature et de cette ampleur. Il entend désormais faire valoir auprès des différentes parties prenantes impliquées dans l'affaire la réalité du préjudice subi et dont l'origine est antérieure l'acquisition et obtenir réparation en appuyant sa demande d'indemnisation sur la base des conclusions issues de ses travaux d'analyse.

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 la mise à disposition d'une information comptable et financière homogène et de qualité, répondant à l'ensemble des spécifications législatives et réglementaires. La qualité de l'information produite dans le format et selon les calendriers arrêtés par la direction financière permet un suivi continu des performances du groupe et une mesure fiable, sincère et précise de la valeur patrimoniale de chacune des entités. Cette organisation efficace s'appuie sur des outils, procédures et actions éprouvés, à laquelle participent :

- l'uniformisation du traitement des pièces comptables reçues au siège,
- la convergence des pratiques et méthodes de travail du personnel comptable,
- l'utilisation d'un outil informatique d'une grande richesse fonctionnelle garantissant une piste d'audit détaillée,
- la circulation fluide des divers documents,
- la définition de fonctions précises et l'organisation des liaisons et des interfaces,
- la gestion 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 recherche en permanence le perfectionnement de l'organisation comptable et s'appuie sur les apports du système d'information pour renforcer l'intégration des processus comptables et financiers :

- amélioration du dossier de révision électronique,
- constitution de référentiels SI uniques et partagés,
- dématérialisation des flux comptables,
- aide à la revue analytique par l'édition automatisée des ratio de réalisé sur budget,
- 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.

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 l'accès aux données informatiques.

Le groupe utilise actuellement des applications informatiques uniformes, qui s'appuient sur une architecture technique intégrée. Dès leur reprise, les sites sont reliés en réseau avec le siège. Le groupe poursuit de manière continue l'enrichissement de ses bases fonctionnelles et l'extension de sa couverture applicative.

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

- la 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, un ensemble de mesures ont été initiées dans les principaux domaines suivants :

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

Cette démarche se poursuivra sur l'année 2014, en lien avec la solution en place d'hébergement externe des données et des applications (ferme Citrix, serveur fichiers, messagerie, impression, outils bureautiques).

5.5 - Qualité et format des données

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

Ils s'attachent à donner à la date d'arrêté des comptes l'image la plus fidèle et la plus précise possible de la réalité de l'activité économique du groupe, de sa situation financière, de la valeur des actifs nets des passifs, de ses engagements, des droits et des obligations qui en découlent, des principaux facteurs de risques, et ce au moyen des états financiers détaillés et des notes complémentaires figurant dans les annexes.

5.6 - Conclusions

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

Les comptes sociaux semestriels et annuels 2013 ont été révisés par le personnel d'encadrement comptable. Le groupe a établi les comptes consolidés 2013 selon les normes IFRS (International Financial Reporting Standards) et ce conformément aux obligations de publication des groupes admis au marché réglementé.

Les comptes ont été audités par les commissaires aux comptes dans le cadre de leur mission permanente. Les conclusions de leurs travaux vous sont remises pour prise en considération.

6/ DIRECTION GENERALE ET LIMITATIONS DES POUVOIRS

Le conseil d'administration a décidé de ne pas dissocier les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général. Aucune limitation n'a été apportée aux pouvoirs de Monsieur Jean-Paul SIRET en sa qualité de directeur général groupe de la Société.

Durant l'exercice 2013, le président du conseil d'administration et directeur général a été assisté de deux directeurs généraux délégués, Messieurs 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.

9/ RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF NON RETENUES ET JUSTIFICATIONS

Recommandation du code AFEP-MEDEF	Justification
La durée statutaire des administrateurs doit être de quatre ans (point 14 du code)	La question du raccourcissement du mandat des administrateurs a été soumise au conseil d'administration. Dans sa séance du 19 mars 2014, le conseil d'administration a décidé de ne pas soumettre à l'assemblée générale le raccourcissement du délai du mandat d'administrateur, la durée de six années permettant d'assurer une continuité dans les fonctions d'administrateur et s'établissant en cohérence avec la stratégie opérationnelle de la Société qui s'inscrit dans la durée en insistant sur la pérennité des établissements et de leur exploitation.
Deux-tiers des membres du comité d'audit doivent être des administrateurs	La moitié des membres du comité d'audit sont des administrateurs indépendants. Compte tenu de la composition du conseil en 2013, le seuil des deux-tiers n'a pu être atteint. Il le sera dès que la

indépendants (point 16.1 du code)	composition du conseil le permettra.
Les délais d'examen des comptes par le comité d'audit doivent être de deux jours au moins avant l'examen par le conseil (point 16.2.1 du code)	Pour des raisons d'organisation interne, les réunions du comité d'audit et du conseil ont lieu le même jour. Néanmoins, le comité dispose avec une grande régularité des informations et documents utiles pour l'accomplissement de sa mission de contrôle.
Il est conseillé qu'un membre du comité de rémunération et de nomination soit un administrateur salarié (point 18.1 du code)	Compte tenu de la composition du conseil en 2013, seul l'un des directeur généraux délégués aurait pu siéger au sein du comité en tant qu'administrateur salarié, ce qui n'est pas apparu au conseil comme étant un facteur de bonne gouvernance.
Il doit être mis fin au contrat de travail du salarié qui devient dirigeant mandataire social de la Société (point 22 du code)	Les directeurs généraux délégués administrateurs exercent au sein de la société des fonctions opérationnelles indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise qui justifient le maintien de leur contrat de travail.

Fait à Nantes, le 8 avril 2014

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