

LE NOBLE AGE
Société anonyme au capital de 17 084 282 euros
Siège à VERTOU (44120) – 7 boulevard Auguste Priou
SIREN 388 359 531 R.C.S NANTES

RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

SUR LES OPERATIONS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2014

Chers actionnaires,

Conformément aux dispositions des articles L.225-100 et L.233-28 du code de commerce et aux dispositions statutaires, nous vous avons réunis en assemblée générale ordinaire, pour vous rendre compte de notre mission au cours de l'exercice et vous présenter les comptes annuels de la SA LE NOBLE AGE et les comptes consolidés du Groupe Noble Age.

Vous avez eu connaissance, dans les délais impartis, de tous les documents dont la loi prévoit la communication.

Vos commissaires aux comptes vous donneront dans leurs rapports toutes les informations quant à la régularité des comptes annuels et des comptes consolidés qui vous sont présentés.

De notre côté, nous sommes à votre disposition pour vous donner toutes les précisions et tous renseignements qui pourraient vous être opportuns.

Conformément aux articles L.232-1 alinéa 2, L.223-26 et à l'article R.225-102 du code de commerce, le présent rapport doit exposer :

- l'activité de la Société et de ses filiales au cours de l'exercice écoulé,
- les résultats de cette activité,
- les progrès réalisés ou les difficultés rencontrées,
- les principaux risques et incertitudes auxquels les Sociétés sont confrontées,
- l'évolution prévisible et les perspectives d'avenir,
- les événements importants survenus entre la date de la clôture de l'exercice et la date à laquelle le rapport est établi,
- les activités de la Société en matière de recherche et de développement,
- une analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires et de la situation financière de la Société, notamment de sa situation d'endettement, au regard du volume et de la complexité des affaires.

Le présent rapport inclut le rapport sur la gestion du Groupe Noble Age.

I - ACTIVITE ET RESULTAT DE LA SOCIETE ET DE SES FILIALES

A- SA LE NOBLE AGE (comptes sociaux)

A-1 Activité

Pour situer l'activité de la Société au cours de l'exercice écoulé, nous soulignons au début de ce rapport que le chiffre d'affaires s'est élevé à 19 405 milliers d'euros contre 13 071 milliers euros lors de l'exercice précédent, soit une augmentation de 6 334 milliers d'euros traduisant une évolution de 48.5 %.

Le chiffre d'affaires réalisé en 2014 porte principalement sur les différents contrats suivants :

- ❑ Mandat de gestion des sociétés d'exploitation : 10 835 milliers d'euros, soit un taux apparent d'honoraires sur le chiffre d'affaires Exploitation de 3.58% identique à celui de 2013 et 3.75% en 2012.
- ❑ Contrat d'assistance immobilière : 2 035 milliers d'euros
- ❑ Contrat de redevance de marque : 3 442 milliers d'euros
- ❑ Refacturation de frais divers principalement en intragroupe : 3 093 milliers d'euros

La variation du chiffre d'affaires d'un exercice à l'autre intègre les mouvements suivants :

- une augmentation de 19.9 % des mandats de gestion à 10 835 milliers d'euros, portée par les effets de périmètre en 2013 et en 2014, la hausse de 1 800 milliers d'euros se décomposant comme suit :

Mandats de gestion en K€	2014	2013	Var	Contribution en %	Effets	Rappel 2013
Etb entrés en N (2014)	524		524	5,8%	<i>Périmètre</i>	5,5%
Etb entrés en N-1	1 658	665	993	11,0%	<i>Montée en régime</i>	4,2%
Autres (indexation)	8 654	8 370	284	3,1%	<i>Croissance CA</i>	1,6%
	10 835	9 035	1 800	19,9%		11,3%

- une augmentation de 2% des facturations sur les contrats immobiliers de maîtrise d'ouvrage déléguée et d'assistance à maîtrise d'ouvrage (+ 41 milliers d'euros) à 2 035 milliers d'euros, en raison du nombre croissant de programmes immobiliers,
- la mise en place d'une convention de redevance de marque pour 3 442 milliers d'euros en 2014,
- une hausse des refacturations des prestations informatiques dans le cadre du schéma directeur du système d'information du groupe pour 580 milliers d'euros,

A-2 Résultats

Le résultat d'exploitation présente un bénéfice de + 1 173 milliers d'euros fin 2014 contre un déficit de - 2 489 milliers d'euros il y a un an, équivalent à + 0.39% du chiffre d'affaires Exploitation du Groupe contre - 0.99 % fin 2013, reflétant une amélioration sensible de la couverture des charges de structure par les redevances des filiales.

Le résultat d'exploitation intègre les autres charges et produits d'exploitation suivants :

- Achats et charges externes pour un montant de 7 339 milliers d'euros en hausse de 1 540 milliers d'euros (+26.6 %), du fait des principales variations suivantes :
 - Frais de maintenance du système d'information (+ 317 K€), frais d'intérim et de personnel prêté (+91 K€), ligne informatique (+128 K€), achat de matériel refacturé (+169 K€)
 - Achats alimentaires (+60K€, ouverture du restaurant en avril 2014)
 - Locations immobilières (+355K€, installation dans le siège à Vertou en avril 2014)
 - Frais de séminaires (+135K€), services bancaires (+136K€), frais de déplacements (+79K€) et frais divers pour le solde.
 - Masse salariale chargée de 9 385 milliers d'euros, en progression de 12.1% (+1016 K€ euros) pour un effectif moyen de 135 etp contre 120 etp l'an passé,
 - Impôts et taxes de 583 milliers d'euros (+114 milliers d'euros), soit une augmentation de 24.3 % sur 2014 relative à la CVAE et à la formation professionnelle,
 - Dotations aux amortissements de 912 milliers euros en baisse de 11% sur un an liée à la mise au rebut du matériel et des aménagements de l'ancien siège social l'an passé,
 - Autres produits pour 18 milliers d'euros (transfert de charges).
- Le résultat financier présente un bénéfice de 2 502 milliers d'euros, en hausse par rapport à l'an passé (pour rappel, 2013 + 650 K€, 2012 + 4750 K€), les principaux mouvements s'établissant comme suit :

<i>+ : produits - : charges en K€</i>	2014	2013	Var
Résultat des SNC foncières	4 754	2 431	+2 323
Dividendes des sociétés	7 344	6 651	+693
Intérêts sur c/c	402	267	+135
Charges nette d'emprunt	- 4 732	- 4 374	-358
Plus-values placements et contrat liquidités	634	775	-141
Dépréciation de titres	-5 900	-5 100	-800
Résultat financier	2 502	650	+ 1 852

- Les marges immobilières sont en progression de +95.5 % par rapport à 2013, s'établissant à + 4 754 milliers d'euros. Elles sont constituées de la marge constatée à terminaison de la construction des EHPAD de Villa Amélie, Villa Océane, La Meulière de la Marne et de la reconstruction de l'EHPAD Villa des Collettes ainsi que de la vente du château à Breteuil.

- Le montant de dividendes s'établit en progression de 693 milliers d'euros par rapport à l'an passé. Il représente 2.43 % du chiffre d'affaires Exploitation contre 2.63% l'an dernier.
 - Les charges d'intérêts s'établissent en augmentation de 358 K€ à 4 732 milliers d'euros contre 4 374 milliers d'euros l'année dernière, liée à la mise en place de nouveaux financements sur des opérations de croissance externe (murs et autorisations).
 - Les intérêts perçus sur apports en comptes courant aux filiales se révèlent en hausse de 135 milliers euros.
 - Les dépréciations des titres s'élèvent à 5.9 millions d'euros et concernent trois sociétés, les établissements Les Pléiades, Les Oiseaux et la Villa des Collettes.
- Le résultat exceptionnel affiche un bénéfice de 18 milliers d'euros pour un déficit de -12 milliers d'euros l'an passé.

Les mouvements de la période sont constitués principalement :

- des amortissements dérogatoires liés à la refonte du système d'information pour +340 milliers d'euros,
- d'une dépréciation d'un actif financier pour un montant de -199 milliers d'euros,
- de moins-values sur cession d'éléments d'actifs pour un montant de -124 milliers d'euros,
- de produits divers sur exercice antérieur pour le solde.

La réserve de participation aux résultats de 2014 a été provisionnée à la clôture à hauteur de -20 milliers d'euros.

Compte tenu des éléments qui précèdent, le résultat avant impôt s'établit à la clôture à + 3 673 milliers d'euros.

En tant que Société mère du régime d'intégration fiscale, la SA LE NOBLE AGE enregistre à fin décembre 2014 une charge d'impôt de 1 338 milliers d'euros contre un produit de 2 210 milliers d'euros à la même période de l'an dernier.

Le résultat net comptable présente en conséquence un bénéfice de 2 335 milliers d'euros contre un bénéfice de 303 milliers d'euros en 2013 et une perte de 3 962 milliers d'euros fin 2012.

B- FILIALES DU GROUPE (comptes consolidés)

B-1 Périmètre

Au 31 décembre 2014, le périmètre de consolidation du Groupe comprenait 71 sociétés d'exploitation ainsi que 46 sociétés immobilières, savoir :

Sociétés d'Exploitation et Holdings

- la SA LE NOBLE AGE (RCS NANTES 388 359 531)
- la SARL LA CHEZALIERE (RCS NANTES 352 694 681)
- la SARL LE PARC DE DIANE (RCS NANTES 394 055 602)
- la SARL LE PARC DE LA PLESSE (RCS ANGERS 351 792 478)
- la SARL LE PARC DE LA TOUQUES (RCS HONFLEUR 421 178 740)
- la SARL RESIDENCE LE PARC SAINT CHARLES (RCS CHARTRES 428 670 319)

- la SARL SEVIGNÉ (RCS CRETEIL 404 179 236)
- la SARL ASPHODIA (RCS EVRY 353 681 216)
- la SARL GER'HOME (RCS NANTERRE 403 291 123)
- la SPRL LNA BELGIQUE (n° entreprise 0479 787 635)
- la SA RESIDENCE ATHENA (n° entreprise 0447 235 227)
- la SA RESIDENCE LE POINT DU JOUR (n° entreprise 0446 388 951)
- la SARL RESIDENCE AIGUE MARINE (RCS TOULON 444 727 051)
- la SARL RESIDENCE HARMONIE (RCS MONTEREAU 444 726 517)
- la SARL ARCADE DE FONTENAY (RCS NANTERRE 390 895 043)
- la SARL LE VERGER DE VINCENNES (RCS CRETEIL 443 419 783)
- la SARL VERTE PRAIRIE (RCS SALON DE PROVENCE 351 327 481)
- la SARL RESIDENCE MARCONI (RCS NANTES 478 951 585)
- la SARL RESIDENCE CREISKER (RCS SAINT NAZAIRE 452 918 303)
- la SARL PARC DES VIGNES (RCS AMIENS 412 458 119)
- la SA WOODSIDE RESIDENCE (n° entreprise 0441 675 147)
- la SARL LES PLEIADES (RCS TOULON 445 348 923)
- la SPRL LE PARC DE LA CENSE (n° entreprise 0884 338 805)
- la SARL LE MAS DE LA COTE BLEUE (RCS AIX EN PROVENCE 489 578 492)
- la SARL LES JARDINS D'OLONNE (RCS NANTES 478 216 559)
- la SARL LA VILLA DES POETES (RCS MARSEILLE 351 605 522)
- la SARL LES CAMELIAS (RCS PERPIGNAN 338 662 547)
- la SAS VILLA D'EPIDAURE (RCS VERSAILLES 410 583 785)
- la SARL LES NYMPHEAS (RCS RENNES 352 351 399)
- l'ASBL LNA PAVILLON DE LE CENSE (n° entreprise 899 718 649)
- la SPRL LE BONJOUR D'IGNACE (n° entreprise 899 345 002)
- la SARL LES TOITS DE VINCENNES (RCS CRETEIL 722 069 317)
- la SARL LNA SANTE (RCS NANTES 484 434 113)
- la SARL RESIDENCE LE MONTHEARD (RCS LE MANS 509 618 351)
- le GCS LE NOBLE AGE (SIREN 514 782 168)
- la SARL LNA ACHATS (RCS NANTES 518 273 040)
- la SAS LES JARDINS D'HERMINE (RCS RENNES 440 249 043)
- la SAS RESIDENCE DES SOURCES (RCS THONON LES BAINS 508 707 304)
- la SPRL RESIDENCE LES TAMARIS (n° entreprise 0833 050 252)
- l'ASBL CENTRE DE SOINS DE JOUR LE MONT DES ARTS (n° entreprise 849 071 781)
- la SPRL RESIDENCE BEECKMAN (n° entreprise 422 923 859)
- la SAS LA VILLA DES COLLETTES (RCS CANNES 393 358 197)
- la SAS LA VILLA AMELIE (RCS NANTES 532 107 109)
- la SAS LA VILLA ELEONORE (RCS NANTES 500 673 926)
- la SAS LA VILLA OCEANE (RCS NANTES 528 150 683)
- la SAS LES OISEAUX (RCS TOULON 739 502 268)
- la SAS LES MIMOSAS (RCS NARBONNE 420 020 349)
- la SAS LE NOBLE AGE RETRAITE (RCS NANTES 529 264 061)
- la SAS KERINOU SANTE (RCS NANTES 421 156 688)
- la SAS LA VILLA DE FALICON (RCS NANTES 529 238 578)
- la SAS LA MEULIERE DE LA MARNE (RCS NANTES 525 191 862)
- la SARL BIAGIS (RCS NANTES 480 780 600)
- la SAS HAD HAUTE-SAVOIE SUD (RCS ANNECY 343 937 835)
- la SAS RESIDENCE LA VILLA BLEUE (RCS VANNES 380 487 041)
- la SA CLINIQUE LES SORBIERS (RCS CHARTRES 378 579 643)
- la SA CLINIQUE KERLENA (RCS BREST 329 106 298)
- la SAS CLINIQUE DE BAZINCOURT (RCS 393 902 135)
- la SAS MAISON DE LA PRINCESSE ELISA (RCS VANNES 448 712 968)
- la SAS SAINTE ANNE (RCS NICE 351 901 012)
- la SARL RESIDENCE HOTEL DU PAYS VERT (RCS VANNES 353 817 836)
- la SAS CENTRE MEDICAL DE CHAVANNE (RCS SAINT ETIENNE 792 805 103)
- la SARL LE BOURGAILH (RCS BORDEAUX 331 913 756)
- la SARL CHATEAU LAMOTHE (RCS BORDEAUX 410 104 269)

- la SARL LES JARDINS DE LAURENZANNE (RCS BORDEAUX 351 121 470)
- la SARL RIVE DE GARONNE (RCS BORDEAUX 343 995 254)
- la SA RESIDENCE DE RETRAITE FRANCOIS VILLON (RCS BORDEAUX 349 959 999)
- la SAS BFI (RCS NANTES 379 808 355)
- la SAS GB (RCS SAINT ETIENNE 391 354 701)
- la SAS MEDINORD SANTE (RCS SAINT ETIENNE 418 660 031)
- la SAS MTJ (RCS SAINT ETIENNE 450 567 987)
- la SAS LNA HAD CENTRE (RCS NANTES 807 539 465)

Sociétés immobilières

- la SNC MEDICA FONCIERE 83 (RCS NANTES 438 811 986)
- la SNC MF TOULON 83 (RCS NANTES 448 907 212)
- la SNC MF ADJ 85 (RCS NANTES 449 628 486)
- la SNC MF EVIAN 74 (RCS NANTES 448 638 668)
- la SNC MEDICA SERRIS 77 (RCS NANTES 449 149 020)
- la SNC MF MAINVILLIERS 28 (RCS NANTES 484 043 641)
- la SNC MF VERTOU 44120 (RCS NANTES 481 506 632)
- la SARL FONCIERE GNA (RCS NANTES 438 910 275)
- la SARL LNA SERVICES (RCS NANTES 442 082 863)
- la SNC MF BANDOL 83 (RCS NANTES 499 848 307)
- la SARL MEDICA FONCIERE GARCHES 92 (RCS NANTES 500 457 411)
- la SNC MEDICA FONCIERE LA CELLE 78 (RCS NANTES 501 141 980)
- la SNC MEDICA FONCIERE 06 (RCS NANTES 450 989 678)
- la SNC MEDICA FONCIERE BRETEUIL (RCS NANTES 504 365 529)
- la SNC MF IMR 93 (RCS NANTES 504 614 173)
- la SNC MEDICA FONCIERE MARSEILLE 131 (RCS NANTES 504 807 710)
- la SARL MEDICA FONCIERE D'EPINAY (RCS BOBIGNY 582 032 421)
- la SNC MF 72 MONTHEARD (RCS NANTES 509 639 522)
- la SNC SSR IMB (RCS NANTES 509 621 488)
- la SNC MEDICA FONCIERE LMB 41 (RCS NANTES 514 125 947)
- la SNC MF 49 LA PLESSE (RCS NANTES 521 984 492)
- la SNC MF 44 (RCS NANTES 527 822 571)
- la SNC MF ST ROGATIEN 17 (RCS NANTES 535 105 589)
- la SNC MONTLOUIS 37 (RCS NANTES 535 096 242)
- la SNC MF BELZ 56 (RCS NANTES 529 229 874)
- la SNC MF VILLENAVE 33 (RCS NANTES 532 056 983)
- la SNC MF FALICONNIERE 061 (RCS NANTES 539 362 855)
- la SNC MF 11 NARBONNE (RCS NANTES 532 056 637)
- la SNC MF 77 LA FERTE (RCS NANTES 532 056 132)
- la SNC MF YERRES 91 (RCS NANTES 752 476 572)
- la SNC MF ST MAUR 94 (RCS NANTES 752 669 614)
- la SNC MF COURBEVOIE 92 (RCS NANTES 752 655 886)
- la SNC MF BREST 29 (RCS NANTES 797 744 083)
- la SNC MF THEIX 56 (RCS NANTES 793 277 120)
- la SNC MF CHAVANNE 42 (RCS NANTES 797 743 929)
- la SCI DE LA PRINCESSE (RCS NANTES 448 650 960)
- la SAS IMMOBILIERE DE LA FONTENELLE (RCS NANTES 753 241 959)
- la SCI CHATEAU LAMOTHE (RCS BORDEAUX 343 527 743)
- la SCI SERENISSIM 1 (RCS BORDEAUX 791 373 707)
- la SCI DOMAINE DES AUGUSTINS (RCS BORDEAUX 490 899 838)
- la SNC MF VANNES 56 (RCS NANTES 807 461 082)
- la SNC MF KERLENA (RCS NANTES 799 697 594)
- la SNC MF BAZINCOURT 78 (RCS NANTES 798 501 920)
- la SCI MRLB (RCS BORDEAUX 489 280 685)
- la SNC MF TALENCE 33 (RCS NANTES 798 502 985)
- la SNC MF LATRESNE 33 (RCS NANTES 799 729 082)

B-2 Faits marquants

Exploitation

Ensemble des activités

■ Environnement réglementaire

Les circulaires budgétaires 2014 reflètent un attentisme persistant en matière de médicalisation des EHPAD en encadrant le renouvellement des conventions tripartites de deuxième génération et l'avancement des tarifs soins global.

Le contexte de faible inflation ainsi que la situation détériorée des finances publiques, avec en corollaire la recherche d'une meilleure maîtrise des enveloppes d'assurance maladie induit par ailleurs un gel des indexations tarifaires dans le champ médico-social.

Le fonctionnement actuel de l'économie de la santé à « portefeuille ouvert » plaide pour une responsabilisation accrue des acteurs.

- ▶ La prise en charge à haute valeur ajoutée médicale doit renforcer l'efficacité des soins tout en visant une meilleure maîtrise des ressources publiques (présence médicale de nuit en EHPAD et temps de présence allongé du médecin coordonnateur par exemple)
- ▶ La plus forte intégration des filières doit favoriser la mise en place de parcours de soins coordonnés et pose la question de la fongibilité des enveloppes de soins.

La loi sur le Vieillessement devrait s'attacher à assurer la solvabilité d'une partie de la population dont l'accès à une prise en charge en institution est rendue difficile et à aménager le système existant d'aides multiples afin de les orienter vers les personnes aux besoins les plus prégnants.

En ce qui concerne l'activité sanitaire, sous la contrainte de la tendance lourde d'une réduction des dépenses d'assurance maladie (baisse des durées moyennes de séjour, baisse des tarifs, réduction des hospitalisations, augmentation de l'efficacité et de la productivité des soins, développement de l'offre ambulatoire), les orientations des pouvoirs publics s'expriment principalement en faveur de :

- Politiques de pertinence
 - Politique de prévention
 - Gradation de l'offre de prise en charge : hospitalisation complète / hospitalisation de jour / actes et consultations externes
 - Lien de médecine de premiers recours (adressage direct)
 - Outils de télémédecine
 - Programmes d'éducation thérapeutique
-
- Évolution tarifaire

Les circulaires budgétaires 2014 du secteur médico-social ont confirmé les modalités de réouverture partielle et encadrée du tarif global pour :

- ▶ Les établissements actuellement en tarif partiel (TP) avec pharmacie à usage interne (PUI)

- ▶ Les établissements en tarif partiel engagés dans un projet de fusion ou de mutualisation des charges avec d'autres établissements en tarif global

Dans le champ sanitaire, compte tenu de la baisse tarifaire de -0.41% inscrite dans la campagne tarifaire 2014 pour les établissements SSR sous OQN ainsi que de l'avancée des travaux sur la réforme du financement, la branche professionnelle par la voix de la FHP-SSR est favorable à une tarification à l'activité qui ne soit pas basée sur le séjour et à la mise en place d'un socle tarifaire commun permettant une harmonisation entre les acteurs d'un même secteur.

- Taux d'occupation

Sur l'ensemble du parc des EHPAD et des Établissements SSR, Psychiatrie et antennes d'hospitalisation à domicile dont 42% des capacités (2 627 lits) sont en cours de restructuration ou remplissage à fin décembre 2014, le taux d'occupation moyen s'établit à 93% en 2014 en hausse d'un point sur un an grâce à un meilleur taux d'occupation des maisons de repos belges (+ 9 points à 86%, sous l'effet du remplissage de 2 établissements de grande taille).

L'ensemble des établissements en régime de croisière enregistre invariablement un taux d'occupation solide supérieur à 96% en 2014 qui illustre le positionnement adéquat et la qualité de l'offre de services proposée par Le Noble Age Groupe.

Secteur long séjour

- Taux d'occupation

Sur l'ensemble du parc des EHPAD et des maisons de repos belges, le taux d'occupation s'établit à 92% contre 91% un an plus tôt. Il intègre l'effet du remplissage des maisons belges, qui se poursuivra en 2015.

L'occupation des établissements en croisière se consolide à un taux élevé de 95.5%.

- Revalorisations tarifaires

L'Arrêté du 17 décembre 2014 a fixé pour l'année 2015 l'indexation maximale des contrats des résidents présents au 31 décembre 2014 au taux de 0.05% à comparer au taux de 1% arrêté en décembre 2013 pour l'exercice 2014.

- Renouvellement de conventions tripartites

Le nombre d'EHPAD sous conventionnement global s'établit à 29 au 31 décembre 2014 représentant 2 596 lits, soit 66% du total des lits exploités en EHPAD.

Au cours de l'exercice 2014, neuf renouvellements de convention sont intervenus.

Secteur moyen séjour

- Taux d'occupation

Sur l'ensemble du parc des Cliniques et HAD, le taux d'occupation s'établit à 95.5%.

L'occupation des établissements en croisière se consolide à un niveau élevé proche des volumes autorisés à 99%.

■ Revalorisations tarifaires

L'instruction ministérielle du 18 avril 2014 a fixé le taux d'évolution moyen national des tarifs de prestations des soins de suite et de réadaptation soumis à Objectif Quantifié National à -0.41% contre -0.55% en 2013.

Concernant l'activité psychiatrique, le taux d'évolution a été fixé par ce même arrêté à -0.35%.

Finances

Au cours de l'exercice, la structure financière a connu les mouvements notables suivants :

- ▶ Hausse de la valeur de l'option des ORNANES de 4.73 million d'euros selon le principe de comptabilisation des variations de la juste valeur de la composante optionnelle; la valeur de l'option s'établit fin 2014 à 5.66 millions d'euros pour une valeur d'origine à la date de l'émission obligataire de 5.55 millions,
- ▶ Activation du crédit-bail du nouveau siège à Vertou pour 10.7 millions d'euros,
- ▶ Mise en place de crédits bancaires immobiliers pour les travaux de rénovation-extension de l'EHPAD La Chézalière – Nantes, pour travaux de rénovation de la Résidence Sévigné à St Maur des Fossés, Résidence Asphodia à Yerres et Ger'home à Courbevoie, et l'acquisition d'un ensemble immobilier à Brest.
- ▶ Activité de financement avec l'octroi de nouvelles autorisations de crédit pour un montant net de 37 millions d'euros, soit un cumul d'autorisations à fin 2014 de 104 millions contre 64 millions un an auparavant,
- ▶ Mise en place de crédits amortissables pour un montant de 8.6 millions d'euros pour le refinancement des titres de la Clinique de Kerlena-Roscoff et de l'antenne d'HAD de Haute Sud Savoie,
- ▶ Fin des crédits promotion sur 3 programmes (Villa Océane- Belz, Le Monthéard - Le Mans et Meulière de la Marne – La Ferté sous Jouarre) et mise en place de financements en crédit promotion sur 3 programmes de construction (Villa Eléonore – Montlouis, Les Jardins de Leysotte – Villenave d'Ornon et Villa Falicon – Falicon) et sur un programme de rénovation/extension (Les Mimosas - Narbonne).

Développement

■ Extension du parc en exploitation

Au cours de l'exercice 2014, le Groupe a accéléré son développement (croissance nette du parc de +995 lits) par la réalisation d'opérations ciblées sous forme :

- d'achat de titres ou de d'autorisations d'exploiter pour une capacité totale de 476 lits sur 3 établissements (1 pôle de Santé de 170 places dans la Loire et 1 établissement à Nice) et 3 antennes d'HAD (280 places) au 31 décembre 2014,
- des extensions de capacité de 2 sites pour un total de 67 lits (EHPAD Le Monthéard au Mans et Clinique Psychiatrique à Epinay-sur-Seine),
- des ouvertures de capacités pour 455 lits suite à cinq (re)constructions d'EHPAD,
- la mise en sommeil de -3 lits d'EHPAD.

Les mouvements de capacité sur l'exercice sont constitués de :

Long Séjour France : + 593 lits (+15% sur un an)

1 acquisition d'un EHPAD à Nice (26 lits exploités) et d'un EHPAD à proximité de Saint-Etienne (75 lits), l'extension d'un EHPAD au Mans (40 lits), la mise en exploitation de 5 EHPAD (re)construits à neuf (455 lits nouveaux à Saint-Rogatien-17, Belz-56, Cagnes sur Mer-06, Rennes-35, La Ferté sous Jouarre-77) et enfin une diminution de capacité de -3 lits d'un site en restructuration.

Moyen Séjour France : + 402 lits (+30% sur an)

L'acquisition de 3 antennes d'hospitalisation à domicile en Région Centre (280 places) et d'un SSR spécialisé à proximité de Saint-Etienne (95 lits), une extension de capacité d'une clinique psychiatrique (27 lits)

Le parc sanitaire en exploitation représentant désormais 28% des capacités de lits exploités au sein du groupe contre 25% un an plus tôt.

L'ensemble de ces développements représente une capacité supplémentaire de 995 lits (+19%).

■ Capacité du parc

Au 31 décembre 2014, le parc en exploitation compte 6 302 lits répartis sur 66 établissements :

- ❖ En Long Séjour au sein de 43 EHPAD (3 906 lits) et 6 Maisons de Repos en Belgique (638 lits) avant regroupement de 2 MRPA en février 2015,
- ❖ En Moyen Séjour au sein de 11 Soins de Suite et Réadaptation (1 212 lits), 5 structures d'hospitalisation à domicile (355 places) et 1 Clinique psychiatrique (191 lits).

	Nb étb	Nb lits	long séjour	moyen séjour
Lits en exploitation au 31/12/13	59	5 307	3 951	1 356
<i>dont en régime de croisière</i>	35	3 421	2 741	680
Lits en exploitation au 31/12/14	66	6 302	4 544	1 758
<i>dont en régime de croisière</i>	37	3 675	2 741	934
<i>% parc en croisière / parc exploité</i>		58%	60%	53%

■ Portefeuille de lits

Au 31 décembre 2014, le portefeuille de lits à installer sur les prochains exercices s'établit à 793 unités, soit un parc total autorisé de 7 095 lits à comparer à 6 486 lits un an plus tôt (+609 lits représentant une hausse de +9%).

Personnel

Les effectifs moyens du Groupe exprimés en base équivalent temps plein s'établissent en 2014 à 3.703 personnes contre 3.102 personnes l'an dernier. Les effectifs se concentrent principalement en France avec 3.371 collaborateurs (91%) pour 332 collaborateurs en Belgique (9%).

La masse salariale s'établit en hausse de 18.8% à 161.9 millions d'euros, incluant un effet périmètre pour 15.8% et un effet organique pour 3.0%.

Le périmètre de l'Unité Économique et Sociale englobe au 31 décembre 2014 37 sociétés d'exploitation et 2 sociétés de services dont la holding de tête, toutes localisées en France, les mouvements de périmètre intervenus au cours de l'exercice étant constitués de :

- De l'entrée de 7 sociétés EHPAD : La Villa Amélie (Saint Rogatien-17), La Villa Eléonore (Montlouis sur Loire-37), La Villa Océane (Belz-56), Maison de la Princesse Elisa (Colpo-56), Sainte Anne (La Trinité-06), La Villa Bleue (Theix-56), Résidence Hôtel du Pays Vert (Colpo-56)
- De la sortie de deux sociétés : transfert de la résidence Isatis (Mouans Sartoux-06), fusion de Villa d'Epidaure Garches (Garches-78)

Le périmètre de l'Unité Économique et Sociale concerne 2.047 salariés en etp moyens contre 1.889 l'an dernier, répartis sur un parc de lits en exploitation de 2.943 unités (2.769 fin 2013), générant une activité de 154 millions d'euros au titre de l'exercice 2014 contre 138 millions d'euros un an plus tôt.

Les deux membres élus du comité de l'U.E.S. désignés pour siéger au Conseil d'administration du Noble Age ont pris part régulièrement aux débats et aux travaux du Conseil.

Juridique

■ Capital social et actionnariat au 31 décembre 2014

Le capital social reste inchangé à 17 084 282 € divisé en 8 542 141 actions d'une valeur nominale de 2 euros.

La structure de l'actionnariat au 31 décembre 2014 est la suivante :

- ❖ Membres du pacte d'actionnaires: 48,52 % (61,93 % des droits de vote),
 - ✓ dont Nobilise (managers, dirigeants, investisseurs) : 11,03 % (15,03 % des droits de vote),
 - ✓ et Nobilise 2 (Nobilise, investisseurs de proximité) : 7,57 % (5,27 % des droits de vote),
Ces deux sociétés ayant été créées en réponse à la volonté d'association étroite du management au capital de la Société et en suite d'une décision de reclassement de participations d'actionnaires historiques au sein du concert,
- ❖ Titres détenus au nominatif (hors pacte) : 8,05 % (8,01% des droits de vote), dont 4,68 % (3,26 % des droits de vote) détenus par des institutionnels,
- ❖ Titres détenus au porteur : 43,19 % (30,06 % des droits de vote) dont 0,46 % (0,32 % des droits de vote) détenus par le FCP Nobelia,
- ❖ Auto-détention : 0,24 % (actions privées du droit de vote).

B-3 Synthèse financière 2014

Dans un contexte de transformation du parc se traduisant par un effort d'investissements sans précédent, avec une vingtaine de programmes immobiliers représentant 3.000 lits neufs à livrer dont 1.000 réceptionnés en 2014) et une dynamique de développement renforcée (développement du parc de +995 unités en 2014), **Le Noble Age Groupe affiche une progression solide de son résultat opérationnel courant à + 10.3%** et poursuit pas à pas le déploiement du plan stratégique « Grandir Ensemble ».

Cette performance intervient dans un contexte de tension sur les marges du fait de facteurs endogènes (coût d'intégration, de restructuration et de transfert des sites) et exogènes (limitation voire baisse des tarifs décidée par les Ministères).

Le Groupe poursuit son changement de taille avec une croissance du parc de lits en croisière attendue à +14% par an jusque 2018 (+2.600 lits, soit 6.300 lits portés intégralement aux standards LNA) qui alimente aussi mécaniquement les résultats économiques et assurent un juste retour sur investissement des efforts consentis.

Cette stratégie s'appuie sur un **important programme d'investissements** dont la mise en œuvre garantit dans la durée la performance opérationnelle et la résilience de résultats.

Le parc a été renforcé dans tous ses segments au cours de l'exercice 2014; il est constitué de 66 établissements en exploitation pour 6.302 lits au 31 décembre 2014.

La performance continue des établissements en régime de croisière reflétée dans la marge d'EBIDTAR de 28.7% du chiffre d'affaires (avant loyers et frais financiers) confirme d'un exercice à l'autre la solidité du modèle d'entreprise (se reporter au paragraphe sur l'analyse de l'EBITDA) et conforte Le Noble Age Groupe dans la politique de rénovation et d'agrandissement de ses établissements.

Parc de lits par catégorie	31/12/13	SFAF 04/14	31/12/14	nb étb	SFAF 04/15	% tot	nb étb
En croisière	3 421	3 648	3 675	37	4 287	60%	42
En restructuration	837	1 433	1 390	15	1 772	25%	20
Repris sur l'exercice	779	226	702	9	280	4%	3
Ouverts sur l'exercice	270	187	535	5	0	0%	0
Parc Exploité	5 307	5 494	6 302	66	6 289	88%	65
Lits à mettre en exploit.	1 179	992	793	2	854	12%	2
Parc Autorisé	6 486	6 486	7 095	68	7 143	100%	67

Le **niveau d'activité** globale s'établit à 356.2 millions d'euros fin 2014 **en hausse de 9.9%** par rapport à l'exercice 2013 grâce à une **dynamique équilibrée de croissance tant interne qu'externe**.

Le chiffre d'affaires Exploitation est arrêté à 301.9 millions d'euros à fin 2014 **et affiche une progression de 19.5%** sur les douze derniers mois, en provenance des secteurs Long Séjour (variation de +16% contribuant à la croissance du chiffre d'affaires pour 10.7 points) et Moyen Séjour (variation de +27% contribuant à la croissance pour 8.7 points).

Il intègre une **croissance organique robuste de 6.9%** résultante d'un effet volume de 4.6% combiné à un effet tarif de 2.3% **et des mouvements de périmètre pour 12.6 %**.

La croissance organique atteint +7.8% en secteur Long Séjour grâce à la montée en remplissage de deux maisons de repos en Belgique (variation organique du secteur de +17.7%) et à la dynamique d'ouverture d'EHPAD (+6.4% en organique, en provenance des 500 lits nouveaux livrés et exploités).

Le secteur Moyen Séjour affiche une croissance organique de 4.7% grâce à l'impact des spécialités en année pleine, dans un contexte de baisse généralisée des tarifs qui augure une année 2015 davantage contraignante.

L'effet périmètre apporte un supplément de croissance de 10%.

Compte de Résultat simplifié En K€, normes IFRS	31/12/2014	Exploit.	Immo.	31/12/2013	Exploit.	Immo.	Total
Chiffre d'affaires	356 174	301 948	54 226	324 170	252 639	71 531	9,9%
Charges de personnel	-161 897	-160 282	-1 615	-136 563	-134 937	-1 626	18,6%
% charges de pers / CA	45,5%	53,1%	-3,0%	42,1%	53,4%	-2,3%	7,9%
Impôts et Taxes	-10 178	-9 775	-403	-8 099	-7 896	-203	25,7%
EBITDAR	77 587	78 098	-511	66 207	64 377	1 830	17,2%
Loyers	39 862	44 826	-4 964	34 753	37 943	-3 190	14,7%
EBITDA	37 725	33 272	4 453	31 454	26 434	5 020	19,9%
Résultat Opérationnel Courant	27 436	24 358	3 078	24 879	20 367	4 512	10,3%
% Marge opérationnelle courante	7,7%	8,1%	5,7%	7,7%	8,1%	6,3%	0,4%
Résultat Opérationnel	23 105	21 978	1 127	20 116	16 412	3 704	14,9%
% Marge opérationnelle	6,5%	7,3%	2,1%	6,2%	6,5%	5,2%	28,2%
Coût de l'endettement financier net	-8 626	-4 758	-3 868	-6 865	-4 467	-2 398	25,7%
Autres produits financiers	228	221	7	354	354	0	-35,6%
Autres charges financières	-4 967	-4 900	-67	-124	-98	-26	3905,6%
RAVI	9 741	12 541	-2 800	13 481	12 201	1 280	-27,7%
RAVI retraité JVO	14 473	17 273	-2 800	13 172	11 892	1 280	9,9%
Charges d'impôt	-2 702	-3 592	890	-5 639	-5 145	-494	-52,1%
%	-27,7%	-28,6%	-31,8%	-41,8%	-42,2%	-38,6%	-33,7%
Charge d'impôt retraitée JVO	-4 331	-5 221	890	-5 533	-5 039	-494	-21,7%
%	-29,9%	-30,2%	-31,8%	-42,0%	-42,4%	-38,6%	-28,8%
Résultat net 100%	7 039	8 949	-1 910	7 842	7 056	786	-10,2%
Résultat net 100% retraité JVO	10 142	12 052	-1 910	7 639	6 853	786	32,8%
Résultat part du groupe	7 031	8 982	-1 951	7 715	6 979	736	-8,9%
RNPG retraité JVO	10 134	12 085	-1 951	7 512	6 776	736	34,9%
Résultat net par action	0,8251			0,9102			-9,3%
Résultat net par action retraité JVO	1,1892			0,8862			34,2%

Tout en menant un travail de transformation du parc en profondeur, Le Noble Age Groupe respecte la trajectoire d'amélioration des résultats.

L'EBITDAR de l'ensemble consolidé (EBITDA avant loyer) progresse de +17% à 77.6 millions d'euros fin 2014 contre 66.2 millions d'euros en 2013. Il traduit le bon remplissage des établissements ainsi que la maîtrise fine des charges d'exploitation.

L'EBITDA consolidé croît de + 20% à 37.7 millions d'euros et affiche une marge d'EBITDA de 10.6% fin 2014 en hausse de 89 points de base sur un an.

Dans le prolongement de l'EBITDA et après prise en compte des provisions pour risques fiscaux et sociaux, **le Résultat Opérationnel Courant progresse** de 2.6 millions d'euros à 27.4 millions d'euros, soit une hausse **de + 10%**.

Il bénéficie d'une hausse des contributions des secteurs opérationnels du Long Séjour, répartie entre +3.9 millions d'euros pour le secteur Long Séjour France grâce à la performance des EHPAD en croisière et à la bonne tenue des intégrations et des ouvertures sur l'exercice 2014 et +2.1 millions pour le secteur Long Séjour Belgique dont les fins de remplissage laissent entrevoir des perspectives plus favorables. L'activité immobilière et la gestion des holdings continuent enfin d'être bien maîtrisées et compensent peu ou prou le retrait de l'EBITDA du secteur sanitaire consécutif des actions de restructuration en cours sur des acquisitions récentes.

La marge opérationnelle courante (MOC) représente dès lors 7.7% du chiffre d'affaires et **se maintient au niveau de l'an passé**, la variation sur un an de la MOC des établissements en croisière intervenant dans un sens plus favorable de celle des restructurations (+20 pb pour le régime de croisière à 12% contre -20 pb pour le régime des restructurations à -1.6%).

Compte tenu des **mouvements non ordinaires en 2014** (-4.3 millions) constitués en secteur Exploitation des coûts de départs de site (-3.5 millions), des frais d'acquisition (-1.0 million), des écarts de valorisation des actifs incorporels (+2.7 millions) et en secteur Immobilier d'une dépréciation d'immeuble à céder pour cause de départ (-1.9 millions), le **Résultat Opérationnel s'élève à 23.1 millions** contre 20.1 millions l'an dernier **en hausse de +14.9%**.

Le résultat opérationnel du Groupe représente 6.5% du chiffre d'affaires fin 2014 en amélioration de + 28 pb sur un an.

Le Résultat Financier (coût de l'endettement et autres éléments) s'établit à -13.4 millions d'euros contre -6.6 millions fin 2013 sous les effets principalement de la valorisation de l'option des ORNANE (-4.73 millions) et du portage d'ensembles immobiliers nouvellement acquis et à céder (-1.5 millions).

Le coût de l'endettement d'Exploitation à 4.76 millions d'euros contre 4.47 millions fin 2013 **affiche une hausse limitée** de 6.5% sur un an, preuve de la gestion rigoureuse de la structure financière.

Le coût moyen de la dette atteint ainsi un plus bas historique à **2.8%** contre 3.2% il y a un an.

En présence d'une charge d'impôt société de 4.3 millions d'euros (affichant un taux d'imposition de 30% limité par l'effet des écarts de valorisation des actifs incorporels), **le résultat net part du groupe retraité s'établit à 10.1 millions** d'euros contre 7.5 millions d'euros en 2013, **en progression de 35%**. La marge nette représente un niveau de 3.4% du chiffre d'affaires et conserve un potentiel d'amélioration au rythme de la transformation du parc.

La structure financière du Noble Age respecte l'ensemble des covenants à fin 2014. Le levier Dette Nette Exploitation sur EBITDA et le taux d'endettement Dette Nette Exploitation sur Fonds Propres se situent respectivement à x 3.0 et x 1.07 contre à x 3.1 et x 1.07 un an plus tôt et des ratios d'encadrement établis à x 5.0 et x 1.5.

La hausse de +40% de la Marge Brute d'Autofinancement à 34.3 millions d'euros assure un niveau de trésorerie disponible à la clôture de 35.5 millions d'euros.

Formant un socle solide et récurrent de résultat, **le parc d'établissements en régime de croisière de 3.675 lits contribue à la performance du Groupe** avec une marge d'EBITDAR de 28.7% fin 2014 et des capex limités à 1.6% du chiffre d'affaires en 2014. Il traduit la pertinence du modèle d'entreprise centré sur le métier de l'Exploitation et une politique financière rigoureuse.

Avec une part de 42% du parc en phase de restructuration ou construction au 31 décembre 2014, **Le Noble Age Groupe opère son changement de taille critique**. Sans dévier de sa ligne stratégique, il poursuit la mise en exploitation d'**une offre de services adaptée aux nouveaux enjeux de santé** (développement de l'offre ambulatoire) **et au défi économique** avec des attentes fortes des pouvoirs publics en la matière (réponse à la demande d'hébergement en EHPAD à prix modéré et spécialisation de la prise en charge médicale en SSR avec des plateaux techniques de grande taille).

Fort de **transférer 2.600 lits vers le segment du régime de croisière à l'horizon de 2018 et de disposer d'établissements de grande taille**, le Noble Age Groupe dispose de leviers de soutien des marges freinés par les baisses tarifaires annoncées.

B-4 Activité consolidée

Le **chiffre d'affaires consolidé** de l'exercice 2014 s'élève à **356.2 millions** d'euros hors taxes, contre 324.2 millions d'euros arrêté lors de l'exercice précédent. Il affiche une croissance 9.9 % par rapport à l'année 2013, résultante d'une activité Exploitation soutenue à +19.5% et d'une activité immobilière ralentie à -24.2% par le nouvel environnement législatif qui a suspendu temporairement le lancement des commercialisations.

- Le chiffre d'affaires relatif à l'Exploitation s'établit à 301.9 millions d'euros fin 2013 contre 252.6 millions d'euros un an plus tôt. Il progresse de 19.5 % sur un an.
- Le chiffre d'affaires relatif à l'Immobilier s'établit à 54.2 millions d'euros fin 2013 contre 71.5 millions d'euros en 2014 en retrait de 24.2%

<i>Données en millions d'Euros</i>	2011	2012	2013	2014
Chiffre d'affaires Total	221,6	258,9	324,2	356,2
Evolution N/N-1 CA		+16,8%	+25,2%	+9,9%
Chiffre d'affaires Exploitation	197,5	216,4	252,6	301,9
Evolution N-1 CA Exploitation	+9,8%	+9,6%	+16,7%	+19,5%
dont croissance organique	+4,6%	+6,6%	+6,8%	+6,9%
Var CA Expl en moyenne annuelle / 2009	62,0%	42,2%	35,3%	32,0%

Immobilier

Le chiffre d'affaires immobilier s'établit à 54.1 millions d'euros fin 2014 contre 71.5 millions d'euros l'année précédente.

L'activité constatée en 2014 selon la méthode à l'avancement est constituée par l'avancement de trois opérations de (re)constructions d'EHPAD pour 30 M€ (Villeneuve-33, Montlouis-sur-Loire-37, Falicon-06), un programme de rénovation d'EHPAD pour 2.2 M€ (Le Mans-72) ainsi que l'achèvement de quatre programmes d'EHPAD pour 20.8 M€ (Belz-56, Saint Rogatien-17, Cagnes sur Mer-06, La Ferté sous Jouarre-77,) représentant un total de 978 lits neufs ou rénovés dont 601 lits de capacité nouvelle.

Le sensible ralentissement observé au 4^{ème} trimestre est expliqué par de l'attentisme créé par la réforme des baux commerciaux. De nombreuses commercialisations se trouvent reportées au 1^{er} semestre 2015.

Exploitation

Le chiffre d'affaires Exploitation progresse de 19.5% sur un an à 301.9 millions d'euros, en relation avec la croissance du parc de lits (+19% à 6.302 lits, représentant une capacité additionnelle de +995 lits en exploitation).

Au titre de l'exercice 2014, la croissance organique s'établit à 6.9%, en augmentation de 0.2 point sur un an. La croissance organique se révèle plus soutenue en secteur Long Séjour (+7.8% fin 2014) qu'en secteur Moyen Séjour France (+4.7%) compte tenu de l'effet des ouvertures d'EHPAD pour une capacité nouvelle de 500 lits en 2014.

L'effet périmètre ressort à 12.6% à comparer à 10% l'an dernier. Il est constitué pour l'essentiel du complément d'activité des acquisitions de l'exercice 2013.

La répartition du chiffre d'affaires Exploitation par segment se présente comme suit :

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	% Tot	2014	% Tot
Nb étb	35 étb	38 étb	41 étb	43 étb	47 étb	59 étb		66 étb	
Nb Lits	3 253	3 580	3 765	4 046	4 525	5 307		6 302	
CA Expl.	126,6	161,7	179,9	197,5	216,4	252,6		301,9	
Croisière	18 étb	23 étb	28 étb	31 étb	33 étb	35 étb		37 étb	
Nb Lits	1743	2 267	2 790	3 064	3 191	3 421	64,5%	3 675	58,3%
CA	73,6	106,7	142,4	158,7	169,6	193,5	76,6%	216,5	71,7%
Restructurations	13 étb	12 étb	10 étb	10 étb	9 étb	10 étb		15 étb	
Nb Lits	1097	1 004	821	701	818	837	15,8%	1 390	22,1%
CA	42,7	45,8	36,3	33,1	34,5	28,8	11,4%	75,5	25,0%
Reprises	3 étb	2 étb	2 étb	2 étb	3 étb	12 étb		9 étb	
Nb Lits	293	217	124	281	242	779	14,7%	702	11,1%
CA	6,6	7,2	0,6	5,4	2,6	13,6	5,4%	0,0	0,0%
Ouvertures	1 étb	1 étb	1 étb	/	2 étb	2 étb		5	
Nb Lits	120	92	30	/	274	270	5,1%	535	8,5%
CA	3,6	1,8	0,3	/	9,6	16,1	6,4%	9,0	3,0%
CA Autre	0,1	0,1	0,3	0,3	0,1	0,5	0,2%	0,9	0,3%
LS* France	93,4	107,0	118,6	129,1	135,7	150,6	59,7%	173,9	57,8%
LS Belgique	14,4	15,5	15,5	17,4	17,8	20,9	8,3%	24,6	8,2%
MS* France	18,8	39,1	45,5	50,7	62,8	80,6	32%	102,5	34,0%

* LS/MS : Long Séjour / Moyen Séjour

L'activité de Long Séjour représente 66% du total des facturations Exploitation contre 68% fin 2013. Elle affiche une hausse de 15.7% à 198.5 millions d'euros. La croissance s'établit à 15.5% en France (EHPAD) pour 17.7% en Belgique (MRB).

Les ventes de l'activité Moyen Séjour ont cru plus fortement de +27.2% à 102.5 millions d'euros, sous l'effet conjugué de la croissance externe pour 22.5 points et de la croissance organique pour 4.7 points.

B-5 Résultats consolidés

EBITDAR

Indicateur mesurant la performance avant loyers, frais financiers et dotations aux amortissements, il n'est pas impacté par le mode de détention des actifs immobiliers (location versus propriété).

L'EBITDAR consolidé ressort à 77.6 millions d'euros fin 2014 contre 66.2 millions d'euros un an plus tôt. Il affiche une croissance soutenue de +17% qui repose exclusivement sur la contribution du secteur Exploitation à 78 millions d'euros à nouveau en hausse de +21%.

La marge d'EBITDAR affiche une rentabilité de 21.8% du chiffre d'affaires contre 20.4%. La marge d'EBITDAR Exploitation progresse de 38 pb à 25.9% du chiffre d'affaires contre 25.5% fin 2013, l'amélioration traduisant la dynamique commerciale (taux d'occupation moyen en hausse de 75 pb à 93% comprises les restructurations sur 45% du parc exploité) et la bonne maîtrise des charges d'exploitation.

Charges de personnel

Représentant 53.1% du chiffre d'affaires Exploitation à fin décembre 2014 pour 53.4% à fin décembre 2013, les charges de personnel Exploitation sont bien maîtrisées d'un exercice à l'autre.

Dans le secteur du Moyen Séjour, la part des frais de personnel représente 49.0% du chiffre d'affaires, à un niveau comparable à celle du Long Séjour France (49.4%).

La part des frais de personnel en Belgique continue de se détendre fin 2014 à 60.7% contre 64.3% il y a un an et 69.2% fin 2012, sous l'effet du remplissage de la résidence des Tamaris et de Parkside à Bruxelles.

Hors effet de périmètre, la variation des frais de personnel s'établit à 2.8%. Ajusté de l'effet du crédit d'impôt compétitivité emploi, elle s'établirait à +4.0% contre +5.2% fin 2013, en ligne avec la croissance organique de l'activité.

Les effectifs moyens s'établissent à 3.703 personnes en équivalent temps plein en progression de + 19% par rapport à l'an passé (3.102 personnes), au rythme de la croissance d'activité, le développement du groupe contribuant à la création directe d'emplois sur les territoires de santé.

Impôts et taxes

Ils comprennent les taxes foncières, les taxes sur les salaires et autres taxes sociales pour un montant de 10.2 millions d'euros contre 8.1 millions d'euros fin décembre 2013, soit un ratio de 2.9% du chiffre d'affaires Groupe et de 3.2% en secteur Exploitation. Le ratio ne tient pas compte de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises classée dans la charge d'impôt société.

En définitive, la marge d'Ebitdar s'établit à 25.9% pour le seul secteur Exploitation, grâce à la consolidation de la marge des EHPAD (+64 pb), une amélioration de la couverture des frais de siège et l'effet des restructurations en Belgique (+709 bp) amené à se poursuivre en 2015. Le retrait de la marge d'EBITDAR des établissements sanitaires (Moyen Séjour) est expliqué par le plan d'intégration des récentes acquisitions qui se traduit dans la marge des restructurations en recul de 8% à 11%, à comparer à une marge de 25% pour les sites aux standards du Noble Age.

	Exploitation		Long séjour France		Long Séjour Belgique		Moyen Séjour	
Exercice	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
EBITDAR	78,1	64,4	50,5	42,7	4,6	2,4	20,2	18,1
Marge	25,9%	25,5%	29,0%	28,4%	18,8%	11,7%	19,7%	22,5%
Var de marge	+38 pb		+64 pb		+709 pb		-278 pb	
Nb lits exploités	6.302		3.906		638		1.758	
% parc en croisière	58% (3.675)		63% (2.442)		47% (299)		53% (934)	

Confirmant la qualité des réalisations 2014, la marge d'EBITDAR des établissements en régime de croisière s'établit à un niveau élevé à 28.7% du chiffre d'affaires, dépassant l'objectif initial fixé à 27.5% et rehaussé à 28%. La marge d'EBITDAR des établissements repris, ouverts et en restructuration s'établit à 15.6% du chiffre d'affaires disposant d'un important levier d'amélioration qui se matérialisera au fur et à mesure des transferts programmés vers le régime de croisière.

EBITDA

Les loyers externes consolidés (compris le loyer sur un immeuble bruxellois qualifié en location financière) s'établissent à 44.8 millions d'euros contre 37.9 millions d'euros au 31 décembre 2013, en hausse de 18.1%.

Leur part relative s'établit à 14.9% du chiffre d'affaires Exploitation à fin décembre 2014, en léger retrait par rapport à l'an passé (-17 pb), dans un contexte d'indexation des loyers maîtrisée.

Composantes de l'évolution des loyers Année 2014 vs Année 2013

Effet de l'indexation à périmètre 12/2013	0,15 %
Effet de périmètre	7,3 %
Effet de montée en gamme du parc (travaux)	10,7 %
Variation des loyers en Secteur Exploitation	18,1%

En effet, sur la base d'un périmètre constant et en dehors des revalorisations de loyer liées à des montées en gamme, l'indexation des loyers établie selon un panier d'indices métier est limitée à + 0.15% par rapport à l'an dernier.

En conséquence, l'EBITDA consolidé s'élève à 37.7 millions d'euros fin 2014 contre 31.5 millions d'euros en 2013. Il présente une rentabilité sur chiffre d'affaires de 10.6% en hausse de +90 pb par rapport à 2013, tout en intégrant l'effet davantage dilutif des programmes de restructuration en 2013.

L'EBITDA Exploitation s'établit à 33.3 millions d'euros et représente 11% du chiffre d'affaires. La marge d'EBITDA s'inscrit en progression de +56 pb par rapport à l'an passé.

L'analyse par secteur révèle une progression de la marge d'EBITDA du secteur Long Séjour France de +70 pb sur un an à 12.4% du chiffre d'affaires compte tenu des effets mieux maîtrisés des restructurations en 2014 (marge d'EBITDA de 6% contre 3% fin 2013) et de l'amélioration de la marge des établissements matures de +125 pb.

La marge du secteur Long Séjour Belgique devient positive à 2.6% contre une perte de -6.8% du chiffre d'affaires fin 2013 compte tenu des restructurations moins intensives sur le parc dont 45% des capacités demeurent néanmoins en phase de remplissage fin 2014 (soit 279 lits).

Enfin, la marge d'EBITDA du secteur Moyen Séjour est en baisse de 3 points à 8.9% du chiffre d'affaires, l'effet du taux d'occupation élevé à 99% des cliniques en régime de croisière et l'effet de la spécialisation renforcée des SSR se trouvant compensés par un mix d'activité dégradé par l'entrée en 2013 dans le périmètre de 4 SSR et d'une deuxième antenne d'hospitalisation à domicile et dont les restructurations impactent le niveau de rentabilité (marge d'EBITDA des restructurations à -4% en 2014 contre +6% en 2013).

Résultat opérationnel courant

Il intègre des dotations aux amortissements et provisions pour un montant de -10.6 millions d'euros au 31 décembre 2014 (dont -2.0 millions de provisions pour risque sur des transferts de site) ainsi que des autres charges et produits pour +0.3 million qui justifient l'écart entre l'EBITDA consolidé de 37.7 millions d'euros et le Résultat Opérationnel Courant (ROC) de 27.4 millions d'euros.

Le ROC affiche une progression de 2.6 millions d'euros par rapport à l'an passé, soit +10%. La marge opérationnelle courante (MOC) représente 7.7% du chiffre d'affaires consolidé soit un niveau strictement comparable à celui affiché fin 2013.

Le ROC du secteur Exploitation s'établit à 24.4 millions en 2014 contre 20.4 millions d'euros en 2013. **La MOC du secteur Exploitation s'établit dès lors à 8.1% du chiffre d'affaires** en parfaite stabilité sur un an.

La MOC du secteur Long Séjour France représente 10.1% du chiffre d'affaires contre 9.8% un an plus tôt et intègre l'impact moins dilutif en 2014 des restructurations d'EHPAD (MOC de 3.5%) et la bonne tenue de la MOC des établissements en régime de croisière à 12.3%.

La MOC du secteur Moyen Séjour France se consolide à 6.5% contre 10.9% fin 2013, la MOC des établissements en régime de croisière de 12.5% se trouvant diluée avec l'effet des restructurations en cours (MOC de -7.5%).

Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel s'établit à 23.1 millions d'euros en hausse de 15%.

Il intègre des éléments non ordinaires pour -4.3 millions d'euros constitués :

en secteur Exploitation (-2.4 millions d'euros)

- d'autres produits pour +9.3 millions d'euros dont une reprise de +1.0 million d'euros de provisions pour risque sur loyers (attachées à des départs de site) et des ajustements de badwill pour + 7.7 millions d'euros relatifs à des acquisitions réalisées en 2014,
- d'autres charges pour -11.7 millions d'euros dont des dépréciations d'actifs incorporels pour -5 millions d'euros (2 EHPAD et un SSR concernés), des coûts de départ et de transfert de sites pour -4.5 millions d'euros (amortissements accélérés, fin de bail et frais de restructuration), de frais d'acquisition sur des opérations de développement sur l'exercice pour -1.0 million, de charges de cession de VNC pour -0.5 million et enfin de provisions pour risque pour -0.7 million.

en secteur Immobilier (-1.9 millions d'euros)

- d'une dépréciation d'un ensemble immobilier en prévision de sa revente, le programme d'extension sur site initialement prévu étant abandonné au bénéfice d'un transfert sur un EHPAD neuf dont la construction va être lancée (foncier acquis et autorisation de transfert en cours d'obtention).

La marge opérationnelle consolidée (MOP) représente 6.5% du chiffre d'affaires. Rapportée au chiffre d'affaires ajusté (après reclassement des cessions immobilières en autres produits selon le principe appliqué par les opérateurs du même secteur), la marge s'établirait à 7.7% du chiffre d'affaires.

La MOP du secteur Exploitation s'établit à 7.3% en progression sensible de +78 pb sur un an et bénéficie de la bonne tenue de la marge de l'ensemble des secteurs opérationnels, dont notamment le Long Séjour Belgique dont le résultat opérationnel approche l'équilibre (MOP de -0.9% contre -8.9% un an plus tôt).

La MOP du secteur Immobilier fléchit à 2.1% en retrait de 3 point sur l'an passé. Elle intègre le double effet défavorable d'un volume d'activité moindre lié à un report de commercialisations sur

le premier semestre 2015 (couvrant plus difficilement les charges fixes immobilières) et d'une dépréciation d'actif classée en autre charge opérationnelle (voir supra).

Coût de l'endettement

Le coût de l'endettement est constitué des intérêts sur les prêts d'acquisition d'autorisations d'exploiter et les travaux d'entretien du parc; il intègre des coupons et des effets non cash des ORNANE (amortissement de la valeur du dérivé à l'origine).

Hors effet des autres produits et charges financiers et après neutralisation du coût amorti de l'option des ORNANE figurant dans le coût de l'endettement pour 1.17 millions d'euros, le coût de l'endettement s'établit à -7.5 millions d'euros fin 2014 contre -5.7 millions au 31 décembre 2013, dans un contexte d'intenses restructurations du parc.

Le coût de l'endettement est constitué à 45% de charges affectables à l'activité Immobilière contre un tiers fin 2013 sous l'effet du volume croissant de portages d'actifs immobiliers en restructuration. Pour l'activité d'Exploitation, le coût de l'endettement représente hors impact du dérivé -1.19% du chiffre d'affaires Exploitation fin 2014 (soit -3.6 millions d'euros) contre -1.32% au 31 décembre 2013. En net repli, les frais financiers représentent désormais 10.8% de l'EBITDA Exploitation contre 12.6% un an plus tôt.

Le coût de la dette brute y compris la charge d'intérêt des ORNANE ressort à 2.8% à fin décembre 2014 contre 3.2% à fin décembre 2013.

Afin de financer des besoins à court terme constitués d'actifs à restructurer, le Groupe a eu recours au cours de l'exercice 2014 à de nombreux tirages de lignes de crédit corporate. L'utilisation croissante de ce mode de financement explique la part plus élevée d'encours de crédit à taux variable non couvert à fin 2014 à 54% contre 48% l'an dernier. La nature même de ces besoins et leur durée (courte) ne nécessitent cependant pas la mise en place d'une politique de couverture spécifique.

Résultat net

Le résultat avant impôt retraité du droit d'attribution des actions des ORNANE est arrêté à 14.5 millions d'euros au 31 décembre 2014. Il s'établit en progression de +9,9% par rapport à l'an passé.

La charge d'impôt s'établit en diminution à -2.7 millions d'euros contre -5.6 millions fin 2013. Elle représente un taux d'imposition de 27,7% contre 41,8% à la clôture du précédent exercice, la baisse tenant à l'effet du crédit d'impôt compétitivité emploi de 6% en 2014 (le CICE ne constitue pas un produit imposable à l'IS) et à la comptabilisation nette d'impôt du badwill enregistré en autres produits opérationnels.

Déduction faite de la charge d'impôt, **le résultat net consolidé retraité du droit d'attribution des actions des ORNANE s'établit à 10.14 millions d'euros** au 31 décembre 2014 contre 7.64 millions d'euros un an plus tôt. Il affiche une hausse de 33% par rapport à l'an passé.

La marge nette retraitée du droit d'attribution des actions des ORNANE représente 2.85% du chiffre d'affaires contre 2.36% l'an passé.

En droite ligne, la marge nette du secteur Exploitation retraitée des ORNANE progresse à 3.99% du chiffre d'affaires contre 2.79% à fin décembre 2013.

Le résultat net part groupe retraitée du droit d'attribution des actions des ORNANE **affiche en définitive une hausse de 35% à 10.13 millions d'euros** contre un résultat de 7.51 millions d'euros fin 2013.

II – STRUCTURE FINANCIERE

A- SA LE NOBLE AGE (comptes sociaux)

<i>En milliers d'euros</i>	2014	2013
TRESORERIE A L'OUVERTURE	24 307	27 495
Marge brute d'autofinancement	7 274	1 584
Variation du BFR	2 622	2 722
Impôt décaissé	1 522	2 148
FLUX DE TRESORERIE LIES A L'ACTIVITE	11 417	6 454
FLUX DE TRESORERIE D'INVESTISSEMENT	8 159	-24 286
FLUX DE TRESORERIE DE FINANCEMENT	-43 021	14 644
VARIATION DE TRESORERIE	-23 445	-3 188
TRESORERIE A LA CLOTURE	862	24 307

La trésorerie de SA LE NOBLE AGE s'établit au 31 décembre 2014 à 862 milliers d'euros contre 24 307 milliers d'euros l'année précédente soit une baisse sur un an de 23 445 milliers d'euros.

Cette variation est la synthèse des flux opérationnels, d'investissements et de financement décrits ci-après.

Flux opérationnels

La marge brute d'autofinancement retraitée des effets d'impôts et du résultat financier s'établit à 7 274 milliers d'euros contre 1 584 milliers d'euros l'année précédente, compte tenu des recettes complémentaires apportées par les mandats de gestion et les redevances de marque nouvellement mises en place.

La variation du besoin en fonds de roulement reste quasi-stable et s'établit à 2 622 milliers contre 2 722 milliers d'euros, et le montant d'impôt payé par la société s'élève à 1 522 milliers d'euros.

En conséquence, le flux de trésorerie lié aux activités opérationnelles est en hausse à 11 417 milliers d'euros contre 6 454 milliers d'euros un an auparavant.

Flux d'investissement

Les flux d'investissement représentent une entrée de trésorerie nette de 8 159 milliers d'euros sur la période répartie entre :

- Immobilisations incorporelles et corporelles : dépenses réalisées dans le cadre de la refonte du système d'information du groupe et dépenses de mobiliers dans le cadre de l'aménagement du nouveau siège pour un montant de -2 700 milliers d'euros,
- Acquisition de titres de participation dans le cadre des opérations de développement du Groupe pour -3 892 milliers d'euros, et souscription à des augmentations de capital de sociétés filiales pour -2 800 milliers d'euros,
- Variation des créances liées à des emprunts intragroupe pour +1 887 milliers d'euros,
- Des cessions d'immobilisations pour +50 milliers euros nets d'impôt,
- Des cessions de titres internes dans le cadre d'une opération de fusion de deux établissements pour un montant de +8 269 milliers d'euros
- Les dividendes reçus des filiales qui s'élèvent à +7 344 milliers d'euros.

Flux de financement

Les flux de financement s'établissent à -43 021 milliers d'euros compte tenu des éléments suivants :

- Émission d'emprunts pour +51 900 milliers d'euros correspondant principalement au financement des opérations de développement pour 32 706 milliers d'euros, au financement d'acquisition de quatre ensembles immobiliers et des investissements de maintien du parc existant pour 19 194 milliers d'euros,
- Remboursement des emprunts pour -22 494 milliers d'euros,
- Variation des comptes courants consentis aux Filiales pour un montant de - 65 718 milliers d'euros,
- Créances et pertes rattachées à des participations dans les sociétés immobilières pour un montant de -2 323 millions d'euros,
- Dettes et emprunts groupe pour un montant de -196 milliers d'euros.
- Intérêts payés pour un montant de -4 190 milliers d'euros.

Structure Financière

<i>En milliers d'euros - GEARING</i>	2014	2013
Dettes financières retraitées créances fi.	140 398	154 104
Disponibilités et équivalents de trésorerie	-18 623	-42 635
Dettes nettes	121 775	111 469
Capitaux propres	65 092	63 097
Dettes nettes / Capitaux propres	187 %	177 %
Dont Exploitation	66 %	94 %

La structure financière présente un ratio d'endettement rapporté aux capitaux propres de 187% en 2014 pour 177 % l'année précédente sous l'effet des dettes d'acquisition souscrites en 2014. Retraité des opérations immobilières, l'endettement Exploitation s'établit à 66%.

B- FILIALES DU GROUPE (comptes consolidés)

B-1 Variations au Bilan

En millions d'euros	31/12/14	31/12/13	31/12/14	31/12/13	
			105,1	93,0	Capitaux propres totaux
			99,8	92,6	Capitaux propres du Groupe
			5,2	0,4	Intérêts ne conférant pas le contrôle
Actifs non courants	344,3	295,2	217,7	188,9	Passifs non courants
Ecart d'acquisition	88,3	82,4	4,4	3,4	Engagements de retraite
Immobilisations incorporelles	198,8	161,3	49,5	44,7	Impôts différés passifs
Immobilisations corporelles	52,3	47,0	156,4	136,2	Emprunts & dettes non courantes
Immobilisations financières	2,4	3,0	7,4	4,6	Autres éléments non courants et provisions risques & charges
Impôts différés actifs	2,4	1,5			
Actifs courants	240,0	206,9	261,5	220,3	Passifs courants
Stocks et en-cours	97,9	69,9	5,6	2,9	Provisions risques & charges
Clients et comptes rattachés	77,8	81,9	37,3	36,1	Dettes fn . & avances reçues
Autres créances & cptes régul	28,2	22,1	130,5	97,9	Emprunts & dettes courants
Trésorerie et équivalents	36,2	33,1	88,1	83,5	Autres dettes & cptes de régul.
TOTAL ACTIF	584,3	502,1	584,3	502,1	TOTAL PASSIF

Les variations à l'actif sont constituées des principaux mouvements suivants :

- Augmentation des écarts d'acquisition pour 5.9 millions d'euros portant sur les actifs acquis au cours de la période et les impôts différés passifs afférents (+9 millions), nette des pertes de valeur sur les écarts d'acquisition (-3 millions),
- hausse des immobilisations incorporelles de 37.5 millions d'euros liée aux acquisitions de 2014 entrées dans le périmètre consolidé (valorisation des autorisations d'exploiter),
- hausse des immobilisations corporelles de 5.3 millions d'euros, du fait de l'activation définitive de l'immeuble du siège social pour 6.8 millions, d'investissements neufs pour 6.5 millions d'euros, des dotations aux amortissements de la période pour -7.2 millions d'euros, de cessions pour -0.5 million, d'entrées de périmètre liées aux opérations de développement pour 0.6 millions d'euros et de mouvements divers pour le solde.
- augmentation des stocks de 28 millions d'euros liés à l'avancement des chantiers de construction et au portage des immobiliers avant la réalisation des travaux,
- variation de -4.1 millions d'euros des encours clients portant essentiellement sur le secteur immobilier.

Le total de l'actif s'établit au 31 décembre 2014 à 584 millions d'euros en hausse de 82 millions d'euros par rapport à la clôture au 31 décembre 2013.

Les variations au passif sont constituées des principaux mouvements suivants :

- la hausse des capitaux propres de 12 millions à 105.1 millions d'euros qui intègre le résultat net de la période de 7.0 millions d'euros, des mouvements sur instruments financiers en réserves pour -0.7 million, des ventes d'actions propres à hauteur de 0.8 million et des distributions aux actionnaires minoritaires pour -0.3 million, enfin des capitaux propres minoritaires liés à des acquisitions de la période pour 5.1 millions d'euros,
- l'augmentation du poste des impôts différés nets de 4.8 millions d'euros est constituée des effets liés à la valorisation des autorisations d'exploiter sur les opérations de développement,
- l'augmentation de 52.7 millions d'euros des dettes financières courantes et non courantes à 286.9 millions d'euros, sous l'effet des mouvements suivants :
 - les remboursements d'emprunts de -21.5 millions d'euros, constitués de remboursement de prêts amortissables pour -15.8 millions en secteur Exploitation et de remboursement de crédits portage immobilier pour -5.6 millions,
 - les encaissements provenant d'emprunts pour +59.0 millions d'euros, constitués de dettes d'acquisition d'actifs incorporels pour 37.1 millions et de prêts immobiliers pour 21.9 millions d'euros finançant l'achat de quatre immeubles d'EHPAD portés par trois SCI (BFI) et une SNC (Brest) et la réalisation de travaux d'extension et de rénovation,
 - la variation de +0.4 million d'euros liée au tirage de crédits promotion pour 7.3 millions d'euros sur 4 opérations immobilières (3 constructions neuves d'EHPAD et une rénovation-extension livrables en 2015) et au remboursement de concours pour -6.9 millions d'euros sur 3 programmes immobiliers achevés (Belz en février 2014, Le Mans en octobre et La Ferté sous Jouarre en décembre 2014),
 - la variation des dettes de crédit-bail pour +5.4 millions d'euros (dont l'activation de l'ensemble immobilier du nouveau siège social du Groupe pour 6.8 millions d'euros)
 - les mouvements de périmètre à hauteur de +2.2 millions d'euros constitués de dettes finançant des actifs immobiliers à céder,
 - la variation des cautions résidents de +0.6 million d'euros,
 - la variation nette des autres dettes de +0.6 million d'euros,
 - de concours bancaires tirés pour -0.6 million d'euros,
 - enfin d'autres mouvements non cash pour +6.7 millions d'euros, composés de la variation des instruments financiers et des cautions résidents pour +0.5 million, de la variation de la composante dérivée de l'ORNANE pour +4.7 millions et des effets du coût amorti de la composante dette de l'ORNANE pour +1.4 million d'euros.

B-2 Capitaux Propres et Endettement Net

L'intégralité des covenants bancaires est respectée au 31 décembre 2014.

Les capitaux propres s'élèvent à 105,2 millions d'euros fin 2014. L'endettement net d'exploitation s'établit à 112,4 millions d'euros. Il représente 107% des capitaux propres, soit la même part relative qu'en 2013, et intègre l'effet des opérations de croissance externe intervenues en 2014.

Exploitation (en millions d'euros)	2014	2013
CAPITAUX PROPRES Exploitation (1)	105,2	91,2
Dettes financières	142,2	127,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	29,7	30,2
ENDETTEMENT NET Exploitation (2)	112,4	97,4
Gearing Exploitation (Dettes / CP) (2)/1)	107%	107%
Endettement net Expl / EBITDAR consolidé	1,45	1,47
Endettement net Expl / EBITDA consolidé	3,0	3,1
Endettement net Expl / FP et quasi FP	0,73	0,71
Exploitation + Immobilier (en millions d'euros)	2014	2013
CAPITAUX PROPRES (3)	105,1	93,0
Dettes financières	286,9	234,1
VMP et disponibilités	36,2	33,1
ENDETTEMENT NET (4)	250,7	201,0
Gearing (Dettes / CP) (4)/(3)	239%	216%

Il affiche un multiple de 3.0 fois l'EBITDA au 31 décembre 2014 pour un covenant bancaire établi à 5 fois.

LE NOBLE AGE dispose à la clôture du 31 décembre 2014 d'une trésorerie du secteur Exploitation de 29.7 millions d'euros et de lignes de financement non tirées pour 5.7 millions d'euros.

Fidèle à sa logique d'externalisation des actifs immobiliers, LE NOBLE AGE consacre prioritairement ses capitaux aux besoins de financement de l'Exploitation.

B-3 Trésorerie Consolidée

En millions d'euros	2014	2013
Disponibilités	27,9	20,4
Equivalents de trésorerie	8,3	12,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	36,2	33,1
Concours bancaires	-0,7	-1,2
Trésorerie nette	35,5	31,8

▪ **Les flux nets de trésorerie** générés par l'activité s'élèvent à 6.8 millions d'euros au 31 décembre 2014 répartis entre un flux de +29.4 millions pour le secteur Exploitation et un flux de -22.6 millions pour le secteur Immobilier. La variation par rapport à l'exercice précédent est expliquée par la hausse du BFR immobilier correspondant au volume important des programmes immobiliers.

En millions d'euros	2014	2013
Trésorerie à l'ouverture	31,8	55,3
Marge Brute d'Autofinancement	34,3	31,3
Variation du BFR	-19,3	-2,3
Impôt décaissé	-8,1	-5,6
Flux de trésorerie liés à l'activité	6,8	23,4
Flux de trésorerie d'investissement	-32,7	-61,8
Flux de trésorerie de financement	29,6	15,0
Variation de trésorerie	3,7	-23,5
Trésorerie à la clôture	35,5	31,8

La marge brute d'autofinancement (MBA, avant coût de l'endettement et avant charge d'impôt) ressort à 34.3 millions d'euros contre 31.3 millions d'euros à la même période de 2013, soit une hausse de +10%. Elle est constituée d'un flux de 32.0 millions en Exploitation et d'un flux de 2.2 millions d'euros en secteur Immobilier.

Les établissements en régime de croisière génèrent un cash-flow de 30.1 millions d'euros en hausse de 12.4% sur un an, soit un ratio de 13.9% de MBA sur chiffre d'affaires à comparer avec un ratio de 13.8% en 2013. Ils contribuent à hauteur de 88% à la marge brute d'autofinancement du Groupe et de 94% à la MBA Exploitation.

L'analyse du besoin en fonds de roulement fait apparaître une variation défavorable du besoin de -19.3 millions d'euros du fait d'un besoin net du secteur immobilier de -23.9 millions d'euros, dont le financement est assuré au moyen des crédits promoteurs autorisés.

▪ **Les flux d'investissement** s'établissent à -32.7 millions d'euros et sont constitués sur la période des mouvements suivants :

- ▶ acquisition de titres de filiales, d'autorisations d'exploiter pour -24.6 millions d'euros nets de la trésorerie acquise,
- ▶ immobilisations corporelles et incorporelles nettes de subventions pour -8.2 millions d'euros, représentant 2.7% du chiffre d'affaires Exploitation,
- ▶ et autres mouvements pour +0.1 million d'euros composés de produits de cessions d'immobilisations financières

▪ **Les flux de financement** s'établissent à 29.6 millions d'euros et sont constitués de :

- ▶ encaissements provenant d'emprunts pour +59.0 millions d'euros dont 33.0 millions d'euros de lignes de crédit tirées sur les opérations de développement Exploitation, 4.1 millions de financement des investissements du parc existant, 21.9 millions d'euros correspondant à la mise en place de lignes de crédit pour les opérations immobilières (acquisition d'ensembles immobiliers et financement de travaux de rénovation),
- ▶ variation de crédits promotion pour +0.4 million d'euros liés à la mise en place de 4 crédits promotion pour un montant global de 7.3 millions d'euros et au remboursement de concours sur trois programmes en fin de réalisation pour -6.9 millions d'euros;
- ▶ remboursement des échéances de prêts Exploitation pour -15.8 millions d'euros et remboursement avant terme de dettes immobilières pour -5.6 millions d'euros,
- ▶ coût de l'endettement net payé en 2014 pour -7.2 millions d'euros,

- ▶ et enfin divers mouvements pour -1.2 million d'euros constitués d'apports en comptes courants pour -2.0 millions, de dividendes aux minoritaires pour -0.3 million, de cessions d'actions propres pour +0.8 million et d'autres flux non significatifs pour +0.3 million.

La trésorerie nette du Groupe ressort à fin décembre 2014 à 35.5 millions d'euros contre 31.8 millions d'euros à fin décembre 2013.

Le secteur Exploitation dispose d'une trésorerie à la clôture de 29.1 millions d'euros et reste en position de prêteur à hauteur de 12.6 millions d'euros vis à vis du secteur Immobilier (mises de fonds propres dans les programmes immobiliers, remboursées à l'achèvement des travaux).

III – PERSPECTIVES DE L'EXERCICE 2015

A- SA LE NOBLE AGE

L'exercice 2014 présente un résultat d'exploitation bénéficiaire sous l'effet d'un suivi rigoureux des charges d'exploitation et de produits croissants consécutifs de l'instauration d'une politique de redevance de marque intragroupe et d'une politique de distribution active des Filiales vers leur Mère. L'exercice 2015 devrait s'inscrire dans le prolongement de l'année 2014.

B- FILIALES DU GROUPE

Exploitation

Long Séjour France

Le choix depuis l'origine de la prise en charge très médicalisée en EHPAD au sein d'établissements de grande taille participe à la recherche d'une meilleure maîtrise des coûts et de l'amélioration de la qualité de soins.

Le nombre d'établissements en tarif soins global au sein du parc s'établit fin 2014 à 29 résidences représentant 2 596 lits, soit 66% des lits en EHPAD. Par ailleurs, les 3 établissements ayant ouvert en 2015 et ne résultant pas d'un transfert d'établissement existants ne disposent pas encore d'une dotation soin pathosifiée. Leur dotation soin sera réévaluée lors de la validation du PATHOS un an après leur ouverture.

Le parc s'étoffera en 2015 avec la reconstruction de 3 EHPAD et l'extension d'un quatrième pour une capacité additionnelle de 179 lits exploités, soit un réseau porté à 4.085 lits.

La croissance organique devrait ainsi être supérieure à 5% sur l'exercice, avec un premier semestre plus dynamique que le second du fait des effets de base de 2014.

Moyen Séjour France

La campagne tarifaire 2015 décidée par le Ministère de la santé prévoit en 2015 une réduction tarifaire généralisée et intègre également une minoration correspondant à la reprise des avantages tirés du CICE et du pacte de responsabilité, soit un effet tarifaire de -2.35% sur les composantes du prix de journée facturées à l'Assurance Maladie.

Dans ce contexte difficile, le groupe a d'ores et déjà identifié des actions d'optimisation des charges dans les structures et au Siège afin de compenser autant que faire se peut les baisses de tarif fixées arbitrairement par décision ministérielle.

Le développement en secteur sanitaire va néanmoins se poursuivre avec l'objectif de consolider le palier sanitaire constitué fin 2014, de renforcer l'ancrage territorial et les complémentarités métier (EHPAD/SSR/HAD), de développer les offres de soins ambulatoires (ouverture de place d'hôpital de jour) et de mener les actions de spécialisation des activités à forte valeur ajoutée médicale.

La croissance liée aux opérations d'acquisition comptabilisées au prorata temporis en 2014 représente un chiffre d'affaires complémentaire de l'ordre de 30 millions d'euros en 2015 qui permet d'anticiper une hausse de l'activité sanitaire de 25%, en ce compris la baisse des tarifs qui bridera naturellement la croissance organique.

Long Séjour Belgique

La priorité en 2015 sera consacrée à mener à bien le remplissage du nouvel établissement de Berlaymont (150 lits) à Waterloo ouvert en février 2015 et finaliser celui des Tamaris à Evere (144 lits) et de Parkside à Bruxelles (135 lits). La croissance organique devrait ainsi rester supérieure à 5% en Belgique sur toute la durée de l'exercice.

Développement

Le parc de 6.302 lits à date du présent rapport s'établit à 6.289 lits et intègre les quelques *mouvements* suivants pour *-13 lits* :

- une ouverture de maison de repos en février 2015 située à Waterloo en Belgique, la résidence du Parc de La Cense étant le regroupement de 2 établissements (respectivement de 103 et 70 lits) pour une capacité nouvelle installée de 150 lits, le solde de *-23 lits* étant mis en sommeil,
- une extension-rénovation de la clinique psychiatrique d'Epinay sur Seine dont la capacité est étendue de *+20 lits* à 211 lits,
- une mise en exploitation d'hospitalisation de jour sur le SSR de Romainville pour *+5 places*,
- une fermeture de site pour *-25 lits*, dont l'autorisation est transférée sur un EHPAD en construction à Falicon dans les Alpes-Maritimes (112 lits : date de livraison prévue au quatrième trimestre 2015),
- une extension de capacité d'un SSR pour *+10 lits*.

A la date du 31 mars 2015, le parc en exploitation est à présent constitué de 65 établissements pour 6.289 lits.

Le parc autorisé est renforcé à 7.143 lits à la suite de la signature d'un protocole d'acquisition de 48 lits d'EHPAD dans le Var et dont le regroupement est programmé à la livraison de l'extension d'un EHPAD existant (80 lits) à Toulon.

	Nb étb	Nb lits	long séjour	moyen séjour
Parc en exploitation au 31/12/14	66	6 302	4 544	1 758
Parc en exploitation au 31/03/15	65	6 289	4 496	1 793
dont en régime de croisière	42	4 287	3 223	1064
dont en restructuration (a)	23	2 002	1 273	729
Lits à installer au 31/03/15 (b)	2	854	602	252

Parc total au 31/03/15	67	7 143	5 098	2 045
Parc en restructuration/construction (a+b)	31	3 420	2 309	1 111
% parc en restructuration/construction		48%	46%	54%

Le portefeuille de lits à fin mars 2015 s'établit à 854 lits dont 575 lits à ouvrir et 279 lits à reprendre.

Type de lits		Mise en Exploit.		Secteur Opérationnel	
Extension	86	2015	192	LSF	492
Reconstruction	319	2016	431	LSB	110
Reprise	279	2017	61	MSF	252
Pipe	170	nd	170		
<i>854 lits</i>		<i>854 lits</i>		<i>854 lits</i>	

Gestion

Le Groupe anticipe pour l'ensemble de l'exercice 2015 un chiffre d'affaires Exploitation en hausse, le périmètre de lits exploités au 31 décembre 2014 permettant d'anticiper une croissance de chiffre d'affaires de +14 % sur les douze prochains mois, avec une fourchette de + 3.5%-4% de croissance organique et un report d'activité des acquisitions de 2014 sur l'exercice 2015 pour +10% environ.

Le parc de lits en régime de croisière est renforcé par l'entrée au 01 janvier 2015 de 6 établissements pour 612 lits portant la capacité totale de ce segment à 4.287 lits (+17%), soit une contribution additionnelle au chiffre d'affaires du segment attendue à + 30 millions d'euros en 2015.

Les 612 lits sortis de restructuration concernent 361 lits d'EHPAD, 130 lits de SSR et 121 lits de maison de repos en Belgique.

Régimes 2015	LSF	LSB	MSF	Total
Croisière	2803	420	1064	4287
Reprise	0	0	280	280
Restructuration	914	195	449	1558
Ouverture	348	0	0	348
Parc exploité	4065	615	1793	6473

La marge d'EBITDAR de ce segment est attendue en retrait d'un point à 27.5% compte tenu de l'élargissement du périmètre au secteur belge à marge d'EBITDAR légèrement moindre (entrée de la MRB des Tamaris et maintien de la Résidence La Cense dans ce segment, en dépit pour cette dernière des coûts non récurrents de transfert des résidents et de déménagement du site).

La rentabilité opérationnelle au cours de l'exercice 2014 continuera d'intégrer les effets des travaux dans le secteur sanitaire (729 lits soit 41% du parc en restructuration) et des ouvertures programmées dans le secteur médico-social (348 lits en sus des 914 lits en restructuration).

La performance du Groupe à terme reposera sur la segmentation des offres, la réussite de la transformation du parc (extensions, reconstructions), l'optimisation des intégrations et des reprises et le pilotage renforcé du groupe.

Immobilier

L'année 2015 sera marquée par un agenda immobilier chargé intégrant l'avancement de neuf opérations sur un parc d'établissement représentant à la date de livraison 1.142 lits neufs dont 252 nouveaux lits liés à des extensions ou des ouvertures de sites :

La livraison des 9 programmes suivants interviendra en 2015 :

Programme immobilier	Secteur	Mois de livraison est.	Capacité à livraison	Lits additionnels*
Construction Berlaymont	LSB	(Janvier)	150	
Réhabilitation La Chézalière	LSF	(Mars)	91	7
Réhabilitation MS Epinay (Beatus)	MSF	(Avril)	211	20
Construction Villa Eléonore	LSF	(Avril)	126	96
Réhabilitation partielle Ger'Home	LSF	(Juin)	106	
Réhabilitation Les Mimosas	LSF	(Septembre)	117	41
Construction Les Jardins Leysotte	LSF	(Septembre)	110	52
Construction La Villa de Falicon	LSF	(Octobre)	112	36
Extension Aigue Marine	LSF	(Novembre)	119	
		Nb de lits	1142	252
		% parc exploité 31/03/15	18%	4%

**dans le cas d'un transfert de site sans changement de capacité, aucun lit additionnel n'est pris en compte.*

Le lancement ou la poursuite des travaux sur les sites suivants sont programmés en 2015 avec des livraisons à compter de 2016:

Programme immobilier	Secteur Opérationnel	Année de Livraison est.	Capacité à livraison	Lits additionnels*
Extension et réhab Asphodia	LSF	2016	120	
Réhabilitation Sévigné	LSF	2016	103	
Extension Mer Iroise	LSF	2016	100	
Construction Mainvilliers	MSF	2016	105-180	65
Construction Talence	LSF	2016	89	39
Extension Creisker	LSF	2017	90	5
Extension et réhab Les Pléiades	LSF	2017	128	48
Extension IM Romainville	MSF	2017	155	35
Construction Vannes	LSF	2017	95	36
Construction Chavanne	MSF	2017	67	20
Extension Clos Champirol	MSF	2017-2018	101	26
		Nb de lits	1153	274
		% parc exploité 31/03/15	18%	4%

Le volume d'activité immobilière sera soutenu sur les trois prochains exercices par un total de facturations attendu à 225 millions d'euros dont 100-125 millions d'euros au titre de l'exercice 2015. Les marges immobilières découleront logiquement du rythme et du calendrier des externalisations mais resteront limitées dans l'intérêt premier de l'exploitant qui assume la charge des loyers.

Ensemble

Les résultats 2014 traduisent la solidité du modèle économique. Le Noble Age Groupe dispose d'une forte visibilité sur ses métiers grâce à la récurrence des flux générés par des sites mis aux meilleurs standards de fonctionnement (marge brute d'autofinancement du régime de croisière supérieure à 13% en 2014) et à la maîtrise des dépenses d'investissement (contenues à 1.6% en régime de croisière).

Dans un contexte tarifaire difficile, la croissance organique devrait s'inscrire dans une fourchette de 3.5%-4% selon le niveau des tarifs décidé en définitive en secteur sanitaire, à comparer avec une hausse de 6.9% enregistrée en 2014.

La croissance des résultats continuera à s'appuyer sur la performance des structures construite pas à pas.

Au 31 mars 2015, sur un parc de 6.289 lits en exploitation, 2.002 lits (32% des capacités) ne sont pas configurés en régime de croisière. Additionnés aux 854 lits à ouvrir ou reprendre et figurant dans le deal-flow, le parc de lits non productifs ou en perte représente plus de 2.850 places qui viendront consolider le résultat de l'ensemble à moyen terme. La capacité installée du parc en régime de croisière devrait croître de + 14% en moyenne annualisée sur la période 2015-2018 après une progression de + 7% affichée en 2013 et en 2014 qui s'accélère nettement dès 2015 (+17%).

Le parc exploité en régime de croisière devrait ainsi progresser de 3.675 lits fin 2014 à 6.300 lits fin 2018.

Le Noble Age Groupe dispose d'une ligne stratégique claire, axée sur la réalisation méthodique des programmes de restructuration / extension et sur la recherche d'efficacité opérationnelle afin de délivrer la performance dans la durée, dans le strict respect du projet d'entreprise et de ses valeurs. La forte médicalisation des activités conduite depuis quatre ans et l'approche de segmentation des gammes hôtelières constituent un réel facteur de différenciation dans le positionnement de l'offre.

Le niveau de trésorerie et des concours disponibles à la clôture 2014 autorise par ailleurs la poursuite d'une politique sélective de développement. Le Noble Age Groupe prévoit par ailleurs de mettre en place dès 2015 une nouvelle structure financière à même de répondre aux besoins de mutualisation des relations bancaires (exclusivement en mode bilatéral aujourd'hui), de simplification de la structure de financement, de refinancement des ORNANES à échéance de janvier 2016 en diversifiant les sources de financement, et de sécurisation des moyens financiers du plan d'affaires 2015-2018;

IV – FACTEURS DE RISQUES

A- SA LE NOBLE AGE

Dans le cadre de ses activités de prestations de services à destination des filiales et de gestion des participations financières, l'activité et les résultats de LNA SA peuvent être affectés par la baisse et la dégradation de la situation financière des sociétés d'exploitation, lesquelles se trouvent liées par une convention d'assistance technique à la société holding. Les frais de structure de holding ne sont couverts que pour partie par les conventions et redevances assises sur un pourcentage du chiffre d'affaires des établissements et par la remontée de dividendes des participations détenues.

B- FILIALES DU GROUPE

Dans le cadre de ses opérations courantes, l'activité ou la situation financière du Noble Age peuvent être affectés par plusieurs facteurs, parmi lesquels les risques relatifs à l'exercice des activités du secteur sanitaire ou du secteur médico-social. Ces risques sont encadrés au moyen d'une politique de groupe définie et mise en œuvre sur site. Ces facteurs sont appréhendés au sein de chacun des établissements au moyen d'une organisation adaptée et en ayant recours à des méthodes et des pratiques référencées de prise en charge des personnes accueillies. Les risques d'ordre juridique et fiscaux ainsi que ceux de nature financière sont encadrés par la mise en œuvre d'une politique de gestion rigoureuse et des revues périodiques de contrôle interne.

RISQUES LIÉS A L'ACTIVITÉ

Risques politiques et réglementaires

Le Noble Age Groupe exploite, crée et rachète des établissements qui ont pour principale mission l'accueil des personnes fragilisées durablement ou temporairement. Or, l'État français pourrait être amené à renforcer dans un futur plus ou moins proche le maintien à domicile (« MAD ») des personnes âgées ou des patients, au détriment de structures d'accueil collectives comme celles du Noble Age Groupe. Une telle décision pourrait ralentir le développement du Groupe par voie de création ou d'extension.

Cependant, ce risque peut être considéré comme maîtrisé, le coût moyen en soin d'un maintien à domicile étant plus élevé que celui d'un séjour dans un EHPAD/SSR à degrés de dépendance/pathologie comparables. Par ailleurs, la survenance de ce risque atteindrait l'ensemble des acteurs de santé et aurait un effet moindre sur l'activité du Noble Age en raison du choix de forte médicalisation de l'ensemble de ses établissements et des conventions multiples signées avec les structures d'amont sur les territoires de santé. Enfin, Le Noble Age Groupe contribue au maintien à domicile sous la forme d'accueil et de prise en charge séquentielle : accueil de jour, hébergement temporaire en secteur médicosocial et hospitalisation de jour, consultations externes et hospitalisation à domicile en secteur sanitaire.

Le Noble Age Groupe a pour politique de ne pas détenir en propre les immeubles dans lesquels il exerce ses activités. Les immeubles sont cédés à des investisseurs, sous la forme de vente en bloc ou parfois de montage en location meublée professionnelle ou non professionnelle (« LMP » ou « LMNP »).

La loi de Finances 2012 a limité la réduction d'impôt sur le revenu au titre des investissements réalisés par les LMP. Le taux de 2011 à 18% a été porté à 14% pour les logements acquis à compter du 01 janvier 2012, soit 11% après application du remboursement prévu à l'article 83 de la Loi de finance 2012. Le nouveau dispositif Pinel crée un nouvel avantage fiscal en proposant trois versions de location avec un taux de défiscalisation progressif. L'avantage fiscal s'établit à 12% du prix du logement en cas de location sur 6 ans, 18% sur 9 ans et 21% sur 12 ans. L'assouplissement du régime fiscal des dispositifs d'investissement joint à un accès au crédit à moindre coût influent naturellement favorablement sur les conditions de location du Groupe et sur le profil des investisseurs, sur un secteur où les actifs immobiliers sont fortement recherchés (visibilité du marché garantie des loyers).

La loi Handicap oblige à rendre accessible aux personnes à mobilité réduite (PMR) les lieux publics d'ici l'année 2017 et nécessite à cet effet un audit immobilier obligatoire au 1er janvier

2012. Ainsi, l'accessibilité de toutes les pièces des établissements nécessite pour le secteur d'activité des besoins de restructurations très lourds dont le coût estimé par le CNSA sur 110.000 lits à restructurer/reconstruire s'établit à plus de 11 milliard d'euros.

Le Noble Age Groupe a procédé dès 2010 à la réalisation des audits immobiliers. Le coût est très limité sur l'ensemble du parc neuf ou en cours de remise à neuf.

Risques sanitaires

Comme l'ensemble des acteurs de la profession, Le Noble Age Groupe est exposé à des risques sanitaires ou liés à la prise en charge par la fragilité de la population accueillie dans les établissements et le contact permanent entre les familles et le personnel.

Les risques majeurs concernent les phénomènes épidémiques, qui peuvent se propager rapidement dans les établissements recevant du public, et les risques liés aux contaminations alimentaires en raison de la fabrication des repas sur place. Enfin, la présence dans les réseaux d'eau chaude de certaines bactéries comme la légionelle nécessite un entretien et une surveillance régulière.

Les risques de maltraitance, volontaire ou par manque de formation doivent également être pris en compte de façon sérieuse. Ces risques sont aussi liés à la fragilité des personnes accueillies.

Dans le cadre d'une prévention optimale de ce type de risques, Le Noble Age Groupe a mis en place des moyens, des procédures et des protocoles sanitaires précis et régulièrement actualisés, tels que :

Un plan de maîtrise sanitaire pour la restauration

- Un plan bleu de prise en compte des risques infectieux et liés aux éléments climatiques
- Une procédure d'isolement des personnes souffrant de pathologies transmissibles;
- Un carnet sanitaire pour la surveillance et l'entretien du réseau d'eau chaude sanitaire

Des audits réguliers des procédures Noble Age sont menés avec l'aide d'une équipe d'auditeurs du siège.

Des structures immobilières neuves ou rénovées, favorisent par ailleurs le respect des normes d'hygiène.

Risque d'épidémie

Afin de limiter au maximum le risque d'épidémie de grippe ou de pneumopathie, deux pathologies fortement létales pour une population de personnes fragilisées, Le Noble Age Groupe préconise la mise en place d'une politique de vaccination systématique contre la grippe, concernant l'ensemble des personnels soignants et non soignants. En ce qui concerne la prévention des pneumopathies, tous les résidents ou patients à risque médicalement reconnu se voient proposer une vaccination.

Enfin, le Groupe est très attentif au respect de la réglementation sur les vaccinations obligatoires du personnel des établissements.

L'ensemble de ces mesures de prévention est complété par des procédures validées par la direction médicale et mis en place dans chaque établissement : plans bleus et plans blancs.

Risques liés à la Légionellose

Pour ses constructions, Le Noble Age Groupe veille à respecter les préconisations en matière de réseau d'eau chaude sanitaire, notamment le bouclage des réseaux, afin de garantir une température empêchant la prolifération des légionelles et permettre les opérations telles que les chocs thermiques.

Sur les bâtiments de conception plus ancienne, une adjonction de chlore est réalisée si nécessaire. Si la situation le nécessite, Le Noble Age Groupe fait appel à un cabinet d'experts spécialisés dans ce domaine.

Enfin, des mesures de suivi rigoureuses sont établies, comprenant un suivi des températures et des prélèvements annuels. Le personnel est formé à l'utilisation de ces outils, et leur utilisation est évaluée à périodicité définie.

Le Noble Age Groupe a fait le choix d'un organisme indépendant et accrédité COFRAC pour garantir la qualité des analyses et l'homogénéité des résultats. Ces derniers, transmis simultanément au siège et à l'établissement, permettent une réactivité optimale.

Risque d'intoxication alimentaire

Conformément à la réglementation, et notamment au « paquet hygiène » en vigueur depuis 2006, l'ensemble des établissements a mis en place un plan de maîtrise sanitaire au niveau de la restauration.

Le plan de maîtrise sanitaire précise l'application de la méthode HACCP, les bonnes pratiques d'hygiène, les contrôles et la traçabilité nécessaire.

Un laboratoire extérieur, accrédité COFRAC, est chargé des prélèvements et contrôles en cuisine, réalisés mensuellement, dont les résultats sont transmis au siège et à l'établissement. Toute anomalie est traitée et fait l'objet d'actions correctives.

Une formation annuelle du personnel de cuisine de tous les établissements, concernant la méthode HACCP est mise en place dans tous les établissements du groupe.

Risques liés aux maladies nosocomiales

Le risque de maladies nosocomiales est souvent lié à la présence de bactéries multi-résistantes (BMR). Conformément aux recommandations des CCLIN (Centre de Lutte Contre les Infections Nosocomiales), les établissements du Noble Age disposent de procédures indiquant la conduite à tenir en cas de BMR, et les moyens adaptés pour éviter la contamination. L'utilisation de chambres simples en grande majorité permet de limiter ce risque.

Par ailleurs, dans les établissements sanitaires, la consommation des antibiotiques est étroitement surveillée et encadrée au regard des bonnes pratiques, afin de limiter l'apparition de nouvelles bactéries résistantes aux antibiotiques.

Enfin les établissements médicosociaux ont réalisé une autoévaluation via le DARI (document d'analyse du risque infectieux). Cela a conduit à des actions correctives qui viennent renforcer la prévention.

Un réseau d'infirmiers hygiénistes internes permet d'apporter un appui aux structures.

Risques liés à la gestion du circuit du médicament

Afin de définir les responsabilités sur le champ du médicament, la Direction Médicale et Qualité a mis en place un cahier des charges pour les officines de ville. Ce dernier précise les conditions de réalisation de la prestation, la traçabilité demandée et un reporting annuel.

En parallèle, tous les établissements du Noble Age disposent d'une procédure sur le circuit du médicament indiquant les rôles et mission de chaque acteur, ainsi que la traçabilité de ces actions. Afin de limiter les risques liés au médicament, Le Noble Age Groupe a choisi une dispensation nominative pour les patients et les résidents.

Dans les établissements sanitaires, des évaluations régulières sont conduites sur le circuit du médicament, sous forme d'audits ou d'évaluation de pratiques professionnelles.

Enfin, l'acquisition récente de logiciels de gestion des dossiers patients/résidents doit permettre l'obtention d'un niveau de sécurité supplémentaire.

Risques liés à la maltraitance

La maltraitance est un des risques inhérents à l'activité de services à la personne âgée dépendante. Elle peut être passive lorsqu'il n'y a pas volonté délibérée de nuire ou active en cas contraire.

Afin de limiter le risque de maltraitance, Le Noble Age Groupe a mis en place une formation en plusieurs modules sur ce sujet, destinée à l'ensemble des personnels des établissements. L'objectif de cette formation vise à une prise de conscience de chaque professionnel et de son rôle bienveillant auprès du résident. Une attention particulière est portée sur le rôle du management dans la bienveillance.

Le projet médical en EHPAD, document de référence interne, prend en compte la bienveillance tout au long de la prise en charge d'un résident et sert de guide aux établissements.

De plus, l'organisation des établissements en petites unités avec un management de proximité permet d'assurer un suivi permanent des équipes.

En outre, la démarche qualité, par la prise en compte des événements indésirables et des dysfonctionnements apporte un climat organisationnel propice au développement de la bienveillance.

Enfin, la prise en charge non médicamenteuse par la participation à des ateliers thérapeutiques individuels et collectifs contribue à éviter la mise en place de contention physique ou médicamenteuse. La mise en œuvre d'une contention est basée sur une analyse bénéfice risque et totalement intégrée au projet de vie. Cet indicateur est suivi régulièrement.

Risques liés à la prise en charge de résidents souffrants de troubles démentiels

L'accueil de cette catégorie de résidents est organisé autour d'unités spécialisées et sécurisées. Cette organisation permet de faire face à deux risques :

- Les fugues et leurs conséquences,
- Les risques physiques.

Par ailleurs, le risque de fugue étant très présent malgré toutes les précautions, des procédures Groupe décrivent les moyens de prévention et la conduite à tenir le cas échéant.

L'organisation médicale et soins prévoit des staffs tournés vers la prise en charge de :

- situations difficiles avec la mise en place de groupes d'écoute et de travail rétrospectif sur les faits ;
- situations d'agression verbale ou physique avec, dans ce cas, un travail de recherche sur les solutions acceptables tant sur le plan médical qu'organisationnel de la prise en charge.

Risques liés à la prise en charge de patients en psychiatrie

La présence dans le périmètre d'activité du Le Noble Age Groupe d'une clinique psychiatrique importante requière la gestion des risques propres à la prise en charge de ces patients.

Cette clinique accueille des patients, soit par entrée directe soit sur placement par contrainte, ce qui implique une réflexion concernant les risques encourus et les outils et mesures pour les prévenir et les maîtriser :

Dans cette optique, l'établissement a réalisé une cartographie complète des risques de l'établissement, et mis en place des moyens de maîtrise adaptés :

- Sécurisation des locaux, du parc et des abords immédiats par vidéosurveillance, sas d'entrée contrôlé depuis l'accueil, verrouillage des portes, ronde de surveillance, dispositif d'alerte d'urgence
- Chambres dédiées pour les patients à risques nécessitant une vidéosurveillance, équipements et mobilier adaptés pour éviter que les patients ne se blessent
- Séparation des parcours de patients en consultation, hospitalisés et hospitalisés sous contrainte
- Permanence des soins assurée 24 heures sur 24, 7 jours sur 7

L'ensemble de dysfonctionnements rencontrés sont analysés en équipe et font l'objet d'actions d'amélioration.

Le fonctionnement de l'établissement est encadré par des procédures et des modes opératoires. L'établissement est évalué tous les 4 ans par une visite de certification de la Haute Autorité de Santé.

Risques tarifaires

Dépendance temporaire (secteur SSR et psychiatrie)

Dans le secteur de la dépendance temporaire, les tarifs sont encadrés par des mécanismes d'enveloppes budgétaires nationales et régionales, réactualisées annuellement. Les ARS (Agences Régionales de Santé) fixent les tarifs des établissements de SSR, les établissements disposant d'une capacité de négociation limitée. Toutefois, Le Noble Age Groupe tient à conserver dans ses soins de suite et de réadaptation existants ou futurs, une autonomie de gestion, rendue possible par la taille des établissements et les prestations annexes offertes.

Dépendance permanente (secteur EHPAD)

Dans le secteur des EHPAD, il faut distinguer les 3 types de tarifs :

- Les tarifs d'hébergement (env. 62% du chiffre d'affaires);
- Les tarifs dépendance (env. 10% du chiffre d'affaires);
- Les tarifs soins (env. 28% du chiffre d'affaires pour les établissements en tarif global et à PMP élevé).

Les tarifs d'hébergement sont à la charge du résident et sont librement négociés à son entrée. Dans le cadre de l'aide sociale, les tarifs d'hébergement sont fixés et payés par le Conseil Général. Une fois le contrat de prestations d'hébergement négocié, sa revalorisation est déterminée annuellement par le Ministère de l'Économie et des Finances. Durant toute la durée du contrat, Le Noble Age Groupe, comme l'ensemble des acteurs du secteur, n'est donc pas autorisé à faire évoluer ces tarifs au-delà de l'indexation annuelle.

Or, il est possible que pendant la durée du contrat, Le Noble Age Groupe soit amené à effectuer des restructurations importantes visant à l'amélioration des conditions de vie des résidents. Des frais importants peuvent être engagés et Le Noble Age Groupe n'a alors pas la capacité de les impacter immédiatement sur les tarifs des contrats existants, ce qui peut avoir temporairement un impact financier pour l'établissement concerné. Ce risque est cependant limité par la durée

moyenne de séjour d'environ 2 ans et demi et par la capacité financière du Groupe à absorber les conséquences financières des restructurations pendant la phase de transition.

Par ailleurs, le Directeur de l'ARS en collaboration avec le Conseil Général peut autoriser des créations ou extensions d'établissements sous la condition de la mise à disposition d'une partie des nouveaux lits créés au service de l'aide sociale. Les tarifs d'hébergement de ces lits sont alors encadrés pour rester accessibles au plus grand nombre. Le Noble Age Groupe, qui comprend la raison de ce type de demande, offre aux résidents bénéficiant de l'aide sociale une prise en charge similaire à celle offerte à ses autres résidents. Cependant, dans une volonté de préserver sa solidité financière et en accord avec les autorités concernées Le Noble Age Groupe a fait très tôt le choix d'établissements ayant une capacité d'hébergement importante, en création ou par le biais d'autorisations d'extension. La recherche d'une taille cible des établissements (125 lits en gamme confort) est un facteur essentiel du maintien d'une rentabilité normative permettant l'entretien et le renouvellement du parc en exploitation dans de bonnes conditions.

Les tarifs soins et dépendance sont déterminés annuellement par les Autorités publiques, en fonction des dépenses réalisées l'année passée et du budget établi par Le Noble Age Groupe pour l'année suivante. Ces deux enveloppes budgétaires servent essentiellement à financer le personnel assurant la prise en charge des résidents.

Dans un souci de bonne gestion, Le Noble Age Groupe effectue un suivi mensuel des dépenses de personnel financées par les enveloppes soins et dépendance.

Dépendance permanente en Belgique

Le tarif hébergement est strictement contrôlé par la loi belge. Toute augmentation est soumise à une autorisation ministérielle préalable. En parallèle, nous constatons le relèvement constant du niveau qualitatif des normes légales, sans qu'aucun financement complémentaire ne soit prévu.

Risques commerciaux, d'image et de litiges

Cependant, afin de limiter ce type de risque au maximum, Le Noble Age Groupe a mis en place une structure adaptée, largement décrite au chapitre 6 du présent document ; s'appuyant sur :

- Une organisation interne, au sein de chaque établissement, garantissant la responsabilisation et la motivation de chacun, ainsi qu'un contrôle efficace des prestations des employés ; ceci est renforcé par la présence de maîtresses de maison responsables de chaque unité de vie, constituée d'une vingtaine de lits ;
- Les programmes de formation internes élaborés, suivis et évalués en étroite collaboration avec la Direction Médical et Qualité du Groupe ;
- La mise en œuvre au sein du Groupe d'un programme de formation à la bientraitance par une approche combinant pensées philosophiques et mises en situation pour réfléchir au sens de la mission de chacun et s'approprier la notion de bientraitance dans les actes quotidiens. De nouveaux outils de formation comme le théâtre-forum sont également mis en œuvre dans les établissements. Ces dispositifs à destination des professionnels de la gérontologie permet d'impliquer directement les soignants afin qu'ils s'approprient grâce à un aspect « ludique » et pédagogique leur propre démarche d'amélioration.

La mise en place de postes de responsables relations familles dans certains EHPAD d'Ile de France en appui des directions, a pour objectif de recevoir et écouter les familles en recherche d'une institution afin de répondre au mieux à leurs besoins et vise à renforcer les contacts et les actions menées auprès des prescripteurs dans les secteurs sanitaire et médico-social, le déploiement d'actions transversales (conventions, rencontres).

Parmi les différentes actions engagées, certaines contribuent plus particulièrement à renforcer le positionnement et la visibilité du Groupe sur ses marchés :

- La poursuite et le déploiement d'opérations et d'activités groupe qui contribuent à l'image du Noble Age Groupe et de ses établissements :
 - Ouverture des établissements à la vie citoyenne : Rencontres citoyennes, Café des aidants, groupes de paroles tels que la parenthèse philosophiques ou les gouters philo qui permettent de réfléchir sur des sujets de société, initiatives Tables ouvertes à la Chézalière à Nantes, Déjeuners découvertes (Résidence Creisker, Villa des Collettes...).
 - La mise en œuvre d'opérations telles que le partenariat conclu avec l'association Music'O seniors pour le déploiement de concerts lyriques au sein des établissements,
 - Le trophée culinaire annuel et autres manifestations régionales ou nationales
- L'organisation d'événements de proximité par les établissements : Journées Portes ouvertes, sensibilisation et prévention (aide aux aidants, prévention bucco-dentaire...), expositions...
- Participation à des salons, interventions auprès de publics scolaires ou professionnels...
- La mise en place d'un réseau politique et de consultants/conseils reconnus :
 - Collaboration avec un cabinet reconnu en droit social sur le secteur sanitaire pour acquérir une courbe d'expérience dans les partenariats public/privé/associatif
- Collaboration avec une agence de communication spécialiste de la communication de crise
 - Contacts et collaborations avec les politiques via les manifestations citées précédemment
 - La participation, en tant que membre fondateur à la création de la Fondation Audencia (Ecole de Management de Nantes), dont les objectifs sont de promouvoir des actions et projets en lien avec les 2 domaines d'engagement de l'Ecole que sont la responsabilité globale dans l'entreprise et la promotion de l'entrepreneuriat ; Ecole de Management de Nantes qui dépend entre autre du Conseil Général de Loire-Atlantique et de la Ville de Nantes ; les Partenariats Publics/Privés sont un des premiers thèmes d'étude de la Fondation avec la mise œuvre d'un comité de réflexion rassemblant divers experts de ce type de partenariat (opérateurs, élus, juristes, banquiers)

Risques fournisseurs

Le risque de dépendance vis-à-vis d'un fournisseur est très limité, les principales charges d'exploitation étant constituées des frais de personnel et du loyer des établissements.

Aucun bailleur du Groupe ne représente individuellement une part significative des charges de location et le Groupe n'est confronté à aucun risque de dépendance vis-à-vis d'un bailleur spécifique.

Sur les 66 établissements du groupe à la clôture 2014, le Groupe détient temporairement en propre 10 ensembles immobiliers dont l'un a été activé via un contrat de location de financement. Sur les 56 autres sites, le Groupe exploite 30 baux Loueurs Meublés et 26 baux commerciaux classiques.

Risques clients

Dans le secteur du Moyen Séjour et notamment des SSR, le risque client est fortement circonscrit puisque le chiffre d'affaires est très majoritairement versé par la Caisse Primaire d'Assurance Maladie (« CPAM ») et les Mutuelles des patients.

Dans le Long Séjour, environ 28 % du chiffre d'affaires est assuré par le financement de la CPAM (enveloppe soins). Le Groupe n'est donc en risque que sur 72% de son chiffre d'affaires, principalement pour ses prestations d'hôtellerie et de dépendance.

De par la spécificité de leur activité, les établissements du Noble Age possèdent une structure de poste clients très diversifiée, cette dispersion se traduisant également géographiquement. En conséquence, aucun client du Groupe ne représente individuellement une part significative de son chiffre d'affaires et le Groupe n'est confronté à aucun risque de dépendance vis-à-vis d'un client spécifique.

Par ailleurs, le versement de dépôts de garantie à l'entrée et les procédures de revue mensuelle du poste clients permettent de limiter les risques. Si cependant, des risques significatifs apparaissent, ils sont provisionnés selon une approche menée dossier par dossier.

Ainsi, au 31 décembre 2014, le montant des provisions enregistrées au regard de ce type de risque s'élevait à 968 milliers d'euros soit 0,32% du chiffre d'affaires Exploitation, à comparer aux provisions 2013 de 728 milliers d'euros, représentant 0,29 % du chiffre d'affaires.

Risques sociaux

Risque de pénurie de personnel

La masse salariale représente la plus importante charge opérationnelle (53% du chiffre d'affaires Exploitation consolidé) par nature et compte tenu du renouvellement des conventions tripartites en dotation globale qui ont permis aux EHPAD de renforcer le personnel soignant avec les enveloppes soins et dépendance complémentaires et la volonté du Groupe de mettre à disposition de ses établissements (secteur sanitaire et médico-social) les ressources humaines nécessaires à une prise en charge de qualité des résidents.

Le nombre élevé de personnel sur chaque site, combiné à la situation nationale de pénurie de personnel soignant (aide-soignant et infirmier) et à la concurrence salariale du secteur public, rend complexe la gestion quotidienne des plannings de travail, dans un secteur où les services fonctionnent en continu (24 heures sur 24, 365 jours par an). Le Groupe s'est doté d'un logiciel de planning qui facilite l'affectation des personnels en fonction des besoins de prise en charge des résidents/patients, sécurise la gestion de cycles de travail en conformité avec la réglementation et les dispositions conventionnelles, et comptabilise les temps de travail en paie.

Afin de limiter le risque de sous effectif et d'augmentation du taux de rotation du personnel, le Noble Age a mis en place une politique sociale et un management adaptés :

- L'adaptation permanente de l'outil de travail aux besoins ;
- Une gestion favorable des rémunérations, ayant pour base la Convention Collective Unique du 18 avril 2002 ;
- Des accords collectifs visant à responsabiliser, à mobiliser et fidéliser le personnel ;
- Une politique d'intéressement à la performance collective selon des critères définis site par site ;
- Une politique de formation professionnelle permanente, en externe et en interne ;
- Des possibilités d'évolution de carrière multiples au sein du Groupe ;
- Une organisation des établissements par unités de vie, permettant de prévenir toute difficulté individuelle et favorisant le travail en équipe.

Le Groupe possède une solide expérience des reprises d'établissement et des réorganisations. Afin d'anticiper les risques, les services RH et Paie réalisent des audits de pré-acquisition spécifiques. Une équipe pilotée par un RRH opérationnel accompagne sur le terrain la reprise ou l'ouverture des établissements pour toutes les problématiques sociales et d'accompagnement du changement.

Un groupe transversal composé de membres des services RH et de directeurs d'établissement travaille sur l'amélioration continue de la politique d'attractivité et de fidélisation du personnel.

Risque de dépendance à l'égard des dirigeants et des collaborateurs-clés

Le succès du Groupe repose en partie sur l'implication de son fondateur Jean-Paul SIRET, Président Directeur Général, et de l'équipe dirigeante à ses côtés constituée de Willy SIRET, Directeur Général Délégué aux Opérations, Damien BILLARD, Directeur Général Délégué aux Finances et Michel BALLEREAU, Conseiller du Président. L'équipe dirigeante bénéficie d'une grande expérience des marchés sur lesquels opère le Groupe et des enjeux inhérents au secteur de la Santé.

Si le Groupe venait à perdre les services d'un ou plusieurs de ses dirigeants, ou si l'un d'entre eux décidait de réduire ou mettre fin à son implication, le Groupe pourrait rencontrer des difficultés temporaires pour les remplacer et ses activités pourraient s'en trouver ralenties, ou sa situation financière, ses résultats ou sa capacité à réaliser ses objectifs en être ponctuellement affectés.

Le Noble Age Groupe s'est organisé de telle sorte qu'une grande partie des missions effectuées par ses dirigeants et par les collaborateurs clés puisse être effectuée, en cas de départ, par d'autres collaborateurs ; cela n'exclurait pas une période d'adaptation et/ou de transition en suite du remplacement des fonctions laissées vacantes.

Par ailleurs, des assurances « dirigeants » ont été souscrites pour protéger le groupe contre les conséquences financières de l'éventuelle disparition d'un ou plusieurs de ses hommes clés.

Risque de concurrence sur les établissements existants

L'initiative étant désormais du ressort des Pouvoirs Publics dans le cadre des procédures d'appel à projet, le risque d'ouverture d'établissements concurrents à proximité de ceux du Noble Age Groupe est limité dès lors que ladite ouverture ne peut être justifiée que par une demande du marché non couverte auparavant. En outre, la politique de rénovation et d'agrandissement des établissements du Noble Age Groupe et de forte médicalisation des prises en charge permet de proposer des standards de services élevés et de les inscrire au cœur des filières de santé.

Risques liés à la concurrence dans le cadre du développement

Le mouvement de concentration amorcé il y a quelques années dans le secteur des EHPAD et des établissements de santé a permis le développement de groupes de taille importante et s'intensifie chaque année un peu plus. La concurrence est donc devenue significative pour l'acquisition d'établissements indépendants et l'obtention d'autorisations de création d'activité. Le secteur privé participe au premier rang à ce mouvement.

Cependant, en dehors de quelques groupes actifs sur le secteur, celui-ci reste encore très atomisé, offrant de nombreuses possibilités de reprises au Groupe Noble Age. Par ailleurs, le phénomène de mise en vente d'établissements se poursuit, certains d'entre eux n'ayant pas les moyens de répondre aux obligations réglementaires applicables au secteur médico-social et du secteur sanitaire, sous le contrôle vigilant des Conseils Généraux et des ARS, dans le cadre des conventions contractualisées tripartites (EHPAD) ou des objectifs fixés par le Contrat

Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (sanitaire). Les besoins devraient stimuler la délivrance de nouvelles autorisations par les Pouvoirs Publics ou leur regroupement en vue d'assurer la pérennité économique de la prise en charge sur des établissements de plus grande taille tant quantitatifs que qualitatifs (restructurations, mise aux normes).

En plus de la raréfaction des cibles, la concurrence engendre également une tension sur les prix de transaction et une complexité accrue des phases de reprise, l'outil immobilier à disposition de l'Exploitant pouvant s'avérer mal ou pas du tout adapté à la prise en charge des résidents ou patients. Pour limiter l'impact financier négatif que pourrait avoir une telle situation sur le long terme, le Groupe remet systématiquement à neuf les ensembles immobiliers.

Pour mener à bien sa politique de croissance et limiter les risques de perte d'opportunités, Le Noble Age Groupe s'appuie sur un service développement qui a pour mission de détecter et démarcher les cibles potentielles (établissements existants ou terrains adaptés).

Risques liés à l'intégration et aux restructurations

Le Noble Age Groupe possède une solide expérience des acquisitions d'établissements et des restructurations à mener pour les remettre aux normes réglementaires les plus strictes et aux standards LNA notamment en termes de prestations offertes. Cet atout lui permet d'envisager sereinement la poursuite d'un développement sous la forme d'acquisitions d'établissements à l'unité ou de petits ensembles constitués.

Cependant, lors d'acquisitions, le Groupe peut être amené à procéder à des réorganisations de personnel, en ce qui concerne notamment l'encadrement. Ces réorganisations peuvent affecter ponctuellement les relations du Groupe avec son personnel sur un site déterminé. Ces perturbations sont alors susceptibles d'avoir des effets négatifs sur les activités de l'établissement. Par ailleurs, le Groupe peut être amené à reprendre des établissements pâtissant d'une mauvaise réputation auprès des familles, des prescripteurs et des autorités publiques. Le redressement du taux d'occupation de l'établissement peut alors s'avérer plus lente que prévu.

Ces risques apparaissent cependant limités dans la durée, Le Noble Age Groupe mettant en place un process et une politique de restructuration systématique et énergique, visant à mettre les immeubles et l'organisation des établissements rachetés rapidement au niveau de ses standards de qualité.

Effets des créations/transfert de sites

Lors de la construction d'un nouveau bâtiment ou d'une restructuration suffisamment importante pour affecter l'activité d'un établissement, Le Noble Age Groupe court le risque que la durée des travaux s'étende et/ou que les coûts soient supérieurs aux prévisions.

Si de tels risques se matérialisaient, ils pourraient avoir des conséquences financières défavorables.

Il est à noter que ce risque tend progressivement à diminuer. En effet, avec la taille croissante du Noble Age Groupe, l'impact que peut avoir un retard ou un dépassement de coûts est proportionnellement mieux absorbée aujourd'hui qu'hier.

Pour limiter ce risque, Le Noble Age Groupe dispose d'un service immobilier composé d'experts du BTP, qui a notamment pour mission de s'assurer des spécifications du cahier des charges, de mener la phase de consultation et de conduire les appels d'offre, de suivre les chantiers et respecter les plannings, de contrôler les coûts et gérer les imprévus de chantiers.

Risques liés à la croissance

Jusqu'à présent, le Groupe s'est développé par acquisition d'établissements à l'unité et parfois simultanément. Dans le futur, le Groupe pourrait être amené à reprendre un Groupe ou plusieurs établissements simultanément.

Ainsi, en cas de surcroît d'activité exceptionnel et en fonction des caractéristiques mêmes des actifs repris pouvant nécessiter un important programme de restructuration, la rentabilité du Groupe pourrait en être provisoirement impactée. Cependant, l'organisation du Siège, la profondeur de ses compétences et son expérience dans l'intégration d'établissements permettraient d'en limiter les effets.

Risques industriels et environnementaux

Une réglementation spécifique concernant les déchets d'activité de soins à risques infectieux existe depuis 1978 (règlements sanitaires départementaux) complétée par la suite par une multitude d'arrêtés, décrets, schémas régionaux, règles, normes et circulaires professionnelles ainsi que recommandations.

D'une manière générale, les établissements sont toujours soumis aux règles de la loi du 4 juillet 1975, stipulant que « toute personne qui produit des déchets dans des conditions de nature à produire des effets nocifs et d'une façon générale une atteinte à la santé de l'homme et de l'environnement est tenue d'en assurer l'élimination ».

Le Groupe a passé un contrat cadre avec une société agréée dans le conditionnement, la collecte, le transport et le traitement de ces déchets.

La prise en charge des déchets de soins de santé en Belgique relève de la réglementation du conseil supérieur de l'hygiène et plus particulièrement des recommandations émises en mars 2005 à ce sujet.

Préalablement à l'acquisition de terrains ou d'immeubles, détenus temporairement, le Groupe accomplit les diligences nécessaires et ses contrats d'acquisition comportent toujours des conditions suspensives liées aux aspects environnementaux. Par ailleurs, il porte une attention particulière aux enjeux liés au développement durable par une maîtrise de ses consommations et une participation active au recyclage de ses déchets.

Risques immobiliers

Même si Le Noble Age Groupe a fait le choix de ne pas conserver son outil immobilier, il peut être confronté à différentes natures de risques, dont deux plus particulièrement critiques :

- Risque d'engager des dépenses sans que le projet immobilier n'aboutisse : avant l'obtention d'un agrément des autorités et/ou d'un permis de construire, et donc avant toute possibilité de pré-commercialisation auprès d'investisseurs, des frais d'études et de montage sont ponctuellement engagés par le groupe Noble Age. Au 31 décembre 2014, le risque d'avoir engagé des dépenses sans certitude d'achèvement des programmes, s'établit à 870 milliers d'euros pour 1 346 milliers d'euros l'année précédente ;
- Risque de non commercialisation des programmes immobiliers : la part résiduelle non commercialisée des programmes immobiliers pourrait ne jamais être cédée à des investisseurs. Dans ce cas, le groupe Noble Age a la possibilité de refinancer à long terme ces investissements du fait de l'existence d'un bail. Sur l'ensemble des baux commerciaux en cours de commercialisation, le Groupe n'a constaté aucune difficulté ou retard particulier attaché à la vente des lots de copropriété.

Le Groupe est amené à externaliser son immobilier via des schémas de type « Loueur en Meublé ». Cette solution connaît, sur le plan fiscal, une relative stabilité législative depuis 2009.

Le schéma de location meublé permet d'externaliser une partie des murs en régime Location Meublée classique (avec amortissement) professionnelle et non professionnelle, soit en Location Meublée non Professionnel option Censi Bouvard ou nouveau dispositif Pinel (offrant une réduction d'impôt sur le revenu). Les conditions d'accès au statut professionnel s'étant renforcées, le volume des ventes en statut professionnel est relativement minime.

L'impact du dispositif de crédit d'impôt sur la vente de lots est par ailleurs limité : environ les deux tiers des ventes réalisées le sont en LMNP classique (avec amortissement) et non en Censi-Bouvard, Pinel...

Les investisseurs recherchent sur ce type d'opération principalement la rentabilité (supérieure à la location nue) et la sécurité d'un bail ferme de 12 ans conclu avec un opérateur solide et accessoirement la réduction d'impôt attachée à l'acquisition. Pour ces mêmes raisons, le taux en Censi-Bouvard (11%) étant très nettement inférieur au taux de réduction d'impôt prévalant en Loi Pinel (21%), la recherche d'un impact fiscal oriente de plus en plus naturellement les investisseurs vers la loi Pinel, alors qu'en LMP et LMNP l'investisseur recherche la rentabilité.

Par ailleurs, les grandes tendances du marché peuvent s'analyser de la manière suivante :

- Le marché de l'investissement immobilier global continue d'enregistrer des baisses de volume du fait du manque de confiance macroéconomique.
- Les disparités s'accroissent entre les secteurs sur le marché de la Location Meublée : le secteur du tourisme est toujours fortement impacté en raison de la défaillance de plusieurs exploitants, le secteur des résidences d'affaires l'est également mais dans des proportions moindres, seul le secteur des résidences étudiantes, et médicalisées tirent leur épingle du jeu tout en constatant une très forte exigence des investisseurs quant à la qualité demandée (à la fois sur le schéma, comme sur le preneur à bail)
- Les caractéristiques du projet (situation, exploitant, rentabilité, montage) sont des facteurs clés pour se démarquer dans un marché devenu très concurrentiel

Enfin, une démarche pédagogique a été initiée dès septembre 2014 auprès des relais commerciaux pour informer et rassurer sur les aménagements apportés sur les baux commerciaux dans le cadre de la loi Pinel (et notamment sur le décret « charges ») sur les schémas d'externalisation des murs des établissements.

Les différentes actions menées ont permis de maintenir le rythme de commercialisation des programmes sur la fin d'année et facilitent le lancement des nouvelles opérations sur 2015.

Au 31 décembre 2014, les principaux postes de l'actif et du passif courants immobiliers se présentent comme suit :

Actif courant immobilier :

- Stocks et en cours (1)	96 568 K€
- Créances clients et avances versées (2)	57 235 K€
- Autres créances et comptes de régul.	11 580 K€
- Trésorerie et équivalents de trésorerie	6 424 K€
Total	171 807 K€

Passif courant immobilier :

- Dettes fournisseurs et avances reçues	15 220 K€
- Emprunts et dettes financières courantes (3)	66 557 K€
- Autres dettes et comptes de régularisation (4)	31 252 K€
Total	113 029 K€

(1) Tableau détaillé ci-dessous

- (2) Dont 11 819 milliers d'euros sur la SNC MF Villenave 33, 5 826 milliers d'euros sur la SNC MF 56 Belz, 1 662 milliers d'euros pour MF La Ferté 77, 14 160 milliers d'euros MF Montlouis 37, 21 190 milliers d'euros MF Faliconnière 061, opérations pour lesquelles les appels de fonds aux investisseurs sont effectués selon le stade d'avancement des travaux.
- (3) Le montant de 66 557 milliers d'euros comprend principalement des dettes liées au crédit portage immobilier des ensembles immobiliers ainsi que des crédits promotions mis en place dans le cadre de construction.
- (4) Dont 20 738 milliers d'euros de produits constatés d'avance (actes de ventes immobilières signées mais non constatées en produits) et 10 055 milliers d'euros de dettes fiscales.

Le tableau ci-dessous présente la ventilation des stocks relatifs aux opérations immobilières en cours d'externalisation au 31 décembre 2014 :

	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Nature des stocks immobiliers (en milliers d'euros)			
stock s/ études de créations engagées non commercialisées	870	1 346	1 924
stock s/ extensions et restructurations commercialisées	3 051	1 286	1 565
stock s/ constructions en cours, commercialisées (réservations et/ou contrats signés)	33 710	7 586	16 229
stock s/ terrain à bâtir	1 984	3 126	8 320
stock s/ immobilier existant en France en cours de restructuration avant cession	56 954	55 003	30 649
stock s/ immobilier existant belge en cours de restructuration avant cession	0	0	3 243
Total stocks immobiliers	96 568	68 348	61 930

Les actifs externalisés peuvent faire l'objet d'un contrat de location de longue durée conduisant à l'inscription à l'actif du bilan consolidé des actifs immobiliers selon l'approche de contrat de location financement. La marge de cession est alors constatée en déduction du coût de revient de l'actif et se trouve amortie sur la durée du contrat de location.

Risques liés à la sous-traitance

En dehors de certaines activités spécifiques ou accessoires (blanchisserie, prestations de coiffure, soins esthétiques...), Le Noble Age Groupe n'a pas recours à la sous-traitance (hormis très ponctuellement pour la restauration). Le Groupe ne s'estime donc pas exposé à des risques sérieux liés à la sous-traitance de certaines de ses activités.

Autres risques

Contre toute prévision, il pourrait être supposé que lors de ses prochaines opérations immobilières Le Noble Age Groupe ait des difficultés à commercialiser l'immobilier des établissements nouvellement créés ou rachetés. Si ce risque se matérialisait, Le Noble Age Groupe se trouverait dans l'obligation de conserver temporairement l'immobilier non vendu et immobiliserait ainsi une part de ses capitaux, qu'il ne pourrait alors pas consacrer à son développement. Ce risque est limité par le fait que le Groupe s'est adjoint les services du réseau de vente de Fidexi.

En termes d'incidence sur le résultat du Groupe, dès lors que le rendement offert aux acquéreurs des lots immobiliers se trouve logiquement supérieur au coût de portage de l'ensemble immobilier, le retard dans l'externalisation se traduirait par un montant de frais financiers inférieur à celui des loyers versés aux investisseurs. Ceci signifie qu'il n'y a pas à court terme de

risque économique relatif au retard de commercialisation du fait de l'existence d'un locataire exploitant parfaitement en mesure de payer à la société foncière les échéances de loyer, dans l'attente de céder les lots immobiliers invendus à des tiers investisseurs.

RISQUES JURIDIQUES ET FISCAUX

Faits exceptionnels et litiges

La société est, ou se trouve susceptible d'être impliquée dans un certain nombre de procédures juridictionnelles dans le cours normal de ses activités. Des dommages et intérêts sont, ou peuvent être, demandés dans le cadre de certaines de ces procédures. Le Groupe estime que les litiges ou les situations contentieuses connus ou en cours sont suffisamment provisionnés et que les éventuelles issues ne devraient pas affecter de façon significative sa situation financière consolidée.

Risques prud'homaux

La nature de l'activité et l'importance des effectifs rendent particulièrement sensibles les risques attachés à l'évolution des relations humaines. L'organisation en place, la culture d'entreprise et la gestion appropriée des ressources humaines tendent à favoriser la qualité des relations et à prévenir les risques de conflit. Néanmoins, les contentieux prud'homaux ne pourront jamais faire l'objet d'une maîtrise absolue et les aléas humains continueront de faire partie intégrante de la vie de notre Groupe. Les établissements récemment intégrés au Groupe font l'objet d'une attention particulière sur le plan de leur intégration sociale.

La provision constituée fin 2014 couvre suffisamment les risques appréciés au cas le cas pour un encours total de 1 918 milliers d'euros contre 1 234 milliers d'euros en 2013.

Risques fiscaux

Dans les EHPAD, les recettes afférentes aux soins pris en charge par l'assurance maladie sous la forme du forfait annuel de soins sont exonérées de TVA. En revanche, les autres recettes sont assujetties à la TVA.

Dans certains dossiers, l'Administration fiscale considère que les sociétés exploitant des EHPAD sont des redevables partiels de la TVA, qui doivent par principe appliquer la méthode dite du "prorata" de TVA.

Par le Syndicat Professionnel SYNERPA, les EHPAD soutiennent la méthode de l'affectation à l'opération prévue à l'article 206, III de l'annexe II au Code général des impôts. Les EHPAD exercent une activité d'hébergement de personnes âgées dépendantes, que cette activité est composée de prestations de services individualisées au régime de TVA distincts : hébergement et assistance à la dépendance soumises à la TVA d'une part et soins exonérés de TVA d'autre part (position conforme à la jurisprudence de la Cour de justice de l'Union Européenne). L'administration fiscale conteste l'application de cette méthode et le montant du droit à déduction de la TVA en découlant. Dans le cadre des options de vérification, les sociétés contrôlées sont amenées à contester les chefs de rectification en motivant leur position.

Synthèse des Contrôles Fiscaux :

		Sommes rectifiées (-) et dégrévées (+)	Sommes mises en recouvrement / dégrèvement	Sommes mises en règlement ou à encaissement	Provisions dans les comptes conso 31/12/14
S/Total	R	-2 330	-1 291	-609	-2 318
	D	310	310	310	94
		-2 019	-980	-299	-2 224

Tous les contrôles font l'objet de contestations justifiant au stade actuel d'avancement des procédures contradictoires, les provisions constituées dans les comptes consolidés. Les rappels de TVA font l'objet de provision dans les comptes pour 2 318 K€, les taxes sur les salaires de dégrèvements pour 94 K€, soit une provision nette de 2 224 K€.

Risques sur Assurances

Outre la politique de gestion des risques, LE NOBLE AGE a souscrit un ensemble de polices d'assurances couvrant les risques liés à son activité et applicables à l'intégralité des entités juridiques du Groupe (Multirisque, Responsabilité civile, Responsabilité civile exploitation, Responsabilité Civile Médicale).

LE NOBLE AGE estime que les polices d'assurance couvrent de manière prudente l'ensemble des risques majeurs inhérents à son activité et que sa politique d'assurance se trouve en adéquation avec les pratiques professionnelles retenues dans son secteur d'activité.

En France :

- Responsabilité Civile Exploitation et Professionnelle. Depuis l'introduction en bourse, ce contrat a été étendu avec l'adjonction de garanties spécifiques aux sociétés cotées ;
- Assurance Responsabilité Civile Médicale pour l'activité de SSR et de clinique psychiatrique.
- Assurance bâtiments et dommages aux biens y compris informatiques (perte d'exploitation, incendie, explosion, dégât des eaux, vol et bris de machines) ;
- Responsabilité Civile pour les dirigeants et mandataires sociaux ;
- Assurance hommes clés ;
- Responsabilité Civile Mission (pour les personnels utilisant leur véhicule personnel à des fins professionnelles) ;
- Assurance Responsabilité Civile pour l'activité d'hospitalisation à domicile (HAD) ;
- Assurance multirisques et Responsabilité civile pour les activités de Groupement de Coopération Sanitaire (GCS) ;
- Assurance des véhicules.

En Belgique :

- Responsabilité objective ;
- Responsabilité civile entreprise ;
- Incendie, risque électronique, vol de valeurs ;
- Perte d'exploitation ;
- Accident du travail ;

- Assurance Véhicule.

Les médecins salariés du Noble Age sont couverts par la Responsabilité Civile (RC) de l'établissement. La responsabilité civile de l'établissement ne joue que dans le cadre du lien de subordination du médecin à l'établissement (pas en cas de réquisition par la force publique ou d'intervention suite à un accident de la route). En cas de poursuites pénales, la Responsabilité Civile mandataire intervient (couvre les salariés de droit ou de fait). La présomption d'innocence s'applique en cas de mise en examen et l'instance au civil est automatiquement suspendue. Les seules sommes à déboursier sont donc les frais de défense, pris en charge par l'assurance. Une condamnation pénale reste à la charge de la personne condamnée, elle n'est assurable à aucun titre.

Une assurance spécifique Responsabilité Médicale a été souscrite le 3 avril 2006 pour l'Institut Médicalisé de Mar Vivo (IMM). Elle a été étendue en 2007 à la Clinique de Thorigny, puis au cours de l'exercice 2008, à l'Institut Médical de Romainville (IMR) et à l'Institut Médical de Breteuil (IMB, en 2009, cette assurance a été étendue au profit des établissements Maison de Santé d'Epinay (activité de Clinique psychiatrique), l'Institut Médical de Serris (IMS) et de l'Institut Médical de Sologne (IM de Sologne) et enfin au cours de l'exercice 2013 cette assurance a été étendue au Centre Médical de Chavanne (CMC), à la Clinique de Kerléna (CK) à la Clinique Les Sorbiers (CLS) et à la Clinique de Bazincourt (CB). Cette assurance a pour objet de garantir les conséquences pécuniaires de la responsabilité que LE NOBLE AGE peut encourir à raison des dommages corporels, matériels et immatériels causés à autrui dans le cadre des activités suivantes :

- Médecine et moyen séjour ;
- Soins de suite polyvalents et spécialisés, convalescence ;
- Médecine physique et réadaptation fonctionnelle ;
- Toute activité annexe ou complémentaire se rapportant directement à ces activités, inhérente au fonctionnement de l'établissement ;
- Les activités de clinique psychiatrique.

Par ailleurs, compte tenu des évolutions de Noble Age vers de nouveaux métiers, des contrats d'assurances spécifiques ont été souscrits afin de couvrir les besoins liés aux activités du Groupement de Coopération Sanitaire LE NOBLE AGE et de l'activité d'hospitalisation à domicile (HAD).

Les primes payées aux assurances au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 sont les suivantes :

En milliers d'euros	Montants comptabilisés en charges
Assurance multirisque (EHPAD et SSR)	368
Responsabilité civile mandataires sociaux et assurance spécifique pour société cotée	12
Assurance hommes clé	24
Assurance responsabilité mission	4
Assurance responsabilité civile médicale (1)	132
Assurance responsabilité civile établissement de soins : activité HAD	24
Assurance multirisque et responsabilité civile GCS	3
Assurance véhicules	91
Assurances belges (multirisque, AT, RC objective)	119
Total charges d'assurances	777

(1) Il s'agit des primes relatives à l'assurance responsabilité médicale de l'IMM, de l'IMR, de l'IMB, l'IMS, de l'IMP, MSE, de la CMC, de la CK, de la CLS et de la CB et dont contrat assurance multirisques et RC du SSR Les Oiseaux.

A la connaissance du Groupe, il n'y a pas de risques significatifs non assurés ni de risques significatifs assurés en interne.

La principale police d'assurance souscrite par LE NOBLE AGE est une assurance multirisque couvrant les trois premiers risques de l'activité du Groupe en France et en Belgique.

En 2014, les principales caractéristiques de cette police sont décrites ci-dessous :

Risques couverts	Assureur	Expiration	Franchise	Montant des garanties
Responsabilité civile « Exploitation »	ALLIANZ Eurocourtage	01/01 de chaque année	Fonction du sinistre (de 300 € à 1500 € ou 10% de l'indemnité due)	7 500 000 € par sinistre
Responsabilité civile « Professionnelle »	ALLIANZ Eurocourtage	01/01 de chaque année	Fonction du sinistre (de 1000 € ou de 10% de l'indemnité due)	250 000 € par sinistre 2 500 000 € par année d'assurance
Défense/Recours	ALLIANZ Eurocourtage	01/01 de chaque année	-	Frais à la charge de l'assureur à concurrence de 31 000 €
Incendie, Explosion et Risques annexes (y	ALLIANZ Eurocourtage	01/01 de chaque année	479 €, sauf incendie et	Bâtiments : Valeur de reconstruction à neuf

compris catastrophes naturelles)			explosion : aucune franchise	(Résidences + siège social) Contenu : Valeur de remplacement à neuf (Résidences + siège social)
Dégât des eaux	ALLIANZ Eurocourtage	01/01 de chaque année	479 €	Bâtiments : Valeur de reconstruction à neuf (Résidences + siège social) Contenu : Valeur de remplacement à neuf (Résidences + siège social)
Vol	ALLIANZ Eurocourtage	01/01 de chaque année	479 €	Contenu : 95 719 € (Résidences + siège social)
Bris de glace, Enseignes lumineuses et Appareils Sanitaires	ALLIANZ Eurocourtage	01/01 de chaque année	Aucune franchise	35 895 € Dommages au contenu : frais réels
Bris de machines, Tous Risques Informatiques	ALLIANZ Eurocourtage	01/01 de chaque année	479 €	Bris de machines : 83 754 € Tous risques informatiques : (Matériel : 95 719 €, Frais supplémentaires : 29 912 €, Frais de reconstitution : 29 912 €)
Pertes d'exploitation	ALLIANZ Eurocourtage	01/01 de chaque année	Trois jours ouvrés (sauf incendie et explosion : néant)	- Perte de marge brute sur la base d'un CA annuel HT maximum de 5 500 000 € -Frais supplémentaires d'exploitation inclus dans la garantie de marge brute -Honoraires d'expert 8 % de l'indemnité
Valeur vénale et aide financière	ALLIANZ Eurocourtage	01/01 de chaque année	479 €	- Perte totale ou partielle du fonds de commerce : 5 500 000 € - Recours des voisins et des tiers : 3 230 519 € -Honoraires d'expert 8 % de l'indemnité
Autres dommages matériels et pertes d'exploitation consécutives	ALLIANZ Eurocourtage	01/01 de chaque année	479 €	1 794 733 €
Catastrophes naturelles	ALLIANZ Eurocourtage	01/01 de chaque année	Franchises légales	Sommes assurées en incendie

En outre, en secteur immobilier, le groupe souscrit à chaque fois que cela est nécessaire des contrats d'assurance Dommages-Ouvrages et contrats Tous Risques Chantiers pour les établissements construits, restructurés, réhabilités ou rénovés.

Il est par ailleurs rappelé qu'au cours de l'exercice 2010, il a été souscrit pour la société LNA Services des contrats d'assurances qui se sont poursuivis sur 2014 à savoir : un contrat d'assurance responsabilité civile des entreprises (cotisation 3 706.67 € en 2014) et un contrat responsabilité décennale (cotisation 5 064.09 € en 2014).

Le Groupe Noble Age estime que les polices d'assurance décrites ci-dessus couvrent de manière satisfaisante l'ensemble des risques majeurs inhérents à son activité et que sa politique d'assurance est en adéquation avec les pratiques retenues dans son secteur d'activité.

RISQUES FINANCIERS

Risque de change

LE NOBLE AGE n'est pas exposé au risque de change dans la mesure où il exerce son activité au sein de deux pays de la Communauté Européenne (France et Belgique).

Risque de taux

Le Groupe met en œuvre une politique de diversification de ses taux de financement et a réalisé en février 2011 une émission d'obligations convertibles pour un montant de 50 millions d'euros.

La structure de l'endettement contractualisé auprès d'établissements de crédit se répartit comme suit :

Type d'emprunt	JJ à 1 an	1 an à 5 ans	Au-delà	Total encours	%
Taux fixe ORNANE	9 989	44 206		54 195	22,1%
Prêts à taux fixe	8 774	13 257	2 210	24 241	9,9%
Prêts à taux variable couvert	5 762	16 016	8 700	30 478	12,4%
Prêts à taux variable réglementé	563	2 261	0	2 824	1,2%
Prêts à taux variable non couvert	98 968	32 723	1 621	133 311	54,4%
Emprunts Groupe	124 057	108 462	12 530	245 050	100,0%
Part relative	50,6%	44,3%	5,1%	100,0%	

En retenant une hausse de 1% des taux d'intérêt applicable à l'encours à taux variable et réglementé, les charges financières complémentaires seraient de 1 361 milliers d'euros.

Le groupe gère une position structurelle taux fixe / taux variable en euro liée à la structure de sa dette financière, au moyen de divers instruments financiers afin d'optimiser son exposition aux risques de taux.

L'objectif de ces transactions est de transformer le taux variable de la dette et de donner en synthèse à la dette un profil de risque optimisé en fonction des anticipations de l'évolution des taux.

Cette politique peut donner lieu en cours d'exercice, en fonction de l'évolution des taux de marchés, à des ajustements dans les positions de couverture.

Au 31 décembre 2014, les contrats de swap de taux d'intérêt mis en place par le Groupe sont les suivants :

- Montant nominal couvert de 7 700 K€, euribor 3 mois contre taux fixe de 5%, au capital restant dû de 3 690 K€, échéance 29/07/2020
- Montant nominal couvert de 1 250 K€, euribor 3 mois contre taux fixe de 2,70%, au capital restant dû de 312 K€, échéance 15/09/2016
- Montant nominal couvert de 991 K€, euribor 3 mois contre taux fixe de 1,96%, au capital restant dû de 328 K€, échéance 30/11/2016
- Montant nominal couvert de 650 K€, euribor 3 mois contre taux fixe de 1,78%, au capital restant dû de 412 K€, échéance 10/06/2015
- Montant nominal couvert de 1 277 K€, euribor 3 mois contre taux fixe de 1,93%, au capital restant dû de 753 K€, échéance 29/05/2015
- Montant nominal couvert de 4 000 K€, euribor 3 mois contre taux fixe de 2,18%, au capital restant dû de 2 700 K€, échéance 30/09/2021
- Montant nominal couvert de 2 500 K€, euribor 3 mois contre taux fixe de 1,32%, au capital restant dû de 2 063 K€, échéance 01/04/2023
- Montant nominal couvert de 2 500 K€, euribor 1 mois contre taux fixe de 0,61%, au capital restant dû de 1 905 K€, échéance 30/04/2020
- Montant nominal couvert de 2 000 K€, euribor 3 mois contre taux fixe de 1,37%, au capital restant dû de 1 800 K€, échéance 31/10/2023
- Montant nominal couvert de 6 300 K€, euribor 3 mois contre taux fixe de 0,99% avec barrière désactivante à 5%, au capital restant dû de 5 828 K€, échéance 31/03/2024
- Montant nominal couvert de 2 242,5 K€, euribor 3 mois contre taux fixe de 0,91%, au capital restant dû de 2 128 K€, échéance 31/03/2024
- Montant nominal couvert de 4 410 K€, euribor 3 mois contre taux fixe de 0,46%, au capital restant dû de 4 410 K€, échéance 31/12/2023
- Montant nominal couvert de 1 500 K€, euribor 1 mois contre taux fixe de 4,51%, au capital restant dû de 1 074 K€, échéance 05/05/2025

Le montant des contrats de couverture conclus à l'origine s'élève à 44 946 K€, représentant au 31 décembre 2014 un risque couvert de 30 478 K€.

Risque sur actions

Au 31 décembre 2014, la SA LE NOBLE AGE détient 20 624 actions propres, valorisées à 209 milliers d'euros contre 65 121 titres à la clôture précédente. Une valorisation au cours au plus bas de clôture annuelle 2014 (13,97 €) et au plus haut de clôture annuelle 2014 (20,47 €) s'échelonnerait de 288 milliers d'euros à 422 milliers d'euros. Le prix de revient moyen des titres auto détenus à la date de clôture s'établissant à 10,14 euros par titre.

Risque de liquidité

Le Noble Age Groupe, compte tenu de son activité historique en secteur Long Séjour, possède une trésorerie d'exploitation structurellement positive (ressource).

Les disponibilités et équivalents de trésorerie s'élèvent au 31 décembre 2014 à 36 169 milliers d'euros (soit 35 490 milliers d'euros de trésorerie nette des concours bancaires) contre 33 064 milliers d'euros un an plus tôt.

La pérennité du modèle économique et la confiance des partenaires bancaires facilitent l'accès au crédit dans un contexte économique plus favorable et limitent le risque de liquidité.

Au regard de l'analyse des actifs et passifs courants d'une part et des ratios de la structure financière d'autre part, la société considère qu'elle n'est pas exposée au risque de liquidité.

Risque de solvabilité et rating

La Banque de France a maintenu la cotation du Noble Age à B3 sur la base de ses comptes consolidés 2013, qui démontre ainsi une capacité forte et croissante de l'entreprise à honorer ses engagements financiers.

Risque de développement

En cas de surcroît d'activité exceptionnel et imprévisible lié à des opérations de développement, le fonctionnement ou la rentabilité du Groupe pourraient être provisoirement impactés. Cependant, les compétences et l'organisation en place ainsi que l'expérience acquise dans la reprise et l'intégration d'établissements permettraient d'en amortir les effets.

Risque relatif aux engagements hors bilan

Les garanties et obligations contractuelles se décomposent à la clôture de l'exercice 2014 en engagements donnés sur une durée déterminée pour 179,1 millions d'euros constitués d'engagements liés aux opérations de financement pour 96,2 millions d'euros et aux activités opérationnelles pour 82,9 millions d'euros. Les engagements reçus s'élèvent au 31 décembre 2014 à 12,2 millions d'euros relatifs principalement à des crédits Corporate accordés mais non utilisés à la clôture de l'exercice mais également à des lignes de crédits promotion non tirées.

Les garanties et obligations contractuelles sont détaillées en Note 27 Engagements hors bilan des états financiers consolidés 2014.

Par ailleurs, les sociétés d'exploitation du Noble Age ont conclu des baux commerciaux, pour lesquels les échéances de loyer sur la durée des contrats non indexées et non actualisées s'élèvent à 327 millions d'euros au 31 décembre 2014 contre 245 millions d'euros un an plus tôt.

Le total des charges de loyer futur actualisé au taux de 1,25 % sur la durée moyenne restant à courir s'élèverait en 2014 à 298 millions d'euros.

Au titre de ses emprunts, le Groupe doit respecter un certain nombre d'obligations. En cas de non respect, les banques pourraient obliger le Groupe à rembourser totalement, partiellement ou renégocier les conditions de financement. Les principaux covenants du Groupe se décrivent ainsi :

- Endettement net d'Exploitation / EBITDA
- Endettement net d'Exploitation / Fonds propres et quasi fonds propres

- Fonds propres et quasi fonds propres / Total Bilan

Au 31 décembre 2014, les covenants sont respectés.

V – RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT

Le Groupe Noble Age a décidé de comptabiliser les coûts de développement relatifs à la mise en place du nouveau système d'information en immobilisation incorporelle pour un montant de 769 milliers d'euros depuis 2008.

Outre cet élément, aucun autre frais de recherche et développement n'est à signaler au cours de l'exercice clos.

VI - POLITIQUE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

La responsabilité sociétale des entreprises fait écho à la raison d'être du Noble Age Groupe, depuis son origine, au regard de la mission de service d'intérêt général qu'elle sert, et de l'implication des professionnels qui y contribuent.



Grandir ensemble,

C'est le projet stratégique d'entreprise 2013-2018 du Noble Age Groupe, un projet qui porte une vision partagée rassurante et qui engage chaque partie prenante sur le long terme.

C'est un projet qui donne les axes prioritaires et les outils pour traduire, sur le terrain :

- **Une mission commune**

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

- **Des valeurs communes, associées à des principes de management concrets :**

Le respect - La confiance - Le sens du service
L'esprit d'initiative - L'engagement

Sociétal

Le Noble Age Groupe veille à satisfaire les besoins de santé en concertation avec les acteurs publics et la société civile.

Sa signature « Soigner et prendre soin » mobilise les professionnels de l'entreprise au quotidien (accompagnement personnalisé, actions de prévention, d'information ...).

Social

Le Noble Age Groupe intègre réflexions et actions sur l'épanouissement au travail : sens donné aux actions, valeurs traduites au quotidien, contenu et cadre de travail, formation et évolution, diversité et sécurité.

Environnemental

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

Economie

Le Noble Age Groupe propose un modèle à valeur humaine ajoutée, au sein duquel expertise, contribution sociale et économique se conjuguent pour garantir :

- la qualité des soins et du cadre de prise en charge pour mieux vivre les moments de fragilité.
- L'évolution et la pertinence des réponses de santé par une capacité à expérimenter et innover.
- La recherche d'optimisation des ressources et dépenses publiques.

Le Noble Age Groupe envisage avec humilité les démarches entreprises et admet le questionnement permanent des pratiques pour adopter une position d'amélioration continue.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de Commerce, figurent ci-après les informations sur les actions menées et les orientations prises par Le Noble Age Groupe pour prendre en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité et remplir ses engagements sociétaux en faveur du développement durable.

- Période de reporting : La période de reporting est l'année civile, du 1^{er} janvier 2014 au 31 décembre 2014.
- Périmètre de reporting :
 - Les politiques, initiatives et actions sont communiquées sur le périmètre Groupe.
 - Concernant les informations chiffrées communiquées, il a été fait le choix pour l'instant d'exclure les établissements du Noble Age Groupe localisés en Belgique ainsi que le siège social. Egalement, conformément à la procédure de reporting, les établissements intégrés au cours de l'exercice ne sont pas inclus au périmètre de reporting, ce afin de déployer le processus de reporting en vue de leur inclusion l'exercice suivant.
 - Par conséquent, hors siège social, le périmètre RSE 2014 sur lequel les informations chiffrées sont communiquées correspond, sauf mention spécifique, à 57 établissements / structures sur les 66 consolidés sur le périmètre financier (86%), représentant 86% des effectifs au 31/12/2014.
- Les informations publiées ci-après ont été fournies sous la responsabilité des différents établissements et directions en charge ou calculées à partir de données fournies par ces mêmes contributeurs ou tiers externes. Les éventuelles précisions ou spécificités méthodologiques sont mentionnées dans la note méthodologique en fin de la partie RSE et, le cas échéant, au regard des informations publiées.

PARTIE A – INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

A-1 Politique générale en matière environnementale

Le Noble Age Groupe gère des établissements de santé et d'accueil pour personnes âgées dépendantes. Ces secteurs sont soumis à une réglementation encadrant les démarches qualité et gestion des risques. Dans ce contexte, les référentiels qualité proposés intègrent un certain nombre de thématiques inhérentes à la RSE. Il s'agit de la prise en considération des consommateurs (patients, résidents), des parties prenantes (famille, autorités de tarification), des partenaires marchands (fournisseurs) ou non marchands (hôpitaux...), des collaborateurs dans un cadre de développement durable et de dialogue partagé. Les établissements ont l'obligation de satisfaire aux exigences ou de conduire des actions correctives en cas d'écart de conformité. L'organisation de l'entreprise est vue sous le prisme applicatif de la stratégie : de la structure à la gouvernance. De ce fait, il n'apparaît pas nécessaire d'entrer dans une démarche de certification spécifique basée sur la norme ISO 26000. Une réponse aux normes attendues au référentiel de la Haute Autorité de Santé (HAS) engage les établissements de santé dans un cercle vertueux. Cela concerne les thématiques évoquées précédemment et notamment les démarches éco-responsables et de développement durable.

Les établissements médico-sociaux via les recommandations de l'ANESM répondent à de nombreuses thématiques RSE qui feront l'objet de compléments à l'avenir. Ces démarches qualité sont sanctionnées par une évaluation externe conduite par des experts visiteurs ou des cabinets habilités à un rythme régulier. La pérennité de l'entreprise peut s'inscrire dans le cadre de conformité à ces exigences.

A-1.1. Actions de formation et d'information des salariés en matière de protection de l'environnement

En cohérence avec les critères de la certification des établissements sanitaires sur le développement durable, Le Noble Age Groupe a bâti une méthodologie d'analyse environnementale sur deux établissements pilotes.

En raison de la certification HAS, l'ensemble des salariés est sensibilisé à la protection de l'environnement au travers de démarches comme le tri et la valorisation des déchets, la maîtrise des consommations d'eau et d'électricité.

Dans le cadre de ses nouvelles constructions, le Noble Age Groupe s'attache à construire des bâtiments peu consommateurs d'énergie.

A-1.2. Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions

Afin de prévenir les risques environnementaux dans les établissements sanitaires, le Noble Age Groupe a déployé une méthodologie interne d'évaluation, comprenant une partie d'autoévaluation et un audit environnemental interne.

Ainsi, cette méthodologie permet de recenser l'ensemble des risques d'un établissement, de vérifier la conformité avec la réglementation et de mettre en place le cas échéant des actions préventives.

Elle oriente également les comportements des acteurs internes dans le sens d'une prise de conscience accrue des enjeux de développement durable et d'une compréhension des impacts de ces mêmes comportements sur l'environnement au quotidien.

De plus, des audits énergétiques ont été réalisés sur plusieurs établissements (belges et français). Les préconisations figurant dans les rapports d'audit ont été prises en compte dans le but d'améliorer la performance énergétique des établissements du Noble Age Groupe. A partir de 2015, des audits énergétiques de fin de travaux vont être généralisés pour optimiser l'exploitation énergétique des bâtiments.

A-1.3. Le développement de solutions de communication à distance

Par ailleurs le développement de solutions de communication à distance permet de limiter les déplacements.

Télé médecine

Le Noble Age Groupe s'implique sur les territoires pour expérimenter des solutions de consultations à distance. Deux établissements (sanitaire et médico-social) se sont positionnés comme sites pilotes au sein de leur territoire pour des consultations « post-chirurgicales » (Institut Médical de Breteuil) et « plaies et cicatrisation » (Le Bourgailh). L'activation de ces solutions de soins à distance permet de limiter l'impact environnemental lié aux transports, tout en offrant aux patients et aux résidents une meilleure prise en charge. Ces solutions permettent notamment d'éviter les effets délétères des transports et hospitalisations indues auprès d'un public fragilisé.

Visio-conférence

Le Noble Age Groupe couvre un territoire étendu (France-Belgique) avec des interactions permanentes entre ses équipes, favorisant ainsi les synergies. Afin de limiter les déplacements, une dizaine de sites est équipée de systèmes de visio-conférences. Cf. partie C-2.2. sur la prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux.

A-1.4. Montant des provisions et garanties pour risques environnementaux

Au regard des activités du Groupe, implantées en Europe, cette information n'a pas été jugée pertinente.

A-2 Pollution et gestion des déchets

A-2.1. Mesures de prévention, réduction, réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement

Au regard des activités du Groupe, implantées en Europe, cette information n'a pas été jugée pertinente.

A-2.2. Mesures de prévention, recyclage et élimination des déchets

Le Noble Age Groupe soutient les actions de ses établissements en matière de prévention, recyclage et élimination des déchets. En effet, dans l'ensemble des établissements du Groupe, des affiches de promotion du tri des déchets à la source sensibilisent les salariés à l'intérêt du tri. Le circuit de chaque type de déchet de la source à sa destruction y est décrit.

Dans le secteur sanitaire, de nombreuses actions ont été conduites dans les établissements pour favoriser la collecte et le recyclage des déchets, dans le cadre « du critère 7^e – gestion des déchets » de la certification par la HAS : collecte des piles et accumulateurs, collecte de papier.

Dans le secteur médico-social, une cartographie des déchets existe et s'accompagne d'une procédure qui permet d'engager un tri sélectif.

La gestion des DASRI fait l'objet d'une procédure spécifique et d'un contrat national avec un prestataire dûment habilité au transport de ce genre de déchets. Outre la prise en charge de la destruction des déchets, le contrat prévoit la fourniture des emballages adaptés (collecteurs pour PCT -piquant-coupant-tranchant- et

fûts) et une formation annuelle du personnel de chaque établissement sur les bonnes pratiques. Très encadrée, la traçabilité de la destruction des DASRI est assurée par chaque établissement qui rapproche systématiquement chaque facture avec les bordereaux de destruction correspondant et les archive pendant 3 ans.

A-2.3. Prise en compte des nuisances sonores et toute forme de pollution spécifique à une activité

Risque amiante

L'ensemble des établissements a réalisé le diagnostic amiante.

Celui-ci est utilisé dans la prévention des risques d'exposition à l'amiante lors des travaux réalisés dans nos établissements.

Surveillance eau

Au sein de chaque établissement, une surveillance des températures ainsi que des nettoyages spécifiques sur les équipements de distribution d'eau sont réalisés dans le but de prévenir les risques liés à la légionnelle. Des contrôles légionnelles sont effectués périodiquement en parallèle.

Bruit

Des standards de bruit en lien avec la réglementation sur l'urbanisme sont établis dans nos cahiers des charges immobiliers.

Produits dangereux

La suppression des installations de climatisation contenant des fluides frigorigènes est programmée dans l'ensemble de nos établissements d'ici la fin de l'année 2017. En reconversions simples, deux fluides sont proposés par des producteurs différents.

A-3 Utilisation durable des ressources

A-3.1. Consommation de papier

Le Noble Age Groupe a mis en place plusieurs actions afin de lutter contre la consommation abusive de papier. La principale action est la dématérialisation des factures via l'outil VIM. L'ensemble des factures des établissements sont scannées par les secrétaires de direction. Ces factures scannées sont accessibles à tous : au siège et aux établissements. De fait, les sites mais aussi le siège et notamment les services de comptabilité n'ont plus à photocopier ou imprimer de manière aussi importante qu'auparavant.

De plus, il est à noter que par défaut les imprimantes sont réglées en mode noir et blanc et recto verso : action permettant de limiter l'utilisation du papier.

A-3.2. Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales

Dans plusieurs établissements du Noble Age Groupe, des économiseurs d'eau ont été mis en place. De plus, le Groupe a mis en place sur un site pilote des équipements de traitement d'eau de type Magnolith pour réduire les fuites et donc les consommations d'eau.

En outre, les établissements et notamment les agents de maintenance sont formés par les agents de maintenance référents du Groupe. Les formations portent sur les bonnes pratiques éco-responsables, notamment sur les normes de consommation d'eau et d'énergie dans les bâtiments, la détection et la recherche de fuites.

Consommation d'eau en m³ / résident :

	2014	2013	Variations
Consommation d'eau (en m ³ /résident)	70,03	73,35	-5%

Ratio établi sur la base d'une consommation d'eau égale à 292 391 m³ en 2014 sur le périmètre concerné (établissements retenus dont la consommation d'eau est représentative, correspondant à 98% du total des résidents de l'ensemble des établissements du périmètre RSE 2014).

A-3.3. Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité de leur utilisation

Au regard des activités du Groupe, implantées en Europe, cette information n'a pas été jugée pertinente.

A-3.4. Consommation d'énergie et mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et recours aux énergies renouvelables

Des relevés de consommation de l'ensemble des énergies sont réalisés sur chacun de nos établissements. Ces relevés sont analysés aussi bien en comparant les consommations sur les différentes années, qu'entre les établissements au moyen de ratio comme la consommation en kWh/m² ou m³/résident. Des étiquettes énergie type DPE (lettre A à G) sont réalisées pour chaque établissement. Un suivi et un système d'alerte en cas de dépassement sont mis en place.

10% des établissements sont dotés d'équipements de production d'énergie renouvelable. Les principaux équipements sont constitués des panneaux photovoltaïques, des panneaux solaires, des chaufferies bois. Sur un bâtiment, une isolation par l'extérieur diminuant les ponts thermiques et permettant une meilleure isolation globale a été mise en œuvre.

Plusieurs établissements ont mis en place un programme de remplacement des luminaires énergivores (lampes à incandescence, halogènes) par des éclairages plus performants (lampes à économies d'énergie ou LED).

Un programme d'isolation des combles a été réalisé en 2013 sur 15% du parc d'établissements. Ce programme a permis de renforcer l'isolation de manière importante et aussi d'améliorer la performance énergétique des bâtiments.

Ces programmes d'économies d'énergies mis en place dans les établissements ainsi que les programmes de sensibilisation du personnel portent leur fruit :

Consommation d'énergie en kWh / m² :

	2014	2013	Variations
Consommation d'énergie (en kWh/m ²)	168,79	182,72	-8%

Ratio établi sur la base d'une consommation d'énergie (électricité, gaz, fioul et bois) égale à 38 365 311 kWh en 2014 sur le périmètre RSE.

A-3.5. Utilisation des sols

Au regard des activités du Groupe, implantées en Europe, cette information n'a pas été jugée pertinente.

A-4 Changement climatique

A-4.1. Rejets de gaz à effet de serre

4 établissements cibles ont réalisé en 2012 des Diagnostiques de Performance Energétique (DPE) permettant d'établir un bilan énergétique détaillé ainsi qu'un bilan de rejets de gaz à effet de serre. Suite à la réalisation de ces rapports, des corrections ont été ajoutées dans les programmes de travaux prévus depuis 2013.

Sur l'exercice 2014, les émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) liées à la consommation d'énergie mentionnée précédemment sont égales à 6 369 Tonnes équivalent CO₂¹.

A-4.2. Adaptation aux conséquences du changement climatique

Chaque EHPAD du Groupe dispose d'une pièce rafraîchie d'une surface proportionnelle au nombre de résidents accueillis.

Chaque établissement du Groupe dispose d'un plan bleu (EHPAD) ou plan blanc (établissement sanitaire) conforme à la réglementation. Y sont décrites non seulement les actions de prévention à

¹ Calcul effectué sur la base du périmètre retenu pour les consommations d'énergie et sur la base des facteurs d'émissions de la Base Carbone® de l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maitrise de l'Energie).

mettre en œuvre dans plusieurs situations mais aussi les conduites à tenir systématiquement si ces situations non désirées se produisent, l'épisode caniculaire en fait évidemment partie. A noter, que chaque établissement y a inséré son plan de continuité lui permettant d'assurer une qualité de prise en charge constante en toutes circonstances (intempéries hivernales par exemple).

De plus, chaque établissement sanitaire dispose d'un Groupe électrogène. Les EHPAD, suite à l'évaluation du risque de défaillance électrique (DARDE), ont pu être amenés à s'équiper d'un Groupe électrogène pour disposer d'une marge d'autonomie en cas de rupture d'approvisionnement en électricité.

A-4.3. Travail avec des fournisseurs sensibilisés à la lutte contre le réchauffement climatique

A partir de 2014, le Noble Age Groupe entreprend de changer le fonctionnement des établissements ayant une cuisine internalisée. En effet, l'ensemble de ces établissements vont travailler dorénavant avec un seul et unique Groupe national.

Ce Groupe est particulièrement sensible à la lutte contre le réchauffement climatique.

Chiffres clés : 9 500 000 litres c'est l'économie de gasoil réalisée grâce à leur programme de réduction du flux routier et de la pollution atmosphérique avec la rationalisation du nombre de fournisseurs et de plateformes de livraison au court de ces 4 dernières années. Une réduction de la consommation de -6% en moyenne annuelle depuis 2008.

La centralisation des commandes auprès de ce prestataire et des flux de livraison auprès d'un seul logisticien se traduira dès 2015 par une nette diminution du nombre de tournées, soit une réduction des émissions de CO₂ et des nuisances sonores pour les établissements concernés et leur environnement local.

A-5 Protection de la biodiversité

Au regard des activités du Groupe, implantées en Europe, cette information n'a pas été jugée pertinente.

PARTIE B – INFORMATIONS SOCIALES

La mission de la Direction des Ressources Humaines du Groupe est de **créer les conditions pour que l'ensemble des collaborateurs du Groupe exercent leur métier avec professionnalisme, motivation et respect des valeurs de l'entreprise.**

Pour remplir cette mission, elle s'appuie sur 4 pôles et une cellule support transversale, au service des établissements du Groupe.

1. Le pôle Paie et Administration du personnel

La finalité de ce pôle est de **payer les salariés conformément à la réglementation et de sécuriser administrativement la vie des salariés au sein du Groupe de leur entrée à leur sortie.**

Les collaborateurs de ce pôle sont en lien direct et quotidien avec les établissements pour mener à bien leur mission et utilisent des logiciels spécialisés pour la gestion de la paie, des plannings et des contrats de travail (SAP HR et Octime).

2. Le pôle Relations Sociales

La finalité de ce pôle est de **maîtriser les risques sociaux au niveau du Groupe, de contribuer à construire et déployer la politique sociale, et d'entretenir un dialogue social constructif.**

Avec l'appui des avocats conseils, les collaborateurs de ce pôle alternent entre dossiers spécifiques d'un établissement et dossiers collectifs concernant un périmètre d'établissements.

3. Le pôle Développement RH

La finalité de ce pôle est de **développer la politique RH du Groupe pour renforcer son attractivité (en interne et en externe), et son impact sur la performance de l'entreprise.**

Les projets menés par ce pôle doivent permettre d'améliorer année après année les compétences et la qualité de vie au travail des collaborateurs du Groupe.

Une école de formation interne est pilotée au sein de ce pôle, avec notamment l'animation de plus de 50 formateurs répartis dans les établissements du Groupe ;

4. Le pôle RH opérationnel

La finalité de ce pôle est de **conseiller et d'agir en partenaire généraliste RH de proximité dans une dynamique de performance opérationnelle et d'amélioration continue de la politique RH.**

La proximité souhaitée passe avant tout par une présence très forte sur le terrain, aux côtés des Directeurs d'établissement et Directeurs d'exploitation, et en contact avec les salariés des différents métiers.

Les collaborateurs du pôle interviennent sur des périmètres géographiques dédiés, et l'un d'entre eux est spécialisé sur les missions de reprise d'établissement, enjeu clé pour le Groupe.

Les Directeurs d'établissements sont régulièrement associés à la réflexion sur le développement de la politique RH du Groupe, notamment via des Groupes de travail transversaux.

5. La cellule support transversale

Sa finalité est de manière générale de faciliter le fonctionnement de la DRH dans son ensemble et les synergies entre les différents pôles, et plus particulièrement de coordonner la fonction RH de proximité pour les 142 collaborateurs du siège social.

La cellule, directement rattachée à la Directrice des Ressources Humaines, est en capacité d'accélérer la remontée d'information et les prises de décision, toujours dans le sens de la mission globale de la DRH : **créer les conditions pour que l'ensemble des collaborateurs du Groupe exercent leur métier avec professionnalisme, motivation et respect des valeurs du Groupe.**

L'organisation du travail

Elle est mise en œuvre dans chaque établissement selon les principes de fonctionnement éprouvés au sein du Groupe et répondant aux caractéristiques suivantes :

- Organisation des tâches et des missions au sein d'unités ou d'équipes constituées à une taille humaine, facilitant au quotidien les pratiques de management ;
- Identification et gestion rigoureuse des responsabilités ;
- Responsabilisation du personnel d'encadrement ;
- Délégation et gestion en parallèle du contrôle.

Les plannings de travail sont définis en fonction de principes de prise en charge axés sur la qualité des soins et la bientraitance ; la prise en compte des besoins des patients et résidents est la priorité.

Le partage de la culture d'entreprise, des valeurs, et le développement de la cohésion des équipes sont des enjeux essentiels pour garantir la qualité du service apporté à nos résidents et patients dans la durée. Cela passe notamment par l'organisation de temps de rencontre favorisant les échanges interprofessionnels :

- Des journées métiers permettent aux professionnels des établissements de se retrouver entre pairs, d'échanger sur leur pratique du métier, ses évolutions et ses enjeux. Ce sont également des moments propices à la diffusion de bonnes pratiques, et au développement d'initiatives, au travail en équipe sur les projets.
- Des séminaires nationaux et régionaux rythment l'année et sont garants de la fluidité de l'information au sein du Groupe. Leur organisation, alternant réunions d'informations et ateliers

de développement, permettent de partager les enjeux et la stratégie de l'entreprise mais aussi de susciter les initiatives prometteuses, le tout dans un esprit convivial et bienveillant.

Les principes de management

La politique RH est ancrée sur cinq principes de management :

Respecter : Se montrer exemplaire, Savoir être humble, et se remettre en question, Etre ouvert aux échanges et faire preuve de transparence.

Donner du sens et servir : Dessiner une vision et la partager, Fixer un cap et des objectifs concrets et pragmatiques et les expliquer à chaque niveau, Se mettre à disposition de l'autre et servir le projet.

Jouer collectif : Travailler en équipe, localement et au sein du Groupe, Accepter des regards différents, Croiser et Partager des expériences et expertises.

Entreprendre : S'engager pour innover et améliorer la performance en continu, Agir avec enthousiasme, sincérité et courage pour tenir ses responsabilités, Trouver l'équilibre entre agilité locale et bonnes pratiques Groupe.

Manager dans la durée : Garder l'équilibre entre pérennité et agilité, Valoriser et faire progresser les équipes par un management attentif, adapté et individualisé.

Veiller à ce que l'ensemble des managers, tant au siège qu'au niveau des Directions d'établissements, partagent et transmettent une **culture managériale solide et humaniste** est l'une des volontés fortes du Groupe.

Pour développer cette culture managériale et les savoir-faire afférents, le Groupe a développé un programme de formation pour tous les managers : Directeurs comme chefs de service de proximité.

Outre la qualité des intervenants, la valeur ajoutée de ce cursus réside dans :

- **La complémentarité des outils proposés, permettant d'envisager les situations de management sous des angles complémentaires.**
- **Son animation en mode pluridisciplinaire (regroupant différentes fonctions managériales, des établissements et du siège) d'apprendre, de se questionner, de progresser ensemble.**
- **La programmation de modules séquentiels permettant une progression sur 6 à 12 mois.**

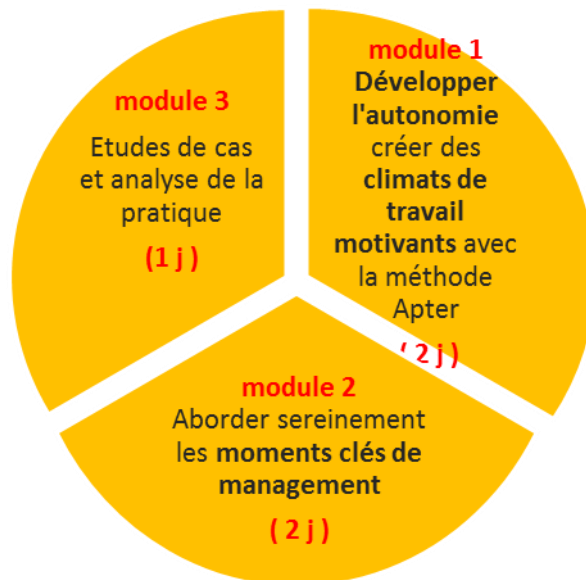
Ces parcours contribuent à créer une cohésion et un esprit d'équipe qui, malgré la distance géographique, est propice aux échanges, au soutien mutuel dans la durée et au développement dans la culture de Groupe.

➤ Parcours de formation management « chefs de services »

Il s'agit d'un **parcours de formation pragmatique et opérationnel** destiné aux **managers de proximité** (chefs de service établissements et siège) et dans lequel les Directions peuvent inscrire les **collaborateurs** pour lesquels elles constatent un **besoin de repères structurants pour être pleinement à l'aise et performants** dans leurs fonctions.

L'intégration d'un nouveau chef de service et/ou une **entrée en fonction** étant cruciale, l'inscription systématique **des nouvelles recrues** ou **nouveaux promus** sur ce parcours est fortement encouragée.

Les 3 modules complémentaires, échelonnés sur 5 à 6 mois, permettent aux managers de premier niveau (chefs de service) de prendre du recul sur leurs attributions et leurs modes de fonctionnement en leur donnant des outils simples et opérationnels pour les aider dans leurs actions quotidiennes auprès de leurs équipes.



➤ Parcours de formation management « Directions »

Conçu pour permettre aux Directions (d'établissements, et de services du siège) d'asseoir et de développer leur leadership, ce **parcours combine** :

- Un accompagnement individualisé en démarrage du cursus, pour permettre à chaque stagiaire de prendre du recul et de préciser ses objectifs de développement.
- Des formations en salle, permettant de travailler sur des outils innovants et des techniques utilisées en coaching et en relation d'aide, pour faire grandir leurs chefs de services.
- De façon optionnelle, un coaching individuel pour accélérer leur développement, surmonter des difficultés ou affiner leur stratégie.

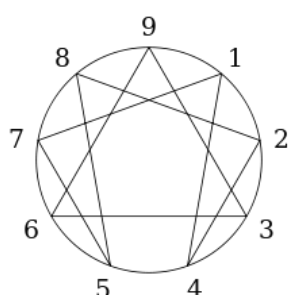
➤ Formations « perfectionner ses compétences managériales grâce à l'Ennéagramme » (niveau 1 et niveau 2)

Cette formation, tout à fait complémentaire des parcours « management » destinés aux chefs de Services et Directions, s'appuie sur un outil de développement personnel et permet une meilleure connaissance de soi et une ouverture sur l'autre, pour mieux communiquer et interagir ensemble.

L'ennéagramme est un outil de décryptage de ses propres modes de fonctionnement. Utilisé dans un esprit de prise de recul et d'ouverture (sans « catégoriser » ni soi-même ni les autres), il peut se révéler un outil précieux dans la communication et le management.

Proposé à l'ensemble des managers du Groupe de façon transversale, ce programme, animé par un Docteur en médecine intervenant depuis près de 20 ans en tant que formateur sur l'outil, apporte des clés de lecture propices à un climat de bienveillance et de coopération.

Les apports de l'ennéagramme :



- Communiquer en ayant la certitude de comprendre et d'être compris.
- Identifier ce qui peut motiver ou décourager.
- Agir en conséquence avec plus de flexibilité et de créativité.
- Prendre conscience des souffrances et des potentialités propres aux personnes de son entourage (professionnel). A partir de là, pouvoir apprécier leur différence.

- Pouvoir les aider à développer les aspects les plus positifs de leur personnalité.

En 2014, 98 managers ont été formés sur au moins l'une de ces formations au management.

Le partage des principes de management, la diffusion d'outils communs, l'échange inter-établissement et pluridisciplinaire autour des pratiques de management est l'une des clés d'un management cohérent, s'inscrivant dans la durée sur un mode d'amélioration continue.

La gestion des recrutements

La politique de recrutement répond au mouvement de médicalisation renforcée des EHPAD - via la mise en place des conventions tripartites – et à la spécialisation des activités des soins, permettant ainsi :

- Une meilleure prise en charge des résidents et des patients accueillis ;
- Une spécialisation et une valorisation des fonctions pour les salariés.

Les établissements recherchent en permanence du personnel soignant qualifié, tel que des Infirmier(e)s Diplômé(e)s d'Etat, Aides-Soignant(e)s, Kinésithérapeutes..., et ce dans un contexte national de pénurie de personnel soignant qui induit un turn-over important de ces personnels.

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

La gestion des carrières et des formations

Cf. partie B-5.1. sur les politiques mises en œuvre en matière de formation.

B-1 Emploi

Les résidences médicalisées et les établissements de santé sont de véritables acteurs économiques locaux, créateurs d'emplois stables et non délocalisables. Les besoins en accompagnement et en soins qui vont s'intensifier dans les prochaines années, du fait de l'évolution de la courbe démographique, offrent une vision à long terme et de réelles perspectives de carrières.

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

B-1.1. Répartition des effectifs par régions

Régions	Effectifs au 31.12.2014	Effectifs au 31.12.2013
Basse Normandie	89	87
Bretagne	483	738
Pays de la Loire	566	
Centre	296	223
Ile de France	1326	1187
Languedoc Roussillon	127	81
PACA	805	848
Picardie	230	233
Rhône Alpes	172	60
Poitou Charentes	69	
Total général	4163	3457

Le Noble Age Groupe développe une politique d'emploi active sur l'ensemble de ses territoires d'implantation, sur un panel étendu de métiers. Le Groupe prête une attention particulière à l'accès à l'emploi des jeunes en proposant des parcours d'intégration adaptés, qualifiants et offrant des perspectives d'évolution motivantes.

B-1.2. Répartition des effectifs par sexe et âge

Classes d'âge	F	M	Total général
< ou = à 26 ans	14,8%	1,8%	16,7%
26 à 35 ans	22,0%	3,6%	25,7%
36 à 45 ans	21,3%	3,2%	24,5%
46 à 55 ans	18,7%	3,5%	22,2%
56 à 60 ans	6,4%	1,3%	7,7%
> 60 ans	2,3%	1,0%	3,2%
Total général	85,5%	14,5%	100,0%

L'effectif du Groupe se caractérise par une population jeune et féminine. Les femmes représentent 85.5% des effectifs au 31.12.2014 contre 85.8% au 31.12.2013. Les + de 60 ans représentent 3.2% des effectifs et les - de 26 ans représentent 16.7%.

B-1.3. Répartition des salariés par sexe et région

Régions	F	M	Total général
Basse Normandie	1,9%	0,2%	2,1%
Bretagne	9,9%	1,7%	11,6%
Pays de la Loire	11,7%	1,8%	13,6%
Centre	6,0%	1,1%	7,1%
Ile de France	26,9%	4,9%	31,9%
Languedoc Roussillon	2,7%	0,4%	3,1%
PACA	16,8%	2,5%	19,3%
Picardie	4,8%	0,8%	5,5%
Rhône Alpes	3,4%	0,8%	4,1%
Poitou Charentes	1,4%	0,3%	1,7%
Total général	85,5%	14,5%	100,0%

La part la plus importante de l'effectif du Noble Age Groupe se situe en Région Ile de France (31.9%) suivie de la région PACA (19.3%). Ils représentent à eux deux la moitié de l'effectif global.

➤ Embauches et licenciements

B-1.4. Recrutements en CDI

	Recrutements en CDI (personnes physiques)	
	2014	2013
Filière " soignant "	655 (59%)	427 (57%)
Filière " administratif et services techniques "	112 (10%)	76 (10%)
Filière " hébergement et vie sociale "	345 (31%)	247 (33%)
TOTAL	1112 (100%)	750 (100%)

B-1.5. Fins de contrats en CDI

A l'initiative du salarié :

	Démissions	Départs à la retraite	Ruptures période d'essai
Filière " soignant "	219	11	75
Filière " administratif et services techniques "	27	7	10
Filière " hébergement et vie sociale "	67	8	38
Sous-totaux	313 (67%)	26 (6%)	123 (27%)
TOTAL	462 (100%)		

A l'initiative de l'employeur :

	Licenciements	Ruptures période d'essai	Mise à la retraite
Filière " soignant "	45	43	
Filière " administratif et services techniques "	8	12	1
Filière " hébergement et vie sociale "	50	37	
Sous-totaux	103 (53%)	92 (46,5%)	1 (0,5%)
TOTAL	196 (100%)		

Autres types de départs :

	Ruptures conventionnelles	Transferts	Autres
Filière " soignant "	43	62	1
Filière " administratif et services techniques "	19	16	
Filière " hébergement et vie sociale "	19	44	2
Sous-totaux	81 (39%)	122 (59%)	3 (2%)
TOTAL	206 (100%)		

On comptabilise 864 sorties d'effectifs sur l'exercice 2014 dont 122 transferts (mutation en interne) ; cela représente donc 742 sorties du Groupe.

Sur l'exercice 2013, il y a eu 697 sorties d'effectifs dont 67 transferts, soit 630 sorties du Groupe.

En outre, 103 licenciements ont été réalisés sur 2014 contre 112 en 2013.

B-1.6. Rémunérations et évolutions

Le Noble Age Groupe propose un système de rémunération incitatif valorisant les compétences dans le cadre des parcours professionnels internes qui offrent aux collaborateurs la possibilité de continuer à se former tout au long de leur carrière.

Le Groupe cherche à développer les compétences et les qualités de chaque professionnel qui exerce son métier dans un des établissements ou au siège social en :

- Donnant du sens à son activité professionnelle en participant à un projet d'entreprise centré sur le résident ou le patient, et en partageant des valeurs humaines fortes, vecteur à la fois de relations sociales, de développement personnel et de bien-être au travail ;
- Disposant des moyens matériels (immobiliers, outils de travail), et humains (effectifs, management de proximité, services experts mutualisés au siège) appropriés qui permettent d'exercer son métier dans de bonnes conditions ;
- Développant une politique de formation ambitieuse : formation diplômante (AS, AMP, IDE), formation Bientraitance, formations au management, formations-tutorat pour chaque nouvel arrivant... ;

- Offrant des possibilités d'évolution multiples (changer de métier, évoluer, devenir formateur, participer à des chantiers transversaux...).

Il est à noter que le salaire médian pour 2014 s'élève à 1 805 € – salaire identique à 2013.

B-2 Organisation du travail

B-2.1. Répartition CDI / CDD / contrats spécifiques

Contrats	Effectifs au 31.12.2014		Effectifs au 31.12.2013	
	Effectifs	Pourcentage	Effectifs	Pourcentage
CDD	580	13,9%	565	16,3%
CDI	3553	85,3%	2853	82,5%
Contrat spécifique	30	0,7%	39	1,1%
Total général	4163	100,0%	3457	100,0%

B-2.2. Répartition temps plein / temps partiel

Temps	Effectifs au 31.12.2014		Effectifs au 31.12.2013	
	Effectifs	Pourcentage	Effectifs	Pourcentage
Temps partiel	1223	29,4%	995	28,8%
Temps plein	2940	70,6%	2462	71,2%
Total général	4163	100,0%	3457	100,0%

B-2.3. Equivalent temps plein des effectifs

Contrats	ETP moyen	
	2014	2013
CDD arrivée CDI	43,5	38,5
CDD surcoût act	35,8	21,3
CDI	3 026,7	2 494,3
CIE CDI	-	0,4
CUI CDI	1,3	2,0
Total général	3 107,2	2 556,5

B-2.4. Le Taux d'encadrement

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

	2014	2013
ETP moyen	3 107	2 556
Nbr de lits exploités	4 991	3 907
Total	62%	65%

Le taux d'encadrement au sein du Noble Age Groupe est donc de 62% en 2014. Il atteste de la qualité offerte dans la prise en charge des résidents grâce à un encadrement de proximité élevé.

B-2.5. Absentéisme

Le taux d'absentéisme correspond aux heures d'absence rapportées aux heures qui auraient dû être travaillées sur une période donnée.

Le calcul est réalisé sur les effectifs en CDI.

Les absences prises en compte sont les maladies, les accidents du travail, les maladies professionnelles et les absences injustifiées.

Le taux d'absentéisme restreint au sein du Noble Age Groupe est de 11,11 % en 2014 et fait l'objet d'un suivi régulier.

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

B-3 Relations sociales

B-3.1. Organisation du dialogue social

Le Noble Age Groupe entretient un dialogue social ouvert, constructif et respectueux des valeurs qui fondent son identité : respect, sens du service, confiance, esprit d'initiative et engagement.

⇒ **FRANCE**

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

Une UES (Unité Economique et Sociale) regroupe les EHPAD du Groupe.

Le Comité d'Entreprise (CE) de l'UES permet une représentation commune à tous les établissements de l'UES : celui-ci est constitué de membres élus et représentants syndicaux (RS).

- Le siège du CE UES est basé à Vertou avec des réunions plénières mensuelles qui se déroulent à Vertou et occasionnellement à Paris.
- Le CE a pour principale mission de débattre des problèmes généraux touchant l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise (notamment les mesures de nature à affecter le volume ou la structure des effectifs, la durée du travail, les conditions d'emploi, de travail et de formation professionnelle...)
- Le CE gère les activités sociales et culturelles.
- La délégation du personnel au CE est composée :
 - De membres élus titulaires et suppléants, élus par les salariés ;
 - De RS au CE UES nommés par leur organisation syndicale. Ils ont vocation à assister aux réunions durant lesquelles ils disposent d'une voix consultative. Ils peuvent donc exprimer librement leurs avis lors des réunions, mais ne disposent pas du droit de vote.

Les Délégués Syndicaux centraux au niveau de l'UES sont désignés par des syndicats représentatifs. C'est par leur intermédiaire que les syndicats font connaître à l'employeur leurs revendications ou propositions et négocient les accords collectifs au niveau de l'UES.

Les Délégués du Personnel sont propres à chaque établissement dont l'effectif est supérieur à 11 salariés ETP et ayant eu des candidats.

Les DP portent les réclamations individuelles ou collectives des salariés relatives aux salaires, à l'application du code du travail et des autres dispositions légales concernant la protection sociale, à la santé et à la sécurité, ainsi qu'aux conventions et accords applicables dans l'établissement.

Les Comités d'Hygiène Sécurité et Conditions de Travail (CHSTC) sont également propres à chaque établissement dont l'effectif est supérieur à 50 salariés ETP et ayant eu des candidats.

- Le CHSCT veille à l'application des textes en matière d'hygiène, sécurité et conditions de travail.
- Le CHSCT participe à l'amélioration de la protection de la santé, de la sécurité et des conditions de travail.

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

Le Comité Central d'Entreprise (CCE) est composé des représentants élus par les membres des comités d'établissement parmi leurs membres.

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

Les Comités d'Établissement sont propres à chaque établissement.

De même, **les Délégués du Personnel et les Comités d'Hygiène Sécurité et Conditions de Travail** sont également propres à chaque établissement.

Les Représentants Syndicaux sont :

- Soit désignés au niveau des établissements : Délégués syndicaux établissement, Représentants Section Syndicale.
- Soit désignés au niveau de l'entreprise LNA Santé : Délégués Syndicaux Centraux, Représentant Syndical au CCE.

c. Les instances pour les autres sociétés

Des Comités d'Entreprise sont mis en place dans les sociétés dont l'effectif est supérieur à 50 ETP et ayant eu des candidats.

Des Délégués du Personnel sont mis en place dans les sociétés dont l'effectif est supérieur à 11 ETP et ayant eu des candidats.

Des Délégations Unique du Personnel (DUP) sont mises en place dans certaines sociétés dont l'effectif est inférieur à 200 ETP. Dans ce cas, les attributions respectives du CE et des DP sont exercées par une seule et même délégation du personnel, composée des DP élus.

Des CHSCT sont mis en place dans les sociétés dont l'effectif est supérieur à 50 ETP et ayant eu des candidats.

Les Représentants Syndicaux (délégués syndicaux, Représentants de Section Syndicale) sont désignés, le cas échéant, au niveau de chaque société.

⇒ **BELGIQUE (UTE)**

Depuis 2012, les 6 établissements belges ont été regroupés au sein d'une Unité Technique d'Exploitation regroupant 2 instances :

a. Le Conseil d'Entreprise (organe de concertation)

De manière générale, les délégués au conseil d'entreprise doivent remplir 4 types de missions :

- Prendre des décisions ;
- Contrôler le respect d'une série d'obligations légales ;
- Emettre des avis et recueillir des informations sur les évolutions (financières, économiques...) de l'entreprise ;
- Assurer une bonne information des travailleurs.

b. Le Comité pour la Prévention et la Protection des Travailleurs (CPPT)

Le CPPT est informé et consulté sur toutes les mesures visant à promouvoir la protection des salariés ou lutter contre les risques existant pour la santé des travailleurs.

B-3.2. Respect de la liberté d'association, du droit de la négociation collective

Cf. partie B-3.1. sur l'organisation du dialogue social

B-3.3. Bilan des accords collectifs

Au sein des établissements de l'UES et de LNA Santé, des d'accords ou des plans d'action ont été signés :

Concernant la prévention de la pénibilité

Le Noble Age Groupe a signé un accord au niveau de l'UES le 18 décembre 2012 et un plan d'action sur LNA Santé le 29 novembre 2013.

⇒ Dans l'accord Le Noble Age Groupe conclu au niveau de l'UES, différents engagements ont ainsi été pris, notamment :

- Mise à disposition de fauteuils ergonomiques dans les salles de pause ;
- Fourniture de chaussures antidérapantes ;
- Mise en place d'un dispositif de formation à la Prévention des Risques liés à l'Activité Physique (PRAP) ;
- Adaptation du poste de travail de plongée ;
- Etalement des congés payés.

⇒ Dans le plan d'action LNA Santé :

- Mise à disposition de mobiliers adaptés pour le personnel de nuit ;
- Prévoir et/ou compléter les équipements d'appel malade des chambres ;
- Achat de lève malade et/ou verticalisateur ;
- Achat de centrales de dilution ;
- Achat de nettoyeurs vapeur ;
- Mise en place de modules de levage sur rail ou d'un système d'alarme volumétrique pour la nuit pour certains établissements... ;
- Achat de chaussures antidérapantes ;
- Fournir des équipements de protection pour le personnel ASH et de maintenance ;
- Former 100% des salariés à la PRAP (Prévention des Risques liés à l'Activité Physique) sur 2015 et 2016.

Concernant l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

Au niveau de l'UES, un accord a été signé le 27 juin 2012. Sur LNA Santé un plan d'action a été signé le 28 avril 2014. Dans ces deux documents, différents engagements ont été pris, notamment :

- Garantir l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes en matière d'embauche (augmentation de la mixité dans les postes de soignants, procédures de recrutements exemptes de discrimination) ;
- Garantir l'articulation entre l'activité professionnelle et l'exercice des responsabilités familiales (diffusion des informations sur la vie de l'entreprise pendant des congés liés à la parentalité, entretiens avant et/ou après départ en congé lié à la parentalité) ;
- Garantir l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes en matière d'évolution professionnelle (engagement de l'entreprise à donner aux femmes et aux hommes, à compétences égales, les mêmes possibilités de promotion et d'évolution professionnelle) ;
- Garantir l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes en matière de formation (recherche d'équité en matière de départ en formation) et en matière de rémunération (cf. partie B-6 sur l'égalité de traitement).

Concernant le contrat de génération

Au niveau de l'UES un accord a été signé le 23 octobre 2013. Au niveau de LNA Santé un plan d'action a été signé le 20 décembre 2013. Différents engagements ont été pris, notamment :

- En faveur de l'insertion durable des jeunes ;
- En faveur de l'emploi des salariés de plus de 55 ans ;
- Pour transmettre les savoirs et les compétences.

B-4 Santé et sécurité

B-4.1. Conditions de santé et sécurité au travail

⇒ Le lancement d'une démarche globale de qualité de vie au travail

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

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

Le Noble Age Groupe souhaite aborder cette thématique dans le cadre d'une démarche globale d'**amélioration de la qualité de vie au travail** avec l'objectif que l'énergie et les moyens investis le soient pour obtenir des résultats à court, moyen et long terme.

L'ambition du Groupe est, notamment, de pouvoir agir en amont, par le biais de la formation et de la prévention, avec l'objectif de réduire significativement le nombre d'accidents du travail, et de préserver la santé et l'intégrité physique et morale des salariés.

« L'entreprise se doit de restituer à la vie civile le salarié dans le même état qu'à son entrée en tenant compte des phénomènes normaux de vieillissement. »

(Déclaration du Bureau International du Travail)

Porté par un encadrement pluridisciplinaire (Direction Générale, Direction des Ressources Humaines, Direction Médicale et Qualité, Direction du Patrimoine Maintenance et Sécurité...) et en lien direct avec les instances représentatives du personnel, la démarche est une démarche globale intégrant à la fois les objectifs de qualité de prise en charge des personnes accueillies, la qualité des soins et la protection de la santé au travail du personnel.

▪ ***Impulser la dynamique à chaque niveau du management***

La Direction Générale est l'instigatrice de la démarche. La conviction est qu'en matière de prévention des risques, deux facteurs clés de succès sont incontournables :

- L'implication des managers ;
- La formation de l'ensemble du personnel.

L'acquisition de matériel adapté est également essentielle, en revanche elle ne peut être efficace que si l'ensemble des collaborateurs et du management dispose de connaissances en matière d'ergonomie et d'identification des situations à risques.

Aussi, la toute première action dans le cadre de ce projet s'est déroulée au niveau du management. L'ensemble des managers est donc sensibilisé, impliqué, voire challengé, sur cette thématique de la santé et du bien-être au travail.

▪ ***Capitaliser sur les synergies et répondre aux besoins particuliers de chaque établissement***

Le premier axe, prioritaire, est celui de la prévention des risques physiques et psycho-sociaux. Grâce à un dialogue constructif entre les Directions, les instances représentatives du personnel (au niveau du siège et en établissement) et les salariés (notamment dans les établissements dépourvus de représentation du personnel), les risques principaux et les actions à prioriser ont été identifiés. Ce travail de concertation se traduit par des engagements :

- Pris à l'échelle de l'ensemble des EHPAD du Noble Age Groupe, et inscrits dans l'accord pénibilité.
(Cf. partie B-3.3. sur le bilan des accords collectifs).
- Pris à l'échelle de chaque établissement, et formalisés dans le cadre du document unique et/ou des Procès-Verbaux de CHSCT.

Qu'il s'agisse de projets mutualisés ou isolés, chacune des actions fait l'objet d'un double suivi par la Direction Médicale et Qualité et la Direction des Ressources Humaines, afin d'évaluer, au travers d'indicateurs objectifs, les bénéfices obtenus en termes de santé et bien-être des collaborateurs : taux de gravité, de fréquence et d'absentéisme.

Nos actions se situent autant dans la volonté affirmée de respecter nos obligations d'employeur en terme de gestion des risques professionnels que dans le souhait d'aller au-delà de ces obligations, dans le cadre d'une démarche intégrée au projet d'entreprise.

Concrètement, la Gestion des Risques Professionnels se traduit de façon multiple : lancement, en 2013, d'un vaste programme de formation sur les risques liés à l'activité physique (PRAP), mise en place de référents au niveau du Groupe, mise en place d'une enquête satisfaction au travail...

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

Du fait du secteur d'activité, les professionnels intervenants au sein de nos établissements sont particulièrement exposés aux risques liés à l'activité physique. La manutention des personnes et des charges représente plus de la moitié des accidents du travail recensés dans nos établissements.

La démarche de gestion des risques liés à l'activité physique n'est donc pas nouvelle et se structure petit à petit et de différentes façons par :

1. **L'élaboration et la mise à jour des Documents Uniques d'Evaluation des Risques Professionnels**, véritable répertoire de l'ensemble des risques professionnels auxquels sont exposés les salariés ;
2. **La négociation d'accords ou l'élaboration de plans d'action relatifs à la prévention de la Pénibilité au travail**, dans le but de réduire l'exposition des salariés aux situations de travail pénibles ;
3. **Un dispositif de formation axée sur la Prévention des Risques liés à l'Activité Physique (PRAP)**, avec comme objectif de faire bénéficier tous les salariés, quel que soit la fonction qu'ils occupent au sein de l'établissement, d'une sensibilisation sur la prévention des risques liés à l'activité physique.
4. **La désignation de référents/personnes ressources au niveau du Groupe**

Dans le souci d'assurer de manière homogène la sécurité des salariés, le Groupe a choisi la désignation de deux **interlocuteurs basés au siège** pour exercer, de manière centralisée, les missions de « **référents sécurité** » (la protection et la prévention des risques professionnels).

Un **Comité de Pilotage « Prévention des Risques Professionnels »**, instance regroupant la Direction Générale, Direction RH, Direction Médicale Qualité, Direction Patrimoine Maintenance et Sécurité, Directeurs d'Exploitation et les référents sécurité, a pour missions de :

- Définir les orientations du Groupe en matière de prévention des risques professionnels ;
- Coordonner les chantiers transversaux en lien avec la prévention des risques professionnels ;
- Alimenter les CHSCT d'établissements et analyser les sujets remontant de ces CHSCT.

Parallèlement, le dispositif de formation PRAP permettra d'identifier des **animateurs PRAP**, ressources des établissements, pour initier et développer auprès du personnel de chaque structure la démarche de prévention des risques liés à l'activité physique.

⇒ **L'approche du Groupe s'agissant des risques psycho-sociaux**

En matière de protection de la santé mentale des salariés, la démarche est abordée sous 3 angles différents :

Un angle organisationnel	Un angle managérial	Un angle métier
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valeurs du Groupe ▪ Culture de la fierté au travail ▪ Projet d'entreprise centré sur le résident/patient ▪ Management de proximité ▪ Taux d'encadrement élevé ▪ Locaux de haut voire de très haut niveau hôtelier 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implication des équipes dans la définition des plannings de travail (recherche d'un équilibre entre besoins résidents/patients, contraintes salariés et équilibre économique) ▪ Entretiens de management ▪ Entretiens annuels ▪ DP, CHSCT sur chaque site 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Définitions de fonctions ▪ Fiches de postes ▪ Enquête satisfaction du personnel ▪ Démarche qualité structurée ▪ Désignation d'un référent qualité dans chaque établissement ▪ Dispositif de formation « maison » axé sur la bientraitance

B-4.2. Bilan des accords signés avec syndicats et IRP en matière de santé et sécurité au travail

Prévention de la pénibilité : Cf. partie B-3.3 sur le bilan des accords collectifs – Concernant l’amélioration des conditions de travail.

Suite à cet accord, Le Noble Age Groupe a décidé de déployer au sein de ses établissements la formation PRAP (Prévention des Risques liés à l’Activité Physique). Ainsi, 4 thérapeutes d’établissements du Groupe ont suivi les 12 journées de formation de « formateur Acteur PRAP » certifiée par l’INRS (Institut National de Recherche et de Sécurité).

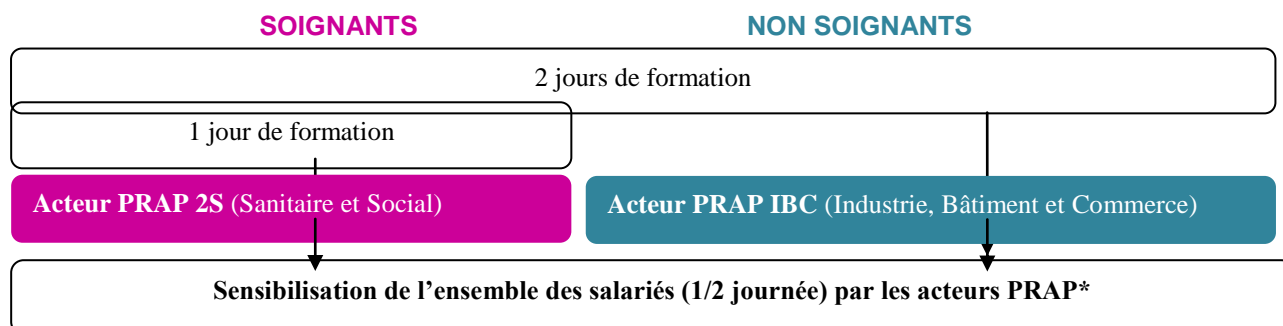
En 2014 (année de lancement) 8 établissements du Groupe ont suivi la formation.

Cette dernière est composée de deux journées pour les non-soignants et une journée supplémentaire pour les soignants. A la suite de cette formation, les acteurs reçoivent un certificat reconnu par l’INRS.

Les objectifs de cette formation

- Connaître les risques liés à son activité ou à son métier ;
- Analyser en détail sa situation de travail ;
- Adopter des bonnes pratiques et des gestes appropriés à la tâche à effectuer ;
- Proposer à son encadrement des améliorations techniques ou organisationnelles d’aménagement de son poste de travail ;
- Mobiliser les personnes concernées par la prévention des risques dans l’entreprise.

Le déroulement de la formation



Le rôle de l’Acteur PRAP

« L’acteur PRAP doit être capable de contribuer à la **suppression ou à la réduction** des risques liés à l’activité physique auxquels il est exposé, **en proposant**, de manière concertée, **des améliorations techniques et organisationnelles**. » - Document de référence de l’INRS

*L’acteur PRAP aura également en charge de **déployer au sein de son établissement une sensibilisation d’1/2 journée à l’ensemble des salariés** et contribuera, au quotidien, à aider les autres collaborateurs à améliorer leurs pratiques en termes de prévention des risques.

B-4.3. Accidents du travail et maladies professionnelles

En 2014, en France, les accidents de travail et les maladies professionnelles ayant donné lieu à un arrêt de travail représentent 15 786 journées calendaires.

Cela représente un taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt et des maladies professionnelles de 113,96 pour un million d’heures travaillées et un taux de gravité de 2,88 jours d’arrêts pour mille heures travaillées.

B-5 Formations

B-5.1. Politiques mises en œuvre en matière de formation

La gestion des carrières et des formations vise à développer les compétences de chaque salarié, à valoriser leur expérience dans le cadre d'une organisation collective de travail, renforçant ainsi la motivation et l'engagement de chacun à servir les objectifs de l'ensemble.

Notamment, le Noble Age Groupe s'attache à permettre à ses collaborateurs les moins qualifiés, qui le souhaitent et qui en démontrent l'aptitude, d'évoluer vers des postes qualifiés, au moyen d'une politique de formation active dont les budgets s'inscrivent au-delà de l'enveloppe minimum légale. Le développement des compétences et la motivation du personnel constituent la meilleure garantie d'une prise en charge de qualité des résidents et des patients. La mobilité tant fonctionnelle que géographique fait partie intégrante des parcours professionnels et favorise l'amélioration continue des services auprès de nos résidents et patients, tout en renforçant l'employabilité des collaborateurs.

Une école de formation interne propose des parcours de formation à différents corps de métiers (IDEC, maîtresses de maison, chefs de cuisine...). Coordonnée par le pôle Développement des Ressources Humaines de la DRH, elle s'appuie sur des professionnels des établissements reconnus pour leur expertise et leur sens de la pédagogie, qui sont détachés de leur structure pour partie de leur temps pour aller former de nouveaux arrivants au sein du Groupe.

⇒ **L'école interne de formation « LNA Formation » :**

Créée en 2006, l'école interne LNA FORMATION est coordonnée par le pôle Développement des Ressources Humaines de la DRH et s'appuie sur un réseau de 50 formateurs diffusant leur savoir avec enthousiasme sur plus de 20 thématiques de formation.

Professionnels exerçant leur métier au sein des établissements reconnus pour leur expertise et leur sens de la pédagogie, ils transmettent leur savoir, leur technique, partagent les valeurs et la culture du prendre soin.

▪ ***Sa vocation***

- **Fédérer** un réseau de professionnels
- **Impulser** la transmission des savoir-faire
- **Valoriser** la compétence et l'engagement
- **Consolider** l'esprit d'équipe
- **Diffuser** la culture d'entreprise

▪ ***Sa valeur ajoutée***

Construites en collaboration avec notre équipe de formateurs (à 94% salariés du Groupe), les formations proposées allient apports théoriques et pratiques en parfaite adéquation avec les besoins du poste et de son environnement, et contribuent à l'appropriation du projet et des valeurs du Noble Age Groupe

Le professionnalisme des formateurs, la diversité des thématiques proposées ainsi que la bonne adéquation avec les attentes des stagiaires et celles du Groupe, font de LNA formation un partenaire privilégié.

▪ ***Les formations proposées***

Les formations proposées au sein des établissements sont multiples : bientraitance, logiciel Netsoins (suivi du projet de vie du résident), acteur PRAP, snoezelen, manger main – texture modifiées, ennéagramme,

management, IDEC, maître de maison soignant, psychologue, animation, responsable ASH, comptabilité, ressources humaines, etc.



⇒ **Reconnaissance Développement Professionnel Continu (DPC) en cours**

Enregistrée auprès de l'OGDPC depuis avril 2014, LNA FORMATION est désormais en attente de la validation de son programme témoin par les commissions scientifiques.

D'après les textes fondateurs et jusqu'à évaluation des commissions scientifiques concernées, LNA Formation est désormais habilitée à :

- Déposer des programmes de DPC ;
- Gérer les inscriptions des professionnels de santé ;
- Délivrer des attestations aux professionnels de santé justifiant de leur participation à un de nos programmes de DPC.

Quelques exemples de contenus de formations conçues et proposées par l'école interne de formation :

La Bienveillance, une éthique partagée (EHPAD)



OBJECTIFS

- Réfléchir et définir les notions du concept de Bienveillance autour de la bienveillance
- S'approprier la notion de Bienveillance en fonction de la structure et des résidents accueillis
- Favoriser une culture commune du respect de la personne âgée
- Fédérer et fidéliser l'ensemble des équipes autour d'un thème fort
- Renforcer les exigences de qualité et impulser une dynamique positive
- Repérer les facteurs de risque qui peuvent conduire à des comportements maltraitants
- Définir les garde-fous nécessaires, savoir prévenir, alerter et corriger les risques de situations de maltraitance

PUBLIC CONCERNE

L'ensemble du personnel par groupe de 10 personnes

INTERVENANT

Un philosophe, des psychomotriciens, ergothérapeutes et psychologues formateurs exerçant en EHPAD

Formation sur les textures modifiées, manger-main et enrichissement des plats culinaires

OBJECTIFS

- Favoriser l'enrichissement naturel plutôt que les CNO
- Uniformiser la qualité gustative dans les établissements LNA
- Maîtriser les différentes textures
- Maîtriser les procédures d'hygiène spécifiques
- Mettre en œuvre des recettes savoureuses et attrayantes pour maintenir le plaisir de manger
- Mettre en œuvre des recettes adaptées afin de répondre aux besoins nutritionnels de la personne âgée

PUBLIC CONCERNE

Chefs de cuisine des résidences du Noble Age

INTERVENANT

Chef de cuisine formateur

PARCOURS METIERS MAITRE(SSE) DE MAISON

La fonction de Maître(sse) de Maison, c'est.....

- Piloter une **prise en charge de qualité** des personnes accueillies dans son unité de vie, dans le cadre du projet d'établissement.
- Organiser et coordonner le **travail d'une équipe** d'aides-soignant(e)s, d'aides médico-psychologiques et d'auxiliaires de vie intervenant dans l'unité de vie.
- Etre l'**interlocuteur** des familles et des intervenants extérieurs.

Pourquoi ce parcours métier propre aux Maître(sse)s de Maison?

- Parce qu'ils ont un **rôle central et propre** au modèle Noble Age
- Parce qu'aucun organisme de formation externe ne peut couvrir l'ensemble du champ de compétence nécessaire à cette fonction

Le parcours

Formation Métier :

4 jours de formation avec une MM* formatrice

Formation Management :

5 jours de formation avec un formateur externe regroupant plusieurs chefs de service du groupe



Formation Animation :

3 jours de formation dispensée par une coordinatrice de projet d'animation formatrice et regroupant plusieurs MM* du groupe

Regards croisés

* Maîtresse de maison

B-5.2. Nombre d'heures de formation

Le nouveau processus de reporting des données formation sera effectif l'exercice prochain.

Pour l'exercice 2014, il a été choisi de communiquer les données sur un périmètre plus limité, correspondant aux heures de formation déclarées à Actalians (OPCA) et qui se sont achevées sur l'exercice. Ne sont donc pas prises en compte les formations internes et autres formations ne faisant pas l'objet d'un financement par Actalians (notamment les formations financées par les ARS sous forme de Crédits Non Reconductibles (CNR)).

Le nombre de stagiaires partis en formation s'est établi à 1 356 en 2014 et le nombre d'heures de formation suivies est de 28 302 heures.

B-6 Égalité de traitement

B-6.1 Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes

Cf. partie B-3.3 sur le bilan des accords collectifs – concernant l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

B-6.2. Mesures prises en faveur de l'emploi et insertion des personnes handicapées

Le Noble Age Groupe compte plus d'une centaine de salariés reconnus travailleurs handicapés, sur les fonctions suivantes : agent d'accueil, agent de maintenance, ASH (Agent de Service Hospitalier), agent d'entretien, AS (Aide-Soignant), AMP (Aide Médico – Psychologique), animateur, aide cuisinier, coiffeur, commis de cuisine, comptable, cuisinier, AV (Auxiliaire de Vie), IDE (Infirmier Diplômé d'Etat), jardinier, kinésithérapeute, lingère, MEDEC (Médecin Coordinateur), MM (Maîtresse de Maison), moniteur, préparateur en pharmacie, responsable ASH, secrétaire, serveuse, etc.

Par ailleurs, **18 contrats avec des sous-traitants type Etablissements Services d'Aide** par le Travail ont été mis en place dans 17 établissements du Groupe pour un montant total d'environ **135 000€**.

Ces établissements ont fait appel à ces **ESAT** principalement pour l'entretien des espaces verts, l'achat de fournitures et l'entretien du linge (blanchisserie).

B-6.3. Politique de lutte contre les discriminations

Le Noble Age Groupe déploie une politique sociale en faveur de la discrimination dans les domaines suivants :

- Égalité professionnelle (emploi homme/femme), égalité à l'embauche et contrats de génération: cf. partie B-3-3. sur le bilan des accords collectifs ;
- Insertion des jeunes : avec une proportion de jeunes de - de 35 ans de 42.4%.

B-7 Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT

B-7.1 Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession

Le Groupe s'attache au respect de la diversité, à l'acceptation des différences et à la valorisation des contributions individuelles au service du projet d'établissement partagé collectivement.

B-7.2 Élimination du travail forcé, abolition effective du travail des enfants

Le Noble Age Groupe, tant en France comme en Belgique, respecte les principes énoncés par les conventions fondamentales de l'OIT, et notamment en ce qui concerne l'élimination du travail forcé et l'abolition du travail des enfants

B-7.3. Ouverture du capital aux salariés Nobilise

38 cadres du Noble Age Groupe se sont associés avec l'équipe dirigeante dans la société Nobilise, véhicule d'investissement entrepreneurial disposant d'une participation directe et indirecte de 19% dans le capital du

Noble Age Groupe. Cette association étroite du management du Groupe autour du projet stratégique de LNA crée un lien de cohérence entre l'implication au quotidien, les spécificités du projet Noble Age Groupe, la pérennité économique du modèle d'entreprise et la reconnaissance et la création de valeur collective. Le Noble Age Groupe étant localisé en France et en Belgique, la thématique des autres actions engagées en faveur des droits de l'homme n'est pas applicable.

PARTIE C – INFORMATIONS SOCIETALES

C-1 Impact territorial, économique et social de l'activité

C-1.1. En matière d'emploi et de développement régional

Le Noble Age Groupe exerce un rôle important en termes d'emploi et de développement régional. En 2014, le Groupe a créé de façon directe de nombreux emplois, non délocalisables, notamment sur les métiers de soin et de service sur lesquels repose la qualité de l'accueil et de la prise en charge dans les secteurs médico-social et sanitaire. Partenaire d'organismes de formation au travers de l'accueil de stagiaires et alternants, Le Noble Age Groupe assure un rôle précieux de formation, de tutorat, et d'insertion professionnelle pour des personnes de tous âges, qu'ils soient en parcours de formation initiale ou en reconversion.

De plus, de nombreux emplois sont également créés chaque année, de façon indirecte, en particulier grâce au dynamisme impulsé par les chantiers de construction et de rénovation des établissements. La Direction du Service Immobilier et Construction du Groupe s'attache à travailler avec des partenaires et prestataires (bureaux d'études, maîtres d'œuvres, entreprises et artisans du bâtiment) locaux, créant ainsi indirectement des dizaines d'emplois pourvus par des travailleurs de la région. Sur certains projets, les cahiers des charges définis vont jusqu'à exiger la prise en compte de d'un volant d'heures d'insertion à réaliser au cours du chantier, ouvrant ainsi un accès privilégié à l'emploi pour des personnes en situation de précarité professionnelle.

C-1.2. En matière de lien avec les populations riveraines ou locales

Des partenariats sont constitués par les établissements dans leur territoire de santé. Ils concernent notamment les hôpitaux, cliniques, HAD (hospitalisation à domicile) et réseau de soins palliatifs. Par ailleurs des liens intergénérationnels peuvent se bâtir dans le cadre d'animation avec des structures scolaires de proximité autour de temps forts. Les familles sont associées par divers moyens : un accompagnement individuel si elles le souhaitent, une participation aux instances prévues par la réglementation (Conseil de la Vie Sociale, Commission des Relations avec les Usagers et de la Qualité de la Prise en Charge), en s'associant aux festivités ou à l'animation de l'établissement.

C-1.3. En matière de solutions d'accueil et d'accès aux soins pour les personnes fragilisées

▪ Dotation soins des EHPAD du Noble Age Groupe

La dotation de soins couvre un périmètre variable selon l'option tarifaire retenue par l'EHPAD, les autres postes de soins étant remboursés aux résidents comme soins de ville ou comme soins hospitaliers. Outre les soins couverts par le tarif partiel, le tarif global inclut aussi quatre postes supplémentaires :

- les consultations d'omnipraticiens ;
- l'ensemble des soins d'auxiliaires médicaux ;
- les examens de radiologie légère ;
- les examens de biologie courante.

Le Noble Age Groupe s'est toujours engagé dans une démarche de médicalisation et de prise en charge de la grande dépendance physique et psychique au moyen notamment d'un projet de soins qui prévoit une intégration forte des intervenants libéraux extérieurs (médecins traitants, kinésithérapeutes, laboratoire, radiologie et orthophonie). Le GMP moyen des EHPAD du Noble Age Groupe est de 730 points et le PMP moyen de 202 points. En 2013, les données nationales sont les suivantes : GMP moyen de 693 et PMP moyen de 198.

Historiquement, Le Noble Age Groupe a fait le choix du tarif global pour ses EHPAD. Cette politique volontariste de coordination et de gestion des coûts à enveloppe fermée pour le compte de l'Assurance Maladie avait été fortement encouragée par les pouvoirs publics (notamment via le rapport IGAS d'octobre 2011).

Malgré l'important nombre d'EHPAD sous tarif partiel rachetés depuis quelques années, une majorité d'établissement est toujours en tarif global.

Le nombre d'EHPAD du Noble Age Groupe sous conventionnement global s'établit à 29 au 31 décembre 2014, représentant 2 596 lits, soit 66% du total des lits exploités en EHPAD.

▪ **Les établissements du Noble Age Groupe accompagnent le Parcours de santé des personnes âgées**

Avec une dépense de santé par habitant qui se situe au 3^{ème} plus haut niveau de l'OCDE, le système de protection sociale français doit évoluer et devenir plus efficient. Selon la formule du Haut Conseil pour l'Avenir de l'Assurance Maladie (HCAAM), il faut «travailler à la mobilisation optimale des ressources humaines, techniques et financières du système de soins lui-même».

Dans ce contexte, le secteur des personnes âgées, qui mobilise entre le quart et la moitié des dépenses de santé, concentrées pour l'essentiel dans les hôpitaux, doit relever des enjeux décisifs. La multiplicité des acteurs qui intervient auprès de cette population rend nécessaire une analyse innovante et intégrée. Dans un environnement tarifaire contraint, l'approche « parcours » se différencie de l'approche traditionnelle de régulation de l'offre de soins car elle ne prend pas comme point de départ un type de structure ou le traitement d'une pathologie, mais une population donnée, quels que soient les types de prise en charge auxquels elle a recours. Les objectifs finaux de l'approche « parcours » peuvent être résumés dans la phrase suivante: **faire en sorte qu'une population reçoive les bons soins, prodigués par les bons professionnels exerçant dans les bonnes structures au bon moment.** Le tout au meilleur coût pour la Collectivité et l'Assuré.

Les établissements du Noble Age Groupe s'inscrivent dans cette dynamique grâce à des équipes pluridisciplinaires expérimentées et motivées et un outil immobilier adapté (plateaux techniques, vastes espaces communs, chambres médicalisées...) et des partenariats élaborés avec les prescripteurs du territoire (hôpital et médecine de ville). La bonne organisation des services et le haut niveau de médicalisation de nos établissements répondent en ce sens aux enjeux de santé publique:

- Prévenir la survenue ou l'aggravation de problèmes de santé liés aux maladies chroniques en développant dans les établissements de Soins de suite et réadaptation des ateliers thérapeutiques ;
- Réduire les durées moyennes d'hospitalisation des personnes âgées ainsi que le passage aux urgences en élaborant des protocoles d'accueil avec les partenaires hospitaliers ;
- Favoriser la diffusion des bonnes pratiques dans la gestion des médicaments pour éviter l'iatrogénie médicamenteuse dans le respect du juste soin à dispenser aux personnes âgées.

▪ **L'accueil séquentiel en EHPAD**

Les EHPAD du Noble Age Groupe s'adaptent aux évolutions des attentes des parties prenantes en développant, notamment, de nouveaux modes d'accueil séquentiel de proximité. La mise en œuvre de projets individualisés permet de soulager les familles et de développer l'autonomie de la personne accueillie en complémentarité des actions menées à domicile. Un temps de répit ponctuel permet d'éviter une hospitalisation ou d'assurer un continuum de prise en charge en suite d'hospitalisation. L'accueil séquentiel se décompose en trois types de services : l'accueil de jour, l'accueil de nuit et l'hébergement temporaire.

Ce dernier permet d'accueillir une personne pour un séjour de quelques jours à trois mois, pour répondre à des difficultés ponctuelles (indisponibilité des aidants, besoin de répit...).

Promouvoir nos EHPAD comme acteur pivot des plateformes de services de proximité, ouverts sur la cité répond en ce sens à ces enjeux de santé et de société.

▪ **Une offre d'EHPAD alternative, à tarif modéré**

Pour faire face au vieillissement inéluctable de la population, la collectivité devra relever trois défis majeurs :

- **Le défi financier de la maîtrise des dépenses publiques** consacrées à la dépendance - estimées à 22 Mds d'euros, soit environ 1% du PIB - tout en veillant à la protection des personnes âgées fragilisées ;

- Un **défi structurel et organisationnel** pour assurer une prise en charge adaptée aux souhaits des personnes âgées - à domicile ou en institution – et aux attentes des autres parties prenantes ;
- Un **défi de recrutement de professionnels qualifiés** pour prendre soin des personnes âgées vulnérables.

En France, 82% des personnes passent les dernières années de leur vie chez elles, les 18% restants, étant accueillis dans des établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD), parfois par choix, le plus souvent par nécessité. La volonté politique actuelle est de favoriser le maintien à domicile, choix plébiscité par les concitoyens. Pourtant, ce désir légitime de vieillir et vivre sa fin de vie à la maison n'est pas sans peser sur les aidants familiaux, ces derniers formant le maillon invisible, inaudible, souvent en souffrance, mais indispensable du maintien à domicile.

Dans un paysage où les maladies chroniques tiennent une place prépondérante, les caractéristiques sociales individuelles impacteront la liberté de choix. En effet, vivre et vieillir en « bonne santé », condition d'une bonne intégration sociale est elle-même facteur de prévention de la dépendance aux âges élevés influençant la nécessité d'intégrer un EHPAD : un mauvais état de santé ou une situation d'isolement se traduiront inévitablement par une pension plus forte à l'entrée en institution.

Ainsi, **faire converger les ressources humaines et les moyens financiers disponibles pour soutenir l'autonomie des personnes âgées en risque de perte d'autonomie devient l'enjeu collectif d'une société responsable.**

Dans cet esprit d'ouverture, et **en continuité de son projet d'entreprise** bâti depuis plus de vingt ans, Le Noble Age Groupe a conçu un modèle d'EHPAD à **tarif d'hébergement de 65 € TTC** reposant sur trois axes directeurs majeurs :

- Promouvoir **une offre qualitative accessible à tous** ;
- Intégrer les défis à venir des **financements publics** ;
- Contribuer à la **fluidité du parcours de santé des personnes âgées en risque de perte d'autonomie (PAERPA).**

Fort de ces principes d'accompagnement et d'accueil, l'EHPAD à tarif modéré propose aux personnes âgées accueillies des **prestations hôtelières et sociales** de qualité mais simplifiées par rapport à l'offre classique du Noble Age Groupe, **dans une architecture "de bonne qualité" à un tarif accessible** ».

- **Simplification dans la construction des locaux** : décoration (murs et plafonds) plus simple, salles d'activités moins nombreuses, signalétique différente, salon commun avec le hall d'accueil mais maintien des salons d'unités, 3 salles de restauration (principale, unités protégées, familles).
- **Optimisation de certains locaux et ratios m²/lit** par la taille de l'établissement : locaux techniques, locaux de bureaux, hall d'accueil.
- **Simplification de l'offre de service** : hôtelière (nappes, vaisselle...), restauration (repas avec moins de choix en petit-déjeuner, fromages, fruits...), animations (coûts des intervenants extérieurs), commercialisation (individualisation à partir de la préadmission).

A ce jour Le Noble Age Groupe gère 5 EHPAD de la gamme confort à un tarif de 65€ environ, pour un parc installé de 625 lits sous 2 ans dont 500 exploités fin 2014.

▪ **Le Noble Age Groupe, un projet de vie social et culturel, une ouverture à la vie de la cité**

Les principes de fonctionnement de nos établissements visent à proposer une structure d'accueil où le « soin » et le « prendre soin » sont fondamentaux. Aussi, le projet d'établissement des EHPAD du Noble Age Groupe, centré sur la prise en charge des personnes fragilisées, s'appuie sur cinq valeurs intangibles (respect, confiance, sens du service, esprit d'initiative, engagement) et repose sur les compétences distinctives suivantes :

- **Des équipes à l'écoute des familles et des interlocuteurs locaux** : Au-delà de leur expertise métier, chaque collaborateur s'engage à porter une vision holistique de la prise en charge de chaque résident au sein de l'établissement, et en dehors de l'établissement :

- **En interne** :

L'accompagnement se fait en concertation, avec tous les intervenants concernés, afin d'envisager un projet personnalisé conforme aux aspirations et aux besoins évolutifs des résidents. L'écoute active des résidents et de leurs familles s'avère donc essentielle pour faciliter l'intégration, puis le séjour quotidien des résidents.

***L'Atout** : Les maîtresses de maison coordonnent les soins au sein de chaque unité de vie et font le lien entre le personnel dédié, les résidents et les familles. Elles favorisent la connaissance et la reconnaissance de chacun et permettent d'instaurer une relation de confiance favorisant les repères, la compréhension et l'implication de chacun.*

- **En externe** :

Les professionnels de chaque établissement s'investissent également, sur les territoires, auprès de leurs pairs afin de prendre du recul sur leurs pratiques et de contribuer à leur évolution, de favoriser la compréhension de leurs métiers... (Participation à des Groupes de travail avec les hôpitaux, les services d'aide à domicile..., intervention dans les écoles, sensibilisation sur des salons...). Les établissements sont également mobilisés lors des débats de société sur le vieillissement de la population (Groupes de paroles, interviews, expérimentations...) et proposent également des temps de rencontres informatifs (prévention, pédagogie...) ou festif (fête des voisins, vide-greniers...).

***L'Atout** : un coordonnateur de projets d'animation, salarié, assure la coordination et l'organisation des activités, ateliers, sorties en tenant compte des aspirations de chaque résident. Il favorise le lien entre les résidents et la cité (ouverture aux élus, aux associations...) et aide à préserver leur citoyenneté (facilitation des votes, compréhension de l'actualité...).*

- **Un projet d'animation** intégrant les dimensions culturelles et sociales : rencontres intergénérationnelles, sorties culturelles et ludiques favorisées par la mise à disposition de véhicules adaptés, séjours en bord de mer ou à l'étranger, échanges inter-résidences, goûters philosophiques animés par un philosophe, activités manuelles et artistiques, activités dédiées aux personnes désorientées (espace « Snoezelen », cuisine thérapeutique, atelier mémoire...).
- **Un projet de soins** visant à maintenir le plus grand confort de vie des résidents et à les accompagner dans leur fin de vie. Il se décline en trois objectifs :
 - **Un projet préventif** permettant entre autre de répondre à un besoin de sécurité - prévenir les chutes, les infections, la perte d'autonomie, l'isolement...
 - **Un projet de réadaptation** - favoriser le retour à l'autonomie et lutter contre la dépendance.
 - **Un projet d'accompagnement de fin de vie** avec pour objectif de maintenir le résident dans sa dernière demeure le plus longtemps possible en préservant son bien-être.
- **Un projet hôtelier** assurant un service de qualité avec des repas préparés sur place par des équipes salariées qui en font des moments de plaisir et de partage. Des repas pris au restaurant pour tous les résidents avec une qualité de service identique pour tous.
- **Un projet architectural**, vecteur de soin : Le Noble Age Groupe crée ou rénove ses établissements selon un cahier des charges interne visant à améliorer le confort des résidents et du personnel : unités de vie d'une vingtaine de lits favorisant la convivialité et permettant la mise

en place de projets de vie individualisés, chambres individuelles avec salles d'eau privatives et adaptées, lieux de vie spacieux favorisant les échanges, bureaux facilitant la coordination, cuisine internalisée, restaurant résidents et invités pour conserver le lien avec les familles.

Tout ceci concourt à la mise en place du projet de vie permettant de faire de l'entrée en résidence une nouvelle expérience de vie.

Ces orientations générales visent à insérer l'établissement dans la vie de la cité, au-delà des simples accords ou conventions avec des structures sanitaires et médico-sociales. Elles visent à concilier la pratique soignante avec les aspirations de chaque personne accueillie, pour lui offrir un état de bien-être physique, psychologique et social. Elles visent enfin à mettre en œuvre un travail en équipes pluridisciplinaires autour de réunions hebdomadaires pour partager, discuter, argumenter, décider et diffuser les objectifs et conditions de la prise en charge individualisée la plus adaptée à la personne âgée.

De nombreuses initiatives sont développées en lien avec la ville, et les services de maintien à domicile, pour ouvrir nos résidences médicalisées à la vie de la cité: tables ouvertes à Nantes, formations/ateliers d'aide aux aidants, café des aidants, initiatives partenariales avec l'association SIEL Bleu (ateliers de gymnastique....)

Les actualités présentées sur le site internet et les éditions retracent les initiatives du Groupe et de ses établissements.

▪ **Conditions de dialogue avec les résidents, les patients et les familles**

Le dialogue est assuré dans chaque établissement via différentes instances : CRUQPEC (Commission des Relations avec les Usagers et de la Qualité pour la Prise En Charge) pour le sanitaire et CVS (Conseil de Vie Sociale) pour le médico-social. La satisfaction est évaluée en continu dans les établissements sanitaire et annuellement dans les EHPAD. Les résultats sont analysés par chaque établissement. L'instance a ensuite la charge de communiquer aux salariés et aux usagers les résultats ainsi que les actions qui en découlent. En 2014, l'enquête menée dans les EHPAD du Groupe montrait que 65% des résidents recommandaient la résidence à leurs proches. Le taux de recommandation des familles s'élevait à 70%.

▪ **Optimiser le parcours de santé**

Les séjours en établissements de santé visent le rétablissement de patients atteints de pathologies complexes, aiguës ou chroniques (affections neurologiques, respiratoires, cardio-vasculaires, psychiatriques, ...), ainsi que leur réinsertion sociale et professionnelle. Les établissements sont conçus dans une dynamique de réseau, et interagissent avec l'ensemble des acteurs de santé, afin de faciliter le parcours de santé des patients (coordination des professionnels, lieux de soins pertinents, éducation et suivi thérapeutique...). Le retour et la vie à domicile se font ainsi dans une approche pluridisciplinaire, pour couvrir l'ensemble des besoins d'accompagnement du patient.

En ce qui concerne les personnes âgées, force est de constater que le parcours de soins des personnes dépendantes présente de multiples faiblesses structurelles :

- Segmentation des interventions et manque de coordination des prises en charge entre professionnels de santé ;
- Liaisons insuffisantes entre les professionnels des soins et ceux du maintien à domicile,
- Recours abusif aux services hospitaliers d'urgence ;
- Durée moyenne de séjour excessive en établissements de santé de court séjour,
- Pluralité des financements sans réelle fongibilité des enveloppes ;
- Coût certain pour l'Assurance Maladie (confère priorité donnée à l'amélioration du parcours de santé des personnes âgées).

L'enjeu de la politique de santé est double, à savoir :

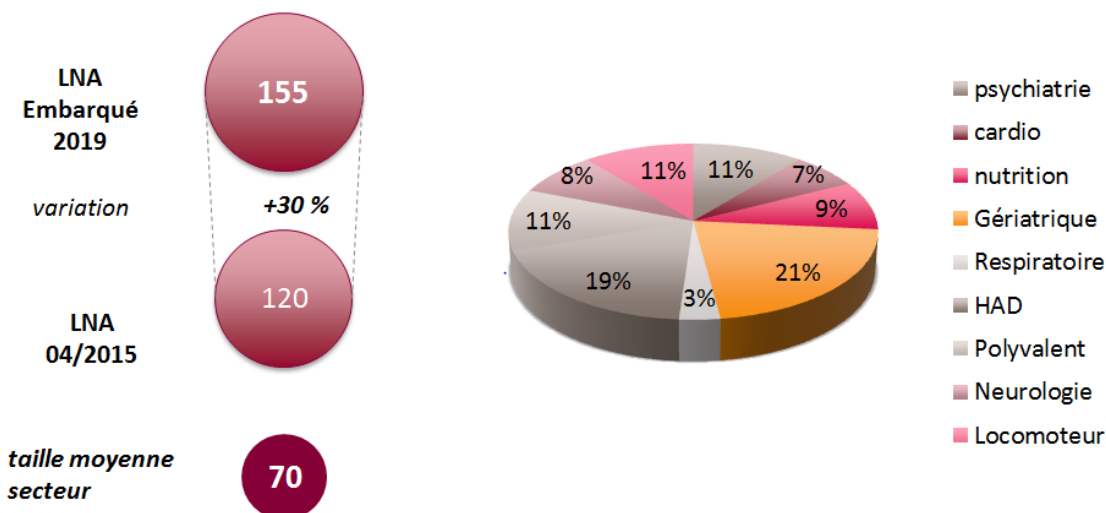
- Renforcer la coordination médicale avec en pivot le rôle du médecin traitant ;
- Renforcer la coopération entre la prise en charge sanitaire et l'accompagnement social dans ou en dehors du domicile (relier les soins et les services).

Le besoin de coordination des parcours de soins et de services de la personne fait naturellement écho à la volonté d'une maîtrise accrue des dépenses médicales.

- **La spécialisation des établissements de santé du Noble Age Groupe et leur insertion dans les filières de soin**

Le Noble Age Groupe a fait le choix de la spécialisation de l'ensemble de ses cliniques et de leur insertion dans les filières de soins. En effet, près de 90% des capacités d'accueil de nos cliniques sont spécialisées (neurologie, cardiologie, respiratoire, gériatrie). Les parcours de soins se construisent au cœur des territoires d'implantation dans un souci de continuité des prises en charge sanitaires et médico-sociales (Pôle de santé – SSR + EHPAD).

Évolution de la taille moyenne LNA



Au cœur du dispositif LNA, les patients bénéficient d'un programme personnalisé adapté à leur pathologie. Ils sont pris en charge, en hospitalisation complète ou ambulatoire, par des médecins spécialistes (cardiologues, pneumologues, gériatres, neurologues, psychiatres, médecins de physique et réadaptation...) et par des professionnels médicaux (kinésithérapeutes, ergothérapeutes, psychomotriciens, diététiciens, psychologues, assistantes sociales, orthophonistes...).

- **Le développement de l'offre de soins ambulatoire**

Le Noble Age Groupe développe les offres de soins ambulatoires. Ce type de prise en charge apporte des réponses médicales à forte valeur ajoutée et permet au patient de retrouver rapidement le confort de son domicile (entrer le matin au sein de la clinique pour en ressortir le soir) et de préserver ses habitudes de vie. Il s'agit d'une véritable alternative à l'hospitalisation complète traditionnelle. Les patients passent moins de 12 heures au sein de la clinique et bénéficient d'une prise en charge et de traitements aussi efficaces qu'en hospitalisation classique.

Le Noble Age Groupe propose des hôpitaux de jour sur l'ensemble des spécialités présentes (à l'exception de la pneumologie).

Spécialités	Places 2015	Places 2019	Part de chaque spécialité en 2019/capacité totale de la spécialité
Neurologique	15	30	19,1%
Gériatrique	25	50	12,2%
Cardiologique	15	15	11,8%
Nutrition	15	30	13,5%
Locomoteur	60	60	28,6%
Polyvalent	15	15	6,6%
Psychiatrie	25	27	12,8%
TOTAL	170	227	

C-1.4. Actions de partenariat ou de mécénat

- **Le Noble Age Groupe, partenaire de la fondation pour la recherche sur Alzheimer**

La maladie d'Alzheimer est devenue un enjeu médical et scientifique majeur des sociétés modernes. Toute recherche doit partir du patient lui-même. C'est l'étude directe du retentissement de la maladie sur sa vie psychique, intellectuelle et comportementale, associée au suivi des paramètres biologiques et cérébraux, qui permettra de comprendre l'enchaînement implacable des dommages induits. Pour être complète, cette étude doit également être couplée à celle des facteurs de risque génétiques et environnementaux. Pour répondre à ces exigences, la Fondation pour la Recherche sur ALZHEIMER a créé le premier réseau de centres de recherche clinique français dans des spécialités différentes. Toutes les informations recueillies auprès des patients sont incluses dans une base de données nationale. Ce registre d'information et de prélèvement sera à la disposition de tous les chercheurs dont les projets auront été avalisés par le Comité Scientifique de la Fondation.

Le Noble Age Groupe, acteur reconnu de longue date dans la prise en charge de cette pathologie souhaite contribuer à l'avancée de la recherche et apporter son soutien à une équipe de chercheurs renommés. Son partenariat avec la fondation pour la Recherche sur Alzheimer s'inscrit dans cet esprit. Chaque année Le Noble Age Groupe participe au financement des «Entretiens de la Fondation » : les échanges/débats qui s'ensuivent apportent des réponses fiables aux questions des patients et de leur entourage et leur donnent une occasion exceptionnelle de rencontrer d'éminents spécialistes. Connaître la maladie, ses symptômes, son évolution, permet de mieux appréhender la pathologie et d'adapter l'accompagnement requis. Attentifs aux besoins d'information des familles, les professionnels du Noble Age Groupe recommandent cet événement et se tiennent à disposition des patients et de leurs familles, tout au long de l'année, au sein des établissements, pour échanger sur le projet d'accompagnement.

- **Le Noble Age Groupe, partenaire du Gérontopôle de Nantes**

Acteur engagé et expérimenté en matière de prise en charge de la maladie d'Alzheimer, aux côtés des partenaires, et soucieux de contribuer activement aux évolutions sociétales, technologiques et médicales en la matière, Le Noble Age Groupe s'applique à explorer toutes les pistes d'innovation propices au bien-être de ses patients et résidents.

Partenaires du Gérontopôle de Nantes depuis sa création, les établissements du Noble Age Groupe, situés en Pays de Loire servent de terrain d'expérimentation pour la mise en œuvre de technologies d'avenir (ex. consultations de télémédecine en lien avec les services hospitaliers et le GCS e-santé).

- **Le Noble Age Groupe, un des membres fondateur de la Fondation Audencia et contributeur actif aux initiatives de Partenariats Public-Privé (PPPs)**

Dans le cadre des activités liées à la responsabilité globale, la Fondation Audencia a créé un cercle de réflexion multidisciplinaire afin de mieux définir les conditions d'implémentation, et le fonctionnement, de partenariats entre la sphère publique et les acteurs privés. En effet, les PPPs sont des constructions juridiques et financières qui englobent différents dispositifs (délégations de services publics, contrats de partenariat, bail emphytéotique..) et concernent de multiples champs opérationnels. La mise en œuvre de tels dispositifs est complexe et évolutive et demande la rencontre de nombreuses compétences. Ainsi le déploiement de PPPs demande le traitement de problématiques techniques mais aussi la capacité à conduire un projet complexe. Rares sont les personnes qui ont une vision complète de l'ensemble du déroulement d'un contrat et une perspective suffisante pour les intégrer dans une construction d'ensemble. A l'écoute des nombreux acteurs agissant autour de la question des PPPs, il apparaît que toutes ces problématiques qui conditionnent leur mise en œuvre demandent à être explorées de manière plus systématique afin de tirer les enseignements de la réussite des initiatives menées sur le terrain.

Objectifs

- Permettre l'échange entre des acteurs expérimentés dans le domaine des PPPs œuvrant dans différents secteurs d'activité (collectivités, Directeur d'établissements de santé, entreprise, élus, avocat, juriste...);
- Animer la réflexion pour faire ressortir des thématiques structurantes et transversales, et conduire des études pour approfondir ces problématiques;
- Se positionner à l'interface entre recherche et réalité par la rencontre entre chercheurs et praticiens issus des champs concernés;
- Identifier les problématiques qui apparaissent structurantes et les points d'actualités.

Les contributions du Noble Age Groupe

Dès sa création, le Noble Age Groupe a considéré que les modèles doivent être imaginés en additionnant, et en conciliant les exigences, et non en cherchant à les opposer. Plaçant la reconnaissance de l'individu (patient ou résident) et de ses besoins à la source même de son action, et de ses valeurs, le Noble Age Groupe a donc imaginé des modèles de prise en charge (champ médico-social, social et sanitaire) dont l'objectif est de répondre au plus près de chacune de ces exigences sans jamais en sacrifier aucune :

- Les attentes et besoins de l'individu et de sa pathologie propre (tant dans le domaine du bien être psychologique, médical que matériel);
- Les attentes des patients/résidents et de leurs familles;
- Les attentes des autorités publiques en charge du pilotage de la politique de santé;
- Les attentes territoriales exprimées par les collectivités et leurs citoyens;
- Les attentes des professionnels de santé;
- Les attentes des agents économiques inhérentes à un modèle pérenne.

« Au regard des enjeux de santé et de société, seule la mobilisation de tous les acteurs de santé sans exclusive (publics et privés) peut contribuer aux besoins évolutifs de nos clients, patients ou résidents, dans une démarche de qualité et d'amélioration permanente. Ainsi, au travers de son implication au sein de la Fondation Audencia, le Noble Age Groupe inscrit résolument son action dans le cadre d'une mission d'intérêt collectif et ce, dans la continuité des partenariats actifs déjà engagés avec les hôpitaux et les collectivités locales et territoriales.» Jean-Paul SIRET, Président-Directeur Général du Noble Age Groupe.

- **Des offres plurielles au sein des plateformes de services**

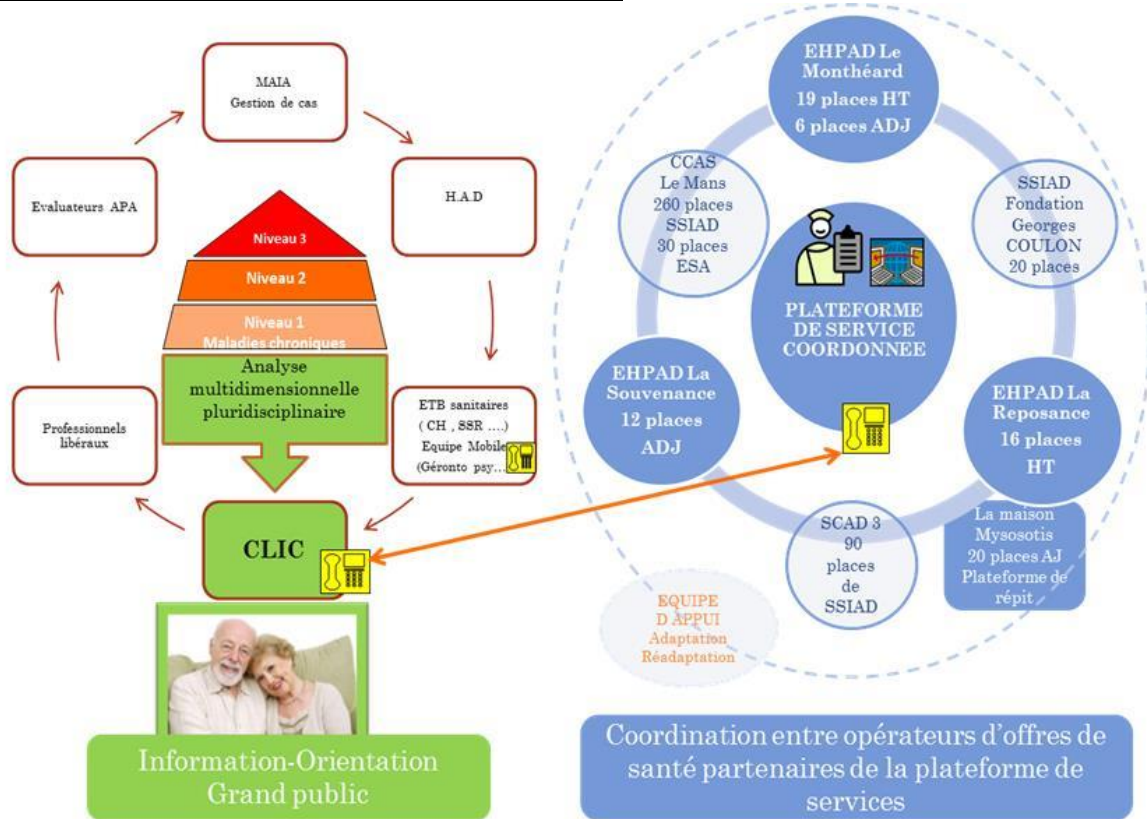
L'objectif est de mettre en œuvre une palette de prestations d'accompagnement coordonnée avec l'ensemble des acteurs du territoire visant à :

- Faciliter l'adaptation des réponses aux besoins évolutifs de la personne;

- Favoriser un suivi individuel et un accompagnement personnalisé (dossier unique) ;
- Favoriser la souplesse et la réactivité de la réponse ;
- Assurer la continuité des parcours en garantissant une meilleure coordination entre les acteurs ;
- Assurer une meilleure lisibilité au niveau local ;
- Participer au déroulement fluide du parcours ;
- Prévenir les hospitalisations inutiles, éviter les ré-hospitalisations et favoriser les retours rapides au domicile ;
- Participer à l'accompagnement et au soutien des aidants.

Tout l'enjeu d'une telle plateforme est donc de pouvoir évaluer l'ensemble des besoins dans les différents domaines de la santé, du handicap et de l'environnement social de façon à permettre une planification fluide de l'offre des services des soins. L'évaluation primaire, permettant l'entrée dans la plateforme, est mise en œuvre au niveau des structures qui interviennent habituellement et qui doivent être les portes d'entrée et à la future plateforme, évaluations réalisées par le conseil général dans le cadre des APA, et de façon plus générale le CLIC déjà implanté dont le rôle primordial d'orientation est indispensable à la bonne organisation de l'entrée de la sortie sur la plateforme.

Exemple de fonctionnement de la plateforme du Monthéard :



4 EHPAD du Noble Age Groupe ont été labellisés plateforme de services par l'agence régionale de santé Pays de Loire.

C-2 Sous-traitance et fournisseurs

C-2.1. Les conditions du dialogue avec les parties prenantes

Les appels d'offres concernant les prestataires qui interviennent dans le cadre de la gestion des risques en lien avec les consommateurs font l'objet d'une procédure interne. Un cahier des charges est rédigé conjointement par les experts métiers et le service achats. Il comporte un paragraphe inhérent au plan de continuité d'activité et un autre au développement durable. Les prestataires répondent sur la base des points attendus. Les offres sont analysées selon cette grille avec un regard critique. Celui ou ceux qui répondent le plus favorablement aux critères sont retenus.

C-2.2. Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux

Le Noble Age Groupe fait partie de la commission achats durables à l'intérieur du projet Démarche RSE Pays de la Loire. L'objectif de ce comité est de déterminer des critères et des process d'achat responsable afin de les intégrer dans nos futurs appels d'offres.

▪ Déménagement du siège social du Noble Age Groupe

En 2014, le Noble Age Groupe a construit un nouveau siège social à 44-Vertou afin d'accueillir ses collaborateurs dans des conditions de travail adaptées aux nombreux métiers et spécificités du Groupe, tout en permettant une modularité et une évolution des effectifs sur de longues années.

A cette occasion, l'ensemble des équipements et mobiliers a été complètement remis à neuf. Cela a conduit à étudier la récupération du mobilier de l'ancien siège social. La cession du mobilier s'est avérée rapidement utopique étant donné la valeur unitaire, les coûts de démontage, le stockage et le transport.

Un inventaire complet et précis a donc été réalisé, soit 1 050 meubles identifiés, listés et photographiés.

Suite à cet inventaire, une étude d'affectation a permis de reclasser :

- 250 meubles sur quatre établissements et deux crèches en construction ainsi que sur trois établissements existants.
- 620 meubles récupérés gratuitement par 70 salariés du siège à qui ils avaient été proposés.
- 150 meubles gracieusement donnés à des associations locales.
- 30 meubles seulement (les plus anciens et abimés) ont été évacués en déchetterie.

Cette opération a donc permis de reclasser la quasi-totalité du mobilier de l'ancien siège social.

▪ Visio - conférence

Le nouveau siège social de Le Noble Age Groupe a été équipé pour plusieurs de ses salles de réunion, d'écrans de visio-conférence qui vont permettre de réaliser des économies substantielles en évitant de nombreux déplacements de personnels des établissements ou du siège que nécessitent les formations, groupe de projets, situations comptables, etc...). Une dizaine d'établissements du Noble Age Groupe sont également équipés de ces installations.

▪ Photocopieurs

Tous les investissements de photocopieurs multifonctions (imprimante, photocopie, scanner, fax) sont centralisés sur le siège social afin de rationaliser les équipements, s'assurer de leur compatibilité avec les réseaux informatiques et de leur adéquation avec les réels besoins du terrain.

Cette centralisation permet de sensibiliser les utilisateurs aux consignes de bon usage de ces outils, et de freiner les velléités d'impressions couleurs très coûteuses.

L'installation de ces matériels étant réalisée sous le contrôle du service informatique, tous les photocopieurs multifonctions sont systématiquement paramétrés en impression noire et recto-verso.
Le changement de ces paramètres de base ne peut être fait que ponctuellement et ne peut être mémorisé.

C-2.3. Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et sous-traitants de leur politique RSE

Plusieurs appels d'offres ont déjà été réalisés en intégrant des critères de développement durable, responsabilité sociétale (maintenance des bâtiments, espaces verts, tenues de travail, gestion des DASRI, contrôles bactériologiques, etc...).

La politique Responsabilité Sociétale en matière d'achats s'articule à travers les deux flux d'opérations que sont celles :

- Supportées et initiées par la centrale de référencement ;
- Supportées et initiées en interne par les négociations directes du Groupe.

▪ La démarche

La démarche d'achats responsable est au cœur de la politique Responsabilité Sociétale du sous-traitant. Dès 2009, le Groupe de sous-traitance a introduit dans les protocoles d'accord avec ses fournisseurs, des articles spécifiques d'engagement au développement durable.

En 2012, le Développement Durable devient un critère d'arbitrage à part entière, au même titre que le prix, le produit et le service.

Un questionnaire est joint aux appels d'offres pour évaluer l'engagement responsable de chaque fournisseur. Les questionnaires sont divers :

- Une prise en compte de la démarche environnementale, sociétale et économique de l'industriel ;
- Des questions demeurent communes à tous les marchés. Elles concernent par exemple la certification, l'économie sociale... ;
- Un chapitre concerne plus particulièrement le produit. Il s'agit alors de s'intéresser à la présence de phtalates, au recyclage des DEEE, à la gamme bio, etc...

La volonté de cette démarche est de formaliser des exigences Développement Durable à l'égard des fournisseurs pour être en mesure de répondre aux questions légitimes des adhérents à ce sujet.

Il est à noter qu'en 2014 la sous-traitance représente 3.6% du chiffre d'affaires. Les principales activités sous-traitées sont l'entretien des espaces verts, le nettoyage des vitres, le pressing ou encore le transport lié à l'accueil de jour. Ces activités ne sont pas sous-traitées de façon systématique, cela dépend de la taille et de la structure des établissements. De plus, certains établissements, notamment dans le secteur sanitaire, sous-traitent l'alimentaire (réalisation et service des repas). Le Noble Age Groupe ne sous-traite pas d'activité relative à son cœur de métier.

▪ Les achats directs du Noble Age Groupe

A partir de 2014, le Noble Age Groupe entreprend de changer le fonctionnement des établissements ayant une cuisine internalisée. Le projet d'intégration sera finalisé sur 2015. En effet, l'ensemble de ces établissements vont travailler dorénavant avec un seul et unique Groupe national.

Ce Groupe détient une véritable démarche de développement durable avec des approvisionnements responsables.

L'objectif est d'entretenir une attitude de consommation responsable. Les éléments fondateurs de la politique RSE du prestataire de gestion alimentaire sont les suivants :

- Respecter la saisonnalité des produits : fruits, légumes et poissons frais français.
- Favoriser l'approvisionnement local et de proximité pour répondre à la politique de réduction des kilomètres parcourus et promouvoir la production de proximité : objectif de transparence des approvisionnements.

- Favoriser le développement de l'agriculture raisonnée en soutenant les agriculteurs adhérant à ces programmes. 80% des approvisionnements en fruits et légumes proviennent de producteurs respectant une agriculture raisonnée. Pour cela, ils justifient d'une certification spécifique exigée lors de leur référencement : Eurep Gap ou AgriConfiance.
- Proposer des produits AOC (fromage, beurre, volaille). Trouver des produits de qualité au cœur des régions de France.
- Positionnement sur l'huile de palme : l'huile de palme est l'huile la plus consommée au monde. L'accroissement de cette démarche est à l'origine de la déforestation massive en Indonésie et en Malaisie. Fort de ces constats, le Groupe a fait le choix de supprimer l'utilisation d'huile de palme de son huile de friture depuis le 1^{er} février 2011. Cet engagement a permis de réduire la consommation d'huile de palme de 300 000 litres par an.
- Optimiser la logistique (regroupement de filières à travers une logistique bi-température optimisée et localisation régionale des plateformes) : diminution du nombre de km parcourus.
- S'impliquer quant à la préservation des ressources : suppression des mercuriales des espèces menacées ou avec des craintes sanitaires (Perche du Nil par exemple), approvisionnement orienté sur les poissons d'élevage qui s'inscrit dans la démarche qualité de la charte de transparence.

C-3 Loyauté des pratiques

C-3.1. Actions engagées pour lutter contre la corruption

La corruption peut être définie comme « la perversion ou le détournement d'un processus ou d'une interaction avec une ou plusieurs personnes dans le dessein, pour le corrupteur, d'obtenir des avantages ou des prérogatives particulières ou, pour le corrompu, d'obtenir une rétribution en échange de sa bienveillance ». Concernant le risque de corruption active (on paie pour avoir un avantage), ce risque paraît limité car :

- Il peut difficilement y avoir de corruption active avec des dirigeants intègres (dit autrement la corruption active nécessite une vraie volonté d'un dirigeant ou d'une personne de pouvoir dans l'entreprise) ;
- pour décaisser des fonds, il faut d'abord une facture à enregistrer en comptabilité puis 2 signatures avec des plafonds à respecter et l'exécution des virements est assurée par des personnes distinctes en charge des activités de trésoreries.

Les services où le risque est le plus important sont les services « demandeurs » : Développement (cible), SUMO (PC), SRAP (autorisation, dotation).

Concernant le risque de corruption passive (on se fait payer pour concéder un avantage), ce risque est plus important car moins facilement détectable (l'avantage est pour le salarié corrompu, pas pour l'entreprise) et il peut se situer à de nombreux niveaux (choix d'un fournisseur, recrutement d'une personne...). Les services où le risque est le plus important sont tous ceux qui décident des achats importants : Immobilier Construction, Engagements – Achats, DSI.

En matière de sécurisation des moyens de paiement, le Groupe (périmètre France) a renforcé son système de contrôle en centralisant l'ensemble de ses virements (soit la quasi-totalité des règlements) sur un seul outil de communication bancaire avec un nombre très restreint d'utilisateur (3) et en mettant en place des vérifications de tous les changements de coordonnées bancaires dans son ERP. Ces éléments additionnés à une double validation des règlements assurent un niveau de sécurité élevé des moyens de paiement.

C-3.2. Mesures prises en faveur de la santé et sécurité des consommateurs

Le Noble Age Groupe affiche une politique Qualité et Gestion des Risques volontariste. Le fonctionnement de ses établissements est centré autour de ses clients. Entre des plannings adaptés aux besoins des résidents et des patients, un partage de l'information efficace via des réunions d'équipe régulières, une traçabilité à tous les

niveaux de l'entreprise et dans tous les domaines, des pratiques formalisées, connues et appliquées par tous, des actions de formation et des évaluations régulières, tout est mis en œuvre pour maîtriser chaque risque identifié.

Concernant la prévention des risques sanitaires, différentes mesures barrières sont en place. Cela comprend, entre autres pour les EHPAD du Groupe, l'utilisation d'un livret thérapeutique Groupe pour prévenir l'iatrogénie, une organisation sécurisée du circuit du médicament, une évaluation annuelle du risque infectieux, une formation annuelle en hygiène, une surveillance permanente de l'eau chaude sanitaire. La gestion des repas est très encadrée. La production des repas respecte en tout point la réglementation. Soit celle-ci est confiée à un prestataire extérieur qui dispose de son Plan de Maîtrise Sanitaire (PMS). Soit elle est réalisée par une équipe cuisine salariée de l'établissement qui respecte alors le PMS Groupe. Dans tous les cas, le PMS induit un plan alimentaire respectant les exigences du GEMRCN, des analyses, prélèvements et audits réalisés par un laboratoire d'analyse extérieur, accrédité par le COFRAC, à fréquences définies. Par ailleurs, un programme de maintenance préventive des équipements, de la sécurité incendie et des utilités garantit le maintien des établissements en parfait état fonctionnel.

De plus, pour prévenir les risques à forte conséquence pour les usagers et promouvoir les bonnes pratiques, plusieurs réseaux d'experts métier assurent un appui en établissement : les réseaux MEDEC, hygiène, chefs référents, référents maintenance et référents Qualité. Une pharmacienne référente Groupe est l'interlocuteur privilégié de la thématique médicaments. Afin d'assurer une cohérence systémique, ces différents réseaux sont pilotés par le siège.

Enfin, un programme de formation à la bientraitance ambitieux, comptant plusieurs modules et concernant l'ensemble des salariés des établissements participe non seulement à la prévention de la maltraitance mais concourt aussi à la prévention des risques psycho-sociaux.

▪ Démarche bientraitance

La bientraitance est au cœur du projet d'entreprise du Noble Age Groupe depuis sa création. La Direction du Groupe impulse depuis 20 ans cette exigence pluridimensionnelle au service des personnes fragilisées accueillies en EHPAD ou en établissement sanitaire.

Concrètement, ce projet se met en œuvre au quotidien de multiples manières : le professionnalisme des équipes pluridisciplinaires, l'organisation en unités de vie, la qualité immobilière et hôtelière, la démarche qualité.

L'ambition du Groupe est de servir au mieux la personne accueillie, en s'appuyant sur les valeurs fondamentales du Groupe : le respect, le sens du service, la confiance, l'esprit d'initiative et l'engagement.

Une démarche structurée pour développer et partager cette culture de bientraitance.

Une vision de la bientraitance partagée au niveau du management de l'entreprise

1. C'est l'affaire de tous...

... soignants et non soignants, quels que soient le métier, les entités de travail, l'échelon hiérarchique.

2. Ce n'est jamais gagné.

Aller-retour permanent entre penser et agir.

3. On est d'autant plus « bien traitant » que l'on est « bien traité ».

Respect dans les relations de travail.

Une démarche qualité comme socle structurant et condition de pérennité

La bientraitance est indissociable d'une organisation formalisée, partagée et apprenante de ses erreurs. Cette capacité à intégrer la logique d'amélioration continue est garante de la pérennité. Elle est le terreau fertile à l'épanouissement des éléments comportementaux apportés par les formations sur la bientraitance.

La démarche qualité rend possible et permet de pérenniser la culture de bientraitance au sein des établissements.

En 2014, la démarche a atteint un bon niveau de maturité au niveau du Groupe après la formation de tous les Directeurs, et de près de 1500 professionnels (dans 19 établissements) pour proposer un cadre commun à tous les établissements tout en laissant la marge de manœuvre nécessaire sur site pour une vraie appropriation et dynamique locale. Ce cadre commun s'appuie sur 3 piliers, en établissement, veillant à la vie de la démarche :

- Un comité bientraitance ;
- 2 « ambassadeurs » bientraitance ;
- Un dispositif d'évaluation de la bientraitance.

Un dispositif de formation « maison »

La formation Bientraitance du Noble Age Groupe s'est construite au fil des années grâce aux expériences et talents d'équipes des établissements et du siège, et au regard attentif et passionné d'intervenants philosophes. D'une durée de 3 jours, ce programme **s'adresse à TOUS les salariés** d'un établissement, soignants ET non soignants. Il se veut **une étape structurante dans le parcours professionnel** d'un salarié, un point repère, **dédié à la prise de conscience** de son propre rôle en matière de bientraitance. La démarche collective permet de **décloisonner** les différents métiers et de **dédramatiser** le travail sur la bientraitance.

L'approche par le débat philosophique entraîne et permet la prise de conscience, **le questionnement sur les pratiques**, la prise de recul, nécessaires à la compréhension et à l'acquisition des principes et pratiques de bientraitance.

Le programme est orienté vers la **responsabilisation de chaque professionnel** vers la recherche et l'apprentissage de pratiques de **bientraitance**. Il a été conçu, à partir des expériences complémentaires de professionnels en EHPAD, de spécialistes de la formation et de la démarche qualité en EHPAD, pour **dépasser les formations existantes trop orientées « solutions toutes faites »** et/ou gestion de la maltraitance.

Les ateliers de mise en situation sont des moments forts **inoubliables pour les salariés**, qui permettent de pratiquer ou observer la pratique en temps réel, et facilitent une acquisition sur le **long terme**.

Le programme prévoit une **journée dédiée à l'encadrement**, la mise en place d'un **Comité Bientraitance**, et l'organisation de sessions pour les nouveaux embauchés, **leviers nécessaires à la pérennisation de la démarche d'acquisition et de développement des compétences**.

A l'issue de la formation, les échanges ont libéré la parole sur ce travail difficile, sur des non-dits et collectivement **les salariés s'autorisent à devenir des régulateurs des postures de l'équipe**, à intervenir sur les attitudes de chacun. Cela rend lisible et accessible les mécanismes de la bientraitance / maltraitance ; et cela lutte contre le réflexe de silence, de passivité et de tabou par rapport à ces questions.

L'ensemble du programme s'appuie sur l'intelligence et l'humanité de chaque professionnel. En effet, Le Noble Age Groupe a la conviction que **c'est d'abord par la considération et la reconnaissance de chaque salarié que l'on rend possible le fait d'être un acteur de bientraitance**.

NOTE METHODOLOGIQUE - Rapport RSE du 01/01/2014 au 31/12/2014

Thème	Informations	Indicateurs	Périmètre (exclusion du Long Séjour Belgique)		Sources	Données
			Long séjour France	Moyen Séjour France		
Environnement	Consommation d'eau	Consommation d'eau par résident et par an	X	X	Relevés de compteurs et factures reçues	Quantité d'eau consommée sur un an par les établissements.
	Consommation d'énergie	Consommation de gaz / électricité / fuel & bois par m ² et par an	X	X		Energie finale consommée par les établissements. Données renseignées en PCI (Pouvoir Calorique Inférieur).
Social	Effectif total et répartition des salariés / sexe / age / zone	Répartition des salariés par région	X	X	SAP HR	Effectifs physiques au 31/12 de l'exercice, incluant : - CDI, CDD et contrats spécifiques (alternance, contrats de professionnalisation, Contrats Uniques d'Insertion), hors intérimaires et hors stagiaires ; - temps partiel et temps plein.
		Répartition des salariés par sexe et par âge	X	X	SAP HR	Objectif : redéfinition des régions pour plus de pertinence Rapport RSE 2013 : 8 régions (Basse Normandie, Bretagne/Pays de la Loire, Centre, Ile de France, Languedoc Roussillon, PACA, Picardie, Rhône Alpes) Rapport RSE 2014 : - Régions Pays de la Loire et Bretagne séparés car se dont des régions où il y a beaucoup d'établissements. - Ajout de la région Poitou-Charentes car Le Noble Age Groupe s'est implanté récemment sur cette région.
		Répartition des salariés par sexe et Région	X	X	SAP HR	
	Rémunérations	Salaire médian	X	X	SAP HR	Les données communiquées correspondent au salaire médian mensuel de base des CDI, incluant l'ancienneté et les éléments fixes, les éventuelles primes et indemnités.
	Embauches et licenciements	Recrutements en CDI effectués durant l'exercice	X	X	SAP HR	Dans le cas d'acquisition de nouveaux établissements, les personnes entrant à l'effectif ne sont pas comptabilisées comme des embauches. Un CDD transformé en CDI compte pour une embauche.
		Fins de contrats en CDI au cours de l'exercice	X	X	SAP HR	Départs des CDI uniquement. Le nombre de licenciements est disponible de façon directe et est non agrégé avec les autres types de départs. Un transfert au sein des établissements du Groupe correspond à un départ et une embauche.
	Organisation du temps de travail	Répartition CDD / CDI / contrats spécifiques	X	X	SAP HR	Contrats spécifiques : contrats d'apprentissage, CIE CDD, CIE CDI, CP CDD I à V, CP CDD VI base, CPI IV Bac Pro, CPI V CAP-BEP, CUI CDI.
		Répartition Temps Plein / Temps Partiel	X	X	SAP HR	Temps plein : durée hebdomadaire de 35h. Temps partiel : temps de travail contractuels inférieurs à la durée légale du temps de travail.
		Equivalent temps plein des effectifs	X	X	SAP HR	Contrats : CDI, CDD arrivée en CDI, CDD surcroît d'activité, CIE CDI et CUI CDI. ETP des effectifs : ETP moyen. Les ETP sont communiqués hors CDD de remplacement.
		Taux d'encadrement théorique	X	X	SAP HR	Rapport entre le nombre d'ETP et le nombre de lits exploités au 31.12.14.
	Absentéisme	Taux d'absentéisme	X	X	SAP HR	Seuls les CDI sont considérés pour cet indicateur. Taux d'absentéisme restreint : prend en compte les maladies, les accidents du travail, les maladies professionnelles et les absences injustifiées. Les congés maternité ne sont pas inclus dans les absences. Ils représentent près de 20% des absences communiquées. Le calcul du taux d'absentéisme correspond aux heures d'absence rapportées aux heures réelles travaillées.
	Accidents du travail et maladies professionnelles	Nombre d'AT/MP avec arrêt	X	X	SAP HR	Les CDI et CDD et les contrats spécifiques sont considérés pour ces indicateurs. Les taux calculés sont rapportés aux heures réelles travaillées. Accident du travail et maladies professionnelles ayant donné lieu à un arrêt de travail. Sont pris en compte les AT/MP déclarés auprès de la CPAM.
		Nombre de journées de travail perdues suite à un AT/MP	X	X	SAP HR	Il s'agit des journées de travail perdues pour les effectifs tout contrat confondu.
		Taux de fréquence des AT/MP	X	X	SAP HR	AT/MP déclarés auprès de la CRAM.
		Taux de gravité des AT/MP	X	X		Journées de travail perdues pour l'ensemble des contrats.
Nombre d'heures de formation	Nombre d'heures de formation	X	X	Données issues du reporting d'Actalians (OPCA)	Objectif : procédure plus juste et plus cohérente avec l'ensemble des indicateurs du rapport. Rapport RSE 2013 : - nombre de stagiaires rapporté à l'effectif global ; - stagiaires du siège retirés de l'analyse. Rapport RSE 2014 : - formations déclarées à Actalians (OPCA) ; - formations ayant une date de début et de fin sur 2014 ; - stagiaires du siège retirés de l'analyse.	
	Nombre de stagiaires formés	X	X			

VII - EVENEMENTS IMPORTANTS SURVENUS DEPUIS LA CLOTURE DE L'EXERCICE

Les circulaires budgétaires 2015 du secteur sanitaire ont confirmé une baisse tarifaire selon les modalités suivantes :

- HAD : -1.1% (officiel)
- SSR/PSY : -2.55% (campagne toujours en-cours) décomposé de la façon suivante :
 - o -1,5% au titre de la récupération du CICE (puisque le principe de son application au secteur privé a été rejeté)
 - o -0,35% au titre de la mise en réserve prudentielle
 - o -0,70% au titre de la baisse effective des tarifs

Ces orientations influenceront sur le niveau d'activité du Groupe en 2015 et nécessiteront des mesures de restrictions budgétaires en cours de mises en œuvre.

En février 2015, le Groupe a regroupé deux établissements situés en Belgique sur un site neuf pour une capacité totale de 150 lits.

Au cours du 1er trimestre 2015, certains investisseurs obligataires ont exercé leur droit de remboursement anticipé des ORNANES, compte tenu de cours du titre du Noble Age supérieur à 18.2 euros. Ainsi, au premier avril 2015, le nombre d'obligations remboursées s'établit à 639 647 sur les 2 747 250 obligations émises à l'origine.

Au cours de l'exercice 2015, toutes les filiales de la Société ayant la forme de SARL et répondant aux critères légaux, seront transformées en SAS dont le président sera la Société. Cette nouvelle organisation juridique permettra le déploiement d'une chaîne de délégation de pouvoirs et de responsabilité au sein du groupe, selon les modalités suivantes :

Le projet de mise en place au sein du groupe Le Noble Age des chaînes de délégations de pouvoirs avec limitation de signature se fera à deux niveaux :

- o au niveau de la Société, holding du groupe Le Noble Age,
- o au niveau de chaque filiale opérationnelle.

Au niveau de la Société :

La Société est une société anonyme à conseil d'administration qui compte comme dirigeants, outre le président du conseil d'administration assumant la direction générale de la Société, deux directeurs généraux délégués ayant chacun des domaines de compétences distincts et clairement identifiés.

Une délégation de premier niveau aux termes de laquelle le président directeur général a délégué certains de ses pouvoirs aux deux directeurs généraux délégués a confirmé l'identification claire et précise des domaines de responsabilité de chaque directeur général délégué.

Par ailleurs, une faculté de subdélégation de la délégation a été prévue et permet à chaque directeur général délégué d'opérer à son tour un transfert de pouvoirs et de responsabilité vers une personne identifiée se situant au bon niveau pour prendre les décisions et en assumer la responsabilité.

Au niveau des filiales opérationnelles :

La mise en place d'une chaîne de délégations de pouvoirs avec limitation de signature au niveau de chaque filiale opérationnelle (c'est-à-dire gérant au moins un établissement) courant 2015 s'inscrira également dans l'objectif d'amélioration de l'organisation et de la gouvernance du groupe Le Noble Age.

Cette chaîne de délégations de pouvoirs, distincte de celle décrite ci-dessus, est essentielle au bon fonctionnement du groupe car c'est elle qui permettra un transfert de pouvoirs et de responsabilités dans chaque établissement au niveau de la direction de celui-ci.

En précisant des limitations de signature et d'engagement, la délégation de pouvoir mise en place à ce niveau permettra également un bon contrôle des opérations engagées au niveau de la filiale.

La mise en place de cette chaîne de délégations de pouvoirs aura comme préalable, dans un souci d'uniformisation et de bonne efficacité juridique, la transformation en société par actions simplifiée de toutes les filiales opérationnelles de la Société qui n'ont pas encore cette forme juridique et qui remplissent les critères permettant la transformation.

Il est rappelé que toutes les SAS du groupe ont la Société comme président mandataire social.

Le schéma de mise en place de la chaîne des délégations de pouvoirs avec limitation de signature sera le suivant :

- a) décision du conseil d'administration de la Société de désigner Monsieur Willy SIRET, en sa qualité de directeur général délégué aux opérations, comme représentant de la Société à chaque fois que celle-ci occupe un mandat social au sein d'une filiale opérationnelle ;
- b) décision du conseil d'administration de la Société d'autoriser Monsieur Willy SIRET à signer, au nom et pour le compte de la Société prise en sa qualité de président de la filiale opérationnelle, des délégations de pouvoirs au bénéfice du directeur des opérations ou du directeur d'exploitation avec faculté de subdélégation ;
- c) décision des associés de la filiale opérationnelle d'autoriser son président à mettre en place et à signer une délégation de pouvoirs au bénéfice du directeur des opérations ou du directeur d'exploitation avec faculté de subdélégation ;
- d) signature par le président de la délégation de pouvoirs au bénéfice du directeur des opérations ou du directeur d'exploitation et contresignature de la délégation par le directeur des opérations ou le directeur d'exploitation ;
- e) s'il y a un directeur des opérations, signature par le directeur des opérations d'une subdélégation de pouvoirs au bénéfice du directeur d'exploitation et contresignature de la subdélégation par le directeur d'exploitation ;
- f) signature par le directeur d'exploitation d'une subdélégation de pouvoirs au bénéfice du directeur d'établissement et contresignature du directeur.

VIII - RESULTATS - AFFECTATION DES RESULTATS

Les comptes annuels soumis à approbation ont été établis conformément aux règles de présentation et aux méthodes d'évaluation prévues par la réglementation en vigueur.

Nous vous informons qu'aucune modification n'a été apportée aux modes de présentation des comptes annuels ou aux méthodes d'évaluation suivis les exercices précédents.

Proposition d'affectation du résultat

L'affectation des résultats que nous vous proposons est conforme à la loi et aux statuts de la Société.

Nous vous proposons d'affecter le bénéfice de l'exercice de la Société clos au 31 décembre 2014 qui s'élève à un montant de 2 335 080,18 euros de la manière suivante :

- à la réserve légale, à hauteur de 5 % du résultat, soit un montant de :	116 754,01 €
- le solde, au compte report à nouveau, soit un montant de :	2 218 326,17 €
Soit un total de	2 335 080,18 €

IX - DECLARATIONS FISCALES

Dividendes antérieurement distribués

Conformément aux dispositions de l'article 243 bis du code général des impôts, nous vous rappelons qu'il n'a été procédé à aucune distribution de dividendes au titre des trois derniers exercices.

Dépenses visées à l'article 39.4 du code général des impôts

L'article 223 quater du code général des impôts impose aux sociétés passibles de l'impôt sur les sociétés de soumettre chaque année à l'approbation de l'assemblée générale ordinaire de leurs actionnaires le montant global des dépenses et charges visées à l'article 39.4 du code général des impôts ainsi que l'impôt supporté en raison de ces dépenses et charges.

Nous vous informons que les dépenses et charges visées à l'article 39.4 du code général des impôts sont les suivantes :

Dépenses et charges concernées	Montant
Amortissements excédentaires	76 449 €
Taxes sur les voitures particulières des sociétés	59 918 €
Provisions et charges à payer non déductibles :	45 979 €
- Participation des salariés.....	20 486 €
- Contribution sociale de solidarité.....	25 493 €

Le montant des dépenses et charges visées à l'article 39.4 du code général des impôts s'élève à un total de 182 346 euros, soit un impôt théorique de 60 776 euros.

X – PARTICIPATIONS

Conformément aux dispositions de l'article L.233-6 du code de commerce, le présent rapport doit vous informer des prises de participation réalisées dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire de la République française représentant plus du vingtième, du dixième, du cinquième, du tiers ou de la moitié du capital des sociétés concernées et de la prise de contrôle de telles sociétés.

Ainsi nous vous informons qu'au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2014, la Société a acquis les participations suivantes :

Société	Siège social	activité	% de participation acquis
SCI MRLB	46 avenue du Bourgaillh – 33600 PESSAC	Gestion d'un patrimoine immobilier	100 %

Par ailleurs, nous vous informons qu'au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2014, la SA LE NOBLE AGE s'est assurée le contrôle indirect des sociétés suivantes :

Société	Siège social	Activité
SAS L'Hermitage	7 boulevard Auguste Priou – 44120 VERTOU	Exploitation d'établissement d'hébergement pour personnes âgée dépendantes
SAS La Capeline	30 bis boulevard de la Mer – 17440 AYTRE	Exploitation d'établissement d'hébergement pour personnes âgée dépendantes
SAS Medinord Santé	81 avenue Albert Raimond – 42270 SAINT PRIEST EN JAREZ	Exploitation d'établissement de soins de suite et de réadaptation
SAS GB	79 avenue Albert Raimond – 42270 SAINT PRIEST EN JAREZ	Exploitation d'établissement d'hébergement pour personnes âgée dépendantes
SAS MTJ	81 avenue Albert Raimond – 42270 SAINT PRIEST EN JAREZ	Prestations de restauration

Nous vous informons également de la constitution de neuf (9) nouvelles sociétés :

Société	Siège social	Activité	% de détention direct et indirect
SNC MF Pessac 33	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU RCS NANTES 799 729 306	Promotion immobilière et activité de marchand de biens	100 %
SNC MF Latresne 33	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU RCS	Promotion immobilière et activité de marchand	100 %

	NANTES 799 729 082	de biens	
SNC MF Kerlena	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU RCS NANTES 799 697 594	Promotion immobilière et activité de marchand de biens	100 %
SNC MF Vannes 56	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU RCS NANTES 807 461 082	Promotion immobilière et activité de marchand de biens	100 %
SNC MF SSR Ennery 95	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU RCS NANTES 808 415 996	Promotion immobilière et activité de marchand de biens	100 %
SNC MF EHPAD Ennery 95	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU RCS NANTES 808 383 608	Promotion immobilière et activité de marchand de biens	100 %
SAS LNA HAD Centre	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU RCS NANTES 807 539 465	Exploitation d'établissement d'hospitalisation à domicile	100 %
SAS SSR LNA Ennery	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU RCS NANTES 808 358 139	Exploitation d'établissement de soins de suite et de réadaptation	100 %
SAS EHPAD LNA Ennery	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU RCS NANTES 808 331 110	Exploitation d'établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes	100 %

XI - PARTICIPATION DES SALARIÉS ET RESERVE DE PARTICIPATION

Conformément aux dispositions de l'article L.225-102 du code de commerce, nous vous rendons compte de l'état de la participation des salariés au capital social de la Société au dernier jour de l'exercice.

Nous vous précisons qu'au 31 décembre 2014, 2 456 salariés du groupe LE NOBLE AGE détenaient des actions de la Société dans le cadre d'une gestion collective. Les actions ainsi détenues représentaient 0,46 % du capital social et 0,32 % des droits de vote de la Société.

Nous vous précisons qu'au 31 décembre 2014, une provision pour participation aux résultats 2014 de l'UES a été comptabilisée dans les comptes de la Société à hauteur de 20 486 euros.

XII – INFORMATION SUR LES DELAIS DE PAIEMENT (DETTES FOURNISSEURS)

Conformément aux dispositions des articles L441-6-1 et D441-4 du Code de commerce, nous vous informons qu'au 31 décembre 2014 le solde des dettes de la société LE NOBLE AGE à l'égard des fournisseurs est créditeur de 628 448,80 € contre 398 176,72€ en 2013.

Ce solde se décompose de la façon suivante, par date d'échéance :

	2014	2013
- Dettes échues au 31 décembre :	366 437,85€	90 701,25€
- Entre le 1 ^{er} janvier et le 15 janvier :	87 954,85€	222 470,43€
- Entre le 16 janvier et le 31 janvier :	172 851,30€	23 839,79€
- Entre le 1 ^{er} février et le 15 février :	1 204,80€	61 165,25€
- Entre le 16 février et le 28 février :	0€	0€

XIII - INFORMATIONS CONCERNANT LES MANDATAIRES SOCIAUX, LES CENSEURS ET LES MANDATS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

A la date du 31 décembre 2014, le conseil d'administration était composé de neuf administrateurs, cinq censeurs et de deux représentants désignés du comité d'entreprise de l'unité économique et social LE NOBLE AGE.

Mandats en cours des administrateurs :

Les mandats d'administrateur de :

- Monsieur Jean-Paul SIRET,
- Monsieur Damien BILLARD,
- Monsieur Robert DARDANNE,

viennent à expiration à l'issue de la réunion de la prochaine assemblée générale ordinaire annuelle appelé à statuer cette année sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2014.

Nous vous proposons de renouveler Messieurs Jean-Paul SIRET, Damien BILLARD et Robert DARDANNE dans leurs fonctions d'administrateur pour une période de six années, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale à tenir dans l'année 2021 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2020.

Mandats en cours des co-commissaires aux comptes de la Société :

Suite à l'apport par la société SARL GB Audit Conseil de sa branche complète d'activité exercée au sein de son établissement secondaire de Bordeaux, comprenant notamment le droit de présentation de la clientèle d'expertise comptable et de commissariat aux comptes rattachée à ce site, au profit de la société SARL Expertise Audit Advisory, société à responsabilité limitée au capital de 390 000 euros, dont le siège social est situé 30 rue Chabrely – 33100 BORDEAUX, identifiée sous le numéro 803 396 530 RCS BORDEAUX, celle-ci est désormais co-commissaire aux comptes titulaire en lieu et place de la SARL GB Audit Conseil, pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer en 2017 sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2016.

Nous vous proposons d'en prendre acte.

Nous vous rappelons que :

- les co-commissaires aux comptes titulaires sont :

La SARL Expertise Audit Advisory, 30 rue Chabrely – 33100 BORDEAUX,

et

La société In Extenso Audit, 81 boulevard de Stalingrad, 69100 Villeurbanne.

- les co-commissaires aux comptes suppléants sont :

La société Concept Audit Et Associes, 1/3 rue du Départ, 75014 Paris,

et

La société Beas, 7/9 Villa Houssay, 92200 Neuilly Sur Seine.

Les mandats des sociétés In Extenso Audit et Beas viendront à expiration à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle qui statuera en 2016 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Les mandats des sociétés SARL Expertise Audit Advisory et Concept Audit Et Associes, viendront à expiration à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle qui statuera en 2017 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Mandats en cours des censeurs :

Les mandats de :

- Monsieur Michel BALLEREAU,
- La Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel Atlantique Vendée, dont le siège est situé 9 route de Paris, La Garde, 44300 Nantes, identifiée sous le numéro 440 242 469 RCS Nantes,
- La société Sigefi, société par actions simplifiée au capital de 1.891.336 €, dont le siège social est situé 139 rue Vendôme, 69006 Lyon, identifiée sous le numéro 331 595 587 RCS Lyon,
- La société Sodero Gestion, société par actions simplifiée au capital de 220 000 €, dont le siège social est situé 13 rue La Pérouse, 44000 Nantes, identifiée sous le numéro 454 026 394 RCS Nantes,

arrivent à expiration à l'issue de la prochaine assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires appelée à statuer cette année sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2014.

Nous vous proposons de renouveler Monsieur Michel BALLEREAU, les sociétés Sigefi, Sodero Gestion et la Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel Atlantique Vendée dans leurs fonctions de censeur pour une durée de quatre années venant à expiration à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2018, à tenir en 2019.

Liste des mandats sociaux

Conformément aux dispositions de l'article L.225-102-1, al. 4 du code de commerce, nous vous communiquons ci-après la liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercées dans d'autres sociétés, françaises ou étrangères, par chacun des mandataires sociaux de la Société durant l'exercice social.

* Monsieur Jean-Paul SIRET a exercé les mandats sociaux suivants :

Sociétés cotées (Groupe)	Fonctions exercées
SA LE NOBLE AGE	Président directeur général
Sociétés non cotées (Groupe)	Fonctions exercées
SARL LA CHEZALIERE	Gérant
SARL LE PARC DE DIANE	Gérant
SARL LE PARC DE LA PLESSE	Gérant
SARL LE PARC DE LA TOUQUES	Gérant
SARL RESIDENCE LE PARC SAINT CHARLES	Gérant
SARL ASPHODIA	Gérant
SARL SEVIGNE	Gérant
SARL GER'HOME	Gérant
SARL ARCADE DE FONTENAY	Gérant
SARL RESIDENCE AIGUE MARINE	Gérant
SARL RESIDENCE HARMONIE	Gérant
SARL LE VERGER DE VINCENNES	Gérant
SARL LES TOITS DE VINCENNES	Gérant
SARL VERTE PRAIRIE	Gérant
SARL LE PARC DES VIGNES	Gérant
SARL RESIDENCE CREISKER	Gérant
SARL RESIDENCE MARCONI	Gérant
SARL LE MAS DE LA COTE BLEUE	Gérant
SALR LES PLEIADES	Gérant
SARL LES JARDINS D'OLONNE	Gérant
SARL LA VILLA DES POETES	Gérant
SARL LES CAMELIAS	Gérant
SARL ISATIS (jusqu'au 31 mai 2014)	Gérant
SARL LES NYMPHEAS	Gérant
SARL RESIDENCE LE MONTHEARD	Gérant
SARL FONCIERE GNA	Gérant
SARL MEDICA FONCIERE GARCHES 92	Gérant
SARL MEDICA FONCIERE D'EPINAY	Gérant
SARL LNA SERVICES	Gérant
SARL RESIDENCE HOTEL DU PAYS VERT	Gérant
SARL LA CAPELINE (jusqu'au 7 juillet 2014)	Gérant
SA RESIDENCE DE RETRAITE FRANCOIS VILLON	Président directeur général

SA LA CHEZALIERE	Directeur général délégué
SA LA CHEZALIERE	Administrateur
SA WOODSIDE RESIDENCE –Société Belge	Administrateur
SA RESIDENCE ATHENA (jusqu’au 31 décembre 2014) – Société Belge	Administrateur
SA RESIDENCE LE POINT DU JOUR - Société Belge	Administrateur
GROUPEMENT DE COOPERATION SANITAIRE NOBLE AGE	Administrateur
SAS GRIBOUILL’AGE	Membre du comité de direction

Sociétés non cotées (Hors Groupe)	Fonctions exercées
SC FINANCIERE VERTAVIENNE 44	Gérant
SARL IMMOBILIERE DU VALLON	Gérant
SARL SIBE	Gérant

Mandats de représentant permanent exercés dans des sociétés françaises et étrangères :

Société représentée	Fonctions exercées	Dans la société non cotée (Groupe)
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LE NOBLE AGE RETRAITE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LA VILLA DES COLLETTES
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LA VILLA D’EPIDAURE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LA VILLA D’EPIDAURE LA CELLE ST CLOUD (jusqu’au 28 décembre 2014)
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LES JARDINS D’HERMINE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS RESIDENCE DES SOURCES
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LA VILLA AMELIE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LA VILLA ELEONORE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LA VILLA OCEANE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS MAISON DE LA PRINCESSE ELISA
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LES OISEAUX
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LES MIMOSAS
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LA VILLA DE FALICON
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS SAINTE ANNE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LA MEULIERE DE LA MARNE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS KERINOU SANTE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS HAD HAUTE-SAVOIE SUD
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LA VILLA BLEUE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS CENTRE MEDICAL DE CHAVANNE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS CLINIQUE DE BAZINCOURT
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LNA 2
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LE NOBLE AGE SANTE 44
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LNA 3
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS IMMOBILIERE DE LA FONTENELLE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS BFI
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LNA SANTE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS GB
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS MEDINORD SANTE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS MTJ
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LNA HAD CENTRE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS EHPAD LNA ENNERY
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS SSR LNA ENNERY
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF 44
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF 49 LA PLESSE
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF BANDOL 83
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MEDICA FONCIERE 83
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF YERRES 91

SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF ST MAUR 94
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF COURBEVOIE 92
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF MAINVILLIERS 28
SA LE NOBLE AGE	Gérant	CHATOU 78
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF IMR 93
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF TOULON 83
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF ADJ 85
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MEDICA SERRIS 77
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MEDICA FONCIERE MARSEILLE 131
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MEDICA FONCIERE 06
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MEDICA FONCIERE LA CELLE 78
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MEDICA FONCIERE BRETEUIL
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC FONCIERE SSR IMB
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MEDICA FONCIERE LMB 41
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF 72 MONTHEARD
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF VILLENAVE 33
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF EVIAN 74
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF SAINT ROGATIEN 17
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF MONTLOUIS 37
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF BELZ 56
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SCI DE LA PRINCESSE
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF 11 NARBONNE
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF 77 LA FERTE
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF FALICONNIERE 061
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF BREST 29
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF THEIX 56
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF CHAVANNE 42
SA LE NOBLE AGE	Gérant	MF BAZINCOURT 78
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF TALENCE 33
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF LASTRENE 33
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF KERLENA
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF PESSAC 33
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF VERTOU 44120
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SCI SERENISSIM 1
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SCI DOMAINE DES AUGUSTINS
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SCI CHATEAU LAMOTHE
SA LE NOBLE AGE	Gérant	MF VANNES 56
SA LE NOBLE AGE	Gérant	MF EHPAD ENNERY 95
SA LE NOBLE AGE	Gérant	MF SSR ENNERY 95
SA LE NOBLE AGE	Administrateur	SA WOODSIDE RESIDENCE
SA LE NOBLE AGE	Administrateur	SA CLINIQUE KERLENA
SA LE NOBLE AGE	Administrateur	SA CLINIQUE LES SORBIERS

Société représentée	Fonctions exercées	Dans la société non cotée (Hors Groupe)
SARL IMMOBILIERE DU VALLON	Membre du comité de direction	SAS NOBILISE

* Monsieur Robert DARDANNE a exercé les mandats sociaux suivants :

Sociétés cotées (Groupe)	Fonctions exercées
SA LE NOBLE AGE	Administrateur

Sociétés non cotées (Groupe)	Fonctions exercées
SA RESIDENCE ATHENA - Société Belge	Administrateur
SA RESIDENCE LE POINT DU JOUR - Société Belge	Administrateur

Sociétés cotées (Hors Groupe)	Fonctions exercées
SA VOLTALIA	Administrateur
SA TRAVEL TECHNOLOGY INTERACTIVE	Administrateur

Sociétés non cotées (Hors Groupe)	Fonctions exercées
SA EUROFINANCE TRAVEL	Président du Conseil d'Administrateur et administrateur
SA KD DEVELOPPEMENT	Administrateur
SA DRC	Administrateur
SA VOLTALIA INVESTISSEMENT	Administrateur
SAS FIDEXI	Président
SARL HORTENSE	Gérant
SARL BUSIM	Gérant
SPRL FGD – Société Belge	Gérant

* Monsieur Willy SIRET a exercé les mandats sociaux suivants :

Sociétés cotées (Groupe)	Fonctions exercées
SA LE NOBLE AGE	Administrateur et Directeur Général Délégué

Sociétés non cotées (Groupe)	Fonctions exercées
SARL LNA ACHATS	Gérant
SARL LE BOURGAILH	Gérant
SARL CHATEAU LAMOTHE	Gérant
SARL LES JARDINS DE LAURENZANNE	Gérant
SARL RIVE DE GARONNE	Gérant
SA CLINIQUE LES SORBIERS	Président Directeur Général
SA CLINIQUE KERLENA	Président Directeur Général
SA RESIDENCE DE RETRAITE FRANCOIS VILLON	Administrateur
GCS PUI ANJOU	Administrateur suppléant
GROUPEMENT DE COOPERATION SANITAIRE NOBLE AGE	Administrateur suppléant

Sociétés non cotées (Hors Groupe)	Fonctions exercées
SAS NOBILISE	Président
SAS GIBOUILL'AGE	Président

Mandats de représentant permanent exercés dans des sociétés françaises et étrangères :

Société représentée	Fonctions exercées	Dans la société non cotées (Groupe)
SA LE NOBLE AGE	Gérant	LNA BELGIQUE
SPRL LNA BELGIQUE - Société Belge	Gérant	SPRL LE PARC DE LA CENSE - Société Belge
SPRL LNA BELGIQUE - Société Belge	Gérant	RESIDENCE BEECKMAN - Société Belge
SPRL LNA BELGIQUE - Société Belge	Gérant	RESIDENCE LES TAMARIS - Société Belge
SA WOODSIDE RESIDENCE - Société Belge	Gérant	SPRL LE BONJOUR D'IGNACE - Société Belge
SPRL LNA BELGIQUE - Société Belge	Administrateur délégué à la gestion journalière	SA RESIDENCE ATHENA (jusqu'au 31 décembre 2014)
SPRL LNA BELGIQUE - Société Belge	Administrateur délégué à la gestion journalière	SA RESIDENCE LE POINT DU JOUR - Société Belge
SPRL LNA BELGIQUE - Société Belge	Administrateur délégué à la gestion journalière	SA WOODSIDE RESIDENCE - Société Belge
SA WOODSIDE RESIDENCE - Société Belge	Président du conseil d'administration	ASBL PAVILLON DE LA CENSE - Société Belge
SPRL LE PARC DE LA CENSE - Société Belge	Administrateur délégué à la gestion journalière	ASBL PAVILLON DE LA CENSE - Société Belge
SA WOODSIDE RESIDENCE - Société Belge	Président du conseil d'administration	ASBL LE MONT DES ARTS - Société Belge
SPRL RESIDENCE LES TAMARIS - Société Belge	Administrateur délégué à la gestion journalière	ASBL LE MONT DES ARTS - Société Belge

Société représentée	Fonctions exercées	Dans la société non cotées (Hors Groupe)
NOBILISE	Président	NOBILISE 2
GRIBOUILL'AGE	Président	ENFANTILLAGES IMMOBILIER
GRIBOUILL'AGE	Président	ENFANTILLAGES

* Monsieur Patrick CONNAN a exercé les mandats sociaux suivants :

Sociétés cotées (Groupe)	Fonctions exercées
SA LE NOBLE AGE	Administrateur

Sociétés non cotées (Hors Groupe)	Fonctions exercées
SCI MOULIN DE LA JOIE	Gérant

* Monsieur Damien BILLARD a exercé les mandats sociaux suivants :

Sociétés cotées (Groupe)	Fonctions exercées
SA LE NOBLE AGE	Administrateur

Sociétés non cotées (Groupe)	Fonctions exercées
SARL BIAGIS	Gérant
SA RESIDENCE DE RETRAITE FRANCOIS VILLON	Administrateur

Sociétés non cotées (Hors Groupe)	Fonctions exercées
SAS GRIBOUILL'AGE	Membre du comité de direction
SAS NOBILISE	Membre du comité de direction

* Monsieur Daniel BRAUD a exercé les mandats sociaux suivants :

Sociétés cotées (Groupe)	Fonctions exercées
SA LE NOBLE AGE	Administrateur

* Madame Marie-Antoinette DAIN a exercé les mandats sociaux suivants :

Sociétés cotées (Groupe)	Fonctions exercées
SA LE NOBLE AGE	Administrateur

Sociétés non cotées (Hors Groupe)	Fonctions exercées
SARL HORUS	Gérant
SCI DU 7 RUE DE MULHOUSE	Gérant
SAS GROUPE SEGUR MANAGEMENT	Gérant
SCI SOLEIL IMMOBILIER	Gérant
SCI VOLTAIRE	Gérant
SCI DURAFFOURD	Gérant
SCI MANIJE	Gérant
SCI DU BIEF	Gérant

SARL ATENA	Gérant
SARL AEROVISION	Gérant
SARL STAR SERVICES INTERNATIONAL	Co-Gérant
SARL JET OPS	Gérant
SARL RF TRONIC INGENIERIE	Gérant
SARL A A AVIATION	Gérant
SAS HOICHE FINANCEMENT	Président
SAS GROUPE SEGUR	Président
SAS JET SERVICES GROUP	Président
SAS ADVANCED AIR SUPPORT	Président
SAS BCA	Président
SAS PROGERIM	Président
SAS AQUATIQUE DU CROUESTY (jusqu'au 17 juillet 2014)	Président
SAS AERO HOLDING (jusqu'au 31 juillet 2014)	Président
SAS HOICHE PROMOTION	Directeur Général
SA AERO JET	Président Directeur Général
SA JLMD ECOLOGIC GROUP	Président du Conseil d'Administration
SARL STAR SERVICE HOLDING	Gérant
SARL SKY VISION - Société Croate	Gérant

Mandats de représentant permanent exercés dans des sociétés françaises et étrangères

Société représentée	Fonctions exercées	Dans la société non cotée (Hors Groupe)
HOICHE FINANCEMENT SAS	Gérante	SNC AERO REAL ESATE
HOICHE FINANCEMENT SAS	Gérante	SCI 3 RUE DES SAUSSAIES
HOICHE FINANCEMENT SAS	Gérante	SNC CHATOU INVESTISSEMENT II
HOICHE FINANCEMENT SAS	Gérante	SNC HOICHE PATRIMOINE
HOICHE FINANCEMENT SAS	Gérante	SNC SPV CERGY
PROGERIM SAS	Gérante	SNC SEGUR PATRIMOINE
PROGERIM SAS	Gérante	SNC DU 171 AVENUE JEAN JAURES A AUBERVILLIERS
PROGERIM SAS	Gérante	SNC DU 48 AU 54 RUE DE LA MOTTE A AUBERVILLIERS
HOICHE FINANCEMENT SAS	Gérante	SCI DU 19 RUE DE VIVIENNE
GROUPE SEGUR SAS	Gérante de la	SCI SEGUR SAINT GERMAIN
HOICHE PROMOTION SA	Gérante de la	SNC CROUESTY MANAGEMENT
HOICHE FINANCEMENT SAS	Gérante de la	SNC LE RELAIS DE SEGUR
HOICHE FINANCEMENT SAS	Gérante de la	SNC JET HOME
HOICHE FINANCEMENT SAS	Gérante de la	SNC SEGUR FBO
HOICHE FINANCEMENT SAS	Gérante de la	SNC BRON H10
PROGERIM SAS	Gérante de la	SCI CROIX NIVERT 12
HOICHE FINANCEMENT SAS	Gérante de la	SNC AERO REAL ESTATE

* SAS NOBILISE a exercé les mandats sociaux suivants :

Sociétés cotées (Groupe)	Fonctions exercées	Représentant
SA LE NOBLE AGE	Administrateur	Monsieur Alain GIRAUDEAU

Sociétés non cotées (Hors Groupe)	Fonctions exercées	Représentant
NOBILISE 2	Président	Monsieur Willy SIRET

* Monsieur Alain GIRAUDEAU a exercé les mandats sociaux suivants :

Sociétés non cotées (Hors Groupe)	Fonctions exercées
SCI SAINT APOLLINE	Gérant

Mandats de représentant permanent exercés dans des sociétés françaises et étrangères

Société représentée	Fonctions exercées	Dans la société cotée (Groupe)
NOBILISE	Administrateur	SA LE NOBLE AGE

* Madame Patricia ROSIOD a exercé les mandats sociaux suivants :

Sociétés cotées (Groupe)	Fonctions exercées
SA LE NOBLE AGE	Administrateur

Sociétés non cotées (Hors Groupe)	Fonctions exercées
SA FINANCIERE VALMER	Administrateur
SAS 2P CONSEIL	Président
SC 2ISS	Co-gérant

Opérations sur titres

Conformément aux dispositions des articles L.621-18-2 et R.621-43-1 du code monétaire et financier, nous vous indiquons les opérations réalisées par les dirigeants et les hauts responsables, ou par des personnes auxquelles ils sont étroitement liés, sur leurs titres.

Nous vous informons qu'au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2014, la société Immobilière du Vallon a vendu 10 000 actions de la Société.

Nous vous informons qu'au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2014, Monsieur Damien BILLARD a vendu 1 861,85 parts du FCPE.

Rémunération des mandataires sociaux

Conformément aux dispositions de l'article L 225-102-1 du code de commerce, nous vous rendons compte de la rémunération totale (éléments fixes, variables et exceptionnels) y compris sous forme d'attribution de titres de capital, de titres de créances ou de titres donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créances (Art. L.225-102-1 code de commerce) et des avantages de toute nature versés durant l'exercice écoulé à chaque mandataire social, ainsi que les critères en fonction desquels ils ont été calculés ou les circonstances en vertu desquelles ils ont été établis.

Nous vous indiquons également les engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci, ainsi que les modalités de détermination de ces engagements.

En Euros		Rémunérations brutes							Jetons de présence	
		LNA	Sarl La Chézalière	Diane	Total	Part fixe	Part variable	Avantages en nature		Total
Jean Paul Siret	2014	179 752	32 930	2 751	215 433	170 921	44 512	5 837	221 270	
	2013	165 040	32 930	2 751	200 721	166 121	34 600	4 597	205 318	
Xavier Dejardins	2014									
	2013									6400
Willy Siret	2014	169 457			169 457	124 945	44 512	2 435	171 892	
	2013	154 600			154 600	120 000	34 600	2 770	157 370	
Damien Billard	2014	170 512			170 512	126 000	44 512	2 340	172 852	
	2013	154 500			154 500	119 900	34 600	2 475	156 975	
Robert Dardanne	2014									6 400
	2013									7 200
Patrick Connan	2014									9 600
	2013									8 800
Daniel Braud	2014									8 800
	2013									8 800
Antoinette DAIN	2014									
	2013									
Patricia Rosiod	2014									4 800
	2013									
Salvepar	2014									
	2013									1 200
Total	2014	519 721	32 930	2 751	555 402	421 866	133 536	10 612	566 014	29 600
	2013	474 140	32 930	2 751	509 821	406 021	103 800	9 842	519 663	32 400

Les rémunérations des 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 effet de l'ORNANE).

Compte tenu d'une augmentation du résultat net consolidé de 2 011 K€ constatée sur l'exercice clos au 31 décembre 2013, une prime annuelle brute de résultat d'un montant de 20 112 € a été octroyée en 2014 aux dirigeants au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2013.

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.

XIV – INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 233-13 DU CODE DE COMMERCE

Conformément aux dispositions de l'article L.233-13 du code de commerce, nous vous communiquons ci-après l'identité des personnes physiques ou morales détenant directement ou indirectement plus du vingtième, du dixième, des trois-vingtièmes, du cinquième, du quart, du tiers, de la moitié, des deux tiers, des dix-huit vingtièmes ou des dix-neuf vingtièmes du capital social ou des droits de vote aux assemblées générales.

Le tableau ci-dessous à la date du 31 décembre 2014 reprend les principales détentions dans le capital social à travers notamment les quatre groupes des membres du pacte d'actionnaires (ci-après le « Pacte »).

Les caractéristiques du Pacte sont détaillées ci-après en **XVI**.

Détentions dans le capital social de la Société au 31 décembre 2014

Actionnaires	Actions		Droits de vote	
	nb	%	nb	%
PACTE				
Financière Vertavienne 44 (1)	1 884 864	22,07 %	3 769 728	30,70 %
Nobilise (2)	942 348	11,03 %	1 845 696	15,03 %
Nobilise 2 (3)	646 807	7,57 %	646 807	5,27 %
Autres associés	670 474	7,85 %	1 340 948	10,93 %
Total Pacte	4 144 493	48,52 %	7 603 179	61,93 %
HORS PACTE (au nominatif)				
FCP Jousse Morillon	400 000	4,68 %	400 000	3,26 %
Autres (au nominatif et au porteur)	3 997 648	46,80 %	4 274 607	34,82 %
Total	8 542 141	100,00 %	12 277 786	100,00 %

(1) La **Société Civile Financière Vertavienne 44**, identifiée sous le numéro 422 059 345 RCS NANTES dont la gestion et la représentation légale est assurée par Monsieur Jean-Paul SIRET, détient directement 22,07 % des actions et 30,70 % des droits de vote (contre respectivement 22,07 % et 27,19 % au 31 décembre 2013).

(1.2) Monsieur Jean-Paul **SIRET** détient directement et indirectement, compte tenu de ses détentions en pleine propriété et en usufruit dans la Société Civile Financière Vertavienne 44 et dans la société Immobilière du Vallon, 11,14 %, du capital de la Société (contre 11,15 % au 31 décembre 2013).

Pour information, la **famille SIRET** détient directement et indirectement 13,97 % des actions de la Société (contre 14,02 % des actions au 31 décembre 2013).

(2) La **SAS NOBILISE**, identifiée sous le numéro 531 993 913 RCS NANTES dont la gestion et la représentation légale est assurée par Monsieur Willy SIRET, détient directement 11,03 % des actions et 15,03 % des droits de vote (contre une détention directe au 31 décembre 2013 de 11,03 % des actions et 12,92 % des droits de vote), et indirectement, 1,19 % des actions.

(3) La **SAS NOBILISE 2**, identifiée sous le numéro 789 911 393 RCS NANTES dont la gestion et la représentation légale est assurée par la société Nobilise, elle-même représentée par Monsieur Willy SIRET, détient directement 7,57 % des actions et 5,27 % des droits de vote, (contre respectivement 7,57 % et 4,67 % au 31 décembre 2013).

Franchissement de seuils légaux déclarés à la Société

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2014, les franchissements de seuils légaux de détention des actions ou des droits de vote de la Société dont la Société a été avisée sont les suivantes :

- La société Groupama Centre Atlantique a déclaré avoir franchi en baisse le seuil de 5 % des droits de vote en date du 21 janvier 2014 par suite d'une cession d'actions hors marché et ne plus détenir aucune action de la Société,
- La société Jousse Morillon Investissement SA, agissant pour le compte d'un fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en hausse, le 21 janvier 2014, le seuil de 5 % des droits de vote et détenir 842 000 actions, représentant 9,86 % du capital et 6,07 % des droits de vote de la Société par suite d'une acquisition d'actions hors marché,
- La société DF Synergies contrôlée par la famille DUVAL-FLEURY a déclaré avoir franchi en baisse, le 10 février 2014, directement et indirectement par l'intermédiaire de la société anonyme COGEPA qu'elle contrôle, le seuil de 10 % du capital de la Société, et détenir directement et indirectement 9,84 % du capital et 12,54 % des droits de vote de la Société, par suite d'une cession d'actions sur le marché,
- La société DF Synergies a déclaré avoir franchi en baisse, le 24 mars 2014, directement et indirectement par l'intermédiaire de la société anonyme COGEPA qu'elle contrôle, le seuil de 10 % des droits de vote que la Société et détenir indirectement, 659 586 actions, représentant 1 319 172 droits de vote soit 7,72 % du capital et 9,99 % des droits de vote de la Société par suite d'une cession d'action sur le marché. A cette occasion, la société COGEPA a déclaré avoir franchi individuellement en baisse le seuil de 10 % des droits de vote de la Société,
- Le concert, composé des sociétés Financière Vertavienne 44, Nobilise, Nobilise 2 et d'autres actionnaires a déclaré avoir franchi en baisse, le 27 mars 2014, le seuil de 50 % du capital de la Société et détenir à cette date 4 154 493 actions de la Société représentant 7 569 179 droits de vote, soit 48,64 % du capital et 58,62 % des droits de vote, par suite de la cession d'actions hors marché par un membre du concert de la totalité de ses actions de la Société auxquelles étaient attachées des droits de vote double,
- La société COGEPA a déclaré avoir franchi en baisse, le 15 avril 2014, le seuil de 5 % du capital et détenir 426 942 actions représentant 853 884 droits de vote soit 4,99 % du capital et 6,58 % des droits de vote de la Société, par suite par une cession d'actions sur le marché,
- La société COGEPA a déclaré avoir franchi en baisse, le 30 avril 2014, le seuil de 5 % des droits de vote et détenir 302 271 actions représentant 604 542 droits de vote soit 3,54 % du capital et 4,71 % des droits de vote de la Société, par suite par une cession d'actions sur le marché.

XV – INFORMATIONS DONNEES EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-211 DU CODE DE COMMERCE (Programme de rachat de titres)

Nous rappelons que l'assemblée générale mixte de la Société en date du 18 juin 2014, dans sa dixième résolution, a autorisé le conseil d'administration, conformément aux dispositions de l'article L.225-209 du code de commerce, à acheter un nombre d'actions pouvant représenter jusqu'à 10 % du capital de la Société, au jour de l'utilisation de cette autorisation dans les conditions suivantes :

- le prix d'achat par action ne devra pas être supérieur à 40 euros, hors frais et commissions, avec un plafond global de 34 millions d'euros ;
- l'autorisation pourra être utilisée, entre autres, à l'effet (i) d'animer le marché secondaire ou de faire assurer la liquidité de l'action de la Société par un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers ; (ii) de remettre des actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital ; (iii) de disposer d'actions pouvant être remises à ses dirigeants et salariés ainsi qu'à ceux des sociétés qui lui sont liées, dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions, d'opérations d'attribution gratuite d'actions existantes dans les conditions prévues aux articles L.225-197-1 à L.225-197-3 ou de plans d'épargne d'entreprise dans les conditions prévues par les articles L.3332-1 et suivants du code du travail ; (iv) de conserver les actions afin de les remettre en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe ; (v) d'annuler tout ou partie des actions ainsi achetées sous réserve de l'adoption de la neuvième résolution proposée au vote de l'assemblée générale ;
- le nombre d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne pourra excéder 5 % de son capital ;
- les actions pourront également être annulées dans la limite de 10 % du capital de la Société par périodes de vingt-quatre mois ;
- l'acquisition, la cession ou le transfert de ces actions pourra être effectué, dans le respect des règles édictées par l'Autorité des Marchés Financiers, en une ou plusieurs fois, sur le marché ou hors marché, par tous moyens, y compris par transfert de blocs, offres publiques ou par l'intermédiaire de tout instrument financier dérivé.

L'autorisation sus visée donnée au conseil d'Administration a été consentie pour une durée de dix-huit mois à compter de l'assemblée générale mixte des actionnaires du 18 juin 2014 et expire le 18 décembre 2015. En conséquence, le conseil d'administration propose la reconduction de cette autorisation pour une durée de dix-huit mois, dans les mêmes conditions.

Exécution du programme de rachat en 2014

Au 31 décembre 2014, le nombre de titres auto-détenus dans le cadre du programme de rachat autorisé par l'assemblée générale de la Société est de 20 624 actions, d'une valeur nominale de 2 €, et valorisées à 420 935,84 euros, soit 20,41 euros par action, représentant 0,24 % du capital social de la Société.

Les actions auto-détenues sont réparties entre les objectifs du programme de rachat exposés ci-après :

- d'une part, assurer la liquidité de l'action de la Société,
dans le cadre d'un contrat de liquidité 1 500 actions

- d'autre part, conserver les actions afin de les remettre en paiement ou en échange, dans le cadre d'opérations de croissance externe 19 124 actions

Contrat de liquidité

Un contrat de liquidité a été mis en place suite à l'admission des actions de la Société sur le marché Euronext Paris avec la société Oddo et Cie et a été renouvelé à plusieurs reprises. Le montant affecté audit contrat au 31 décembre 2014 était égal à 160 000 euros.

Nous vous informons que dans le cadre de son contrat de liquidité, les opérations suivantes ont été réalisées au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2014 :

- Achats :

- . Nombre de titres achetés : 89 634
- . Prix d'achat moyen : 17,2816 euros

- Cessions :

- . Nombre de titres cédés : 94 121
- . Prix de vente moyen : 17,3317 euros

- Frais de négociation payés par la Société au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2014, dans le cadre du contrat de liquidité susvisé : 25 000 €.

Mandat de rachat d'actions

Un mandat de rachat d'actions a également été mis en place par la Société au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2012, visant à conserver les actions afin de les remettre en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe. Dans le cadre de ce mandat, 59 134 actions ont été acquises au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2012.

Nous vous informons que dans le cadre de ce mandat de rachat d'actions, aucune opération n'a été réalisée au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2014.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2014, la Société a mis en place des mandats de vente visant à céder 40 000 actions précédemment acquises dans le cadre du mandat de rachat d'actions. Ces 40 000 actions ont été cédées au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2014. Les frais payés dans le cadre des mandats de vente se sont élevés à 1 935,56 euros.

Par ailleurs, la Société a procédé au transfert de 10 actions auto-détenues dans le cadre du programme de rachat aux fins de répondre à une demande de remboursement d'Ornane.

En conséquence, nous vous informons que le solde de titres détenues par la Société dans le cadre du programme de rachat d'actions s'élève à 19 124 actions au 31 décembre 2014 et sont inscrites au nominatif pur.

**XVI- RESTRICTIONS STATUTAIRES À L'EXERCICE DES DROITS DE VOTE
ET AUX TRANSFERTS D' ACTIONS OU DES CONVENTIONS
PORTÉES À LA CONNAISSANCE DE LA SOCIÉTÉ
(ARTICLES L.225-100-3 ET L.233-11 DU CODE DE COMMERCE)**

L'article XIV du présent rapport indique la structure du capital social de la Société au 31 décembre 2014.

Par ailleurs, nous vous indiquons, conformément aux dispositions des articles L.225-100-3 et L.233-11 du code de commerce, les restrictions à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou des conventions portées à la connaissance de la Société.

*** Pacte d'actionnaires de la Société**

Le 15 mai 2006, un pacte d'actionnaires constitutif d'une action de concert a été conclu entre les sociétés Financière Vertavienne 44, Financière de Dourthe et Galloix Holding et certaines personnes physiques (groupe A), la société DEJARDINS, MM. Xavier DEJARDINS, Robert DARDANNE, Christophe RIPERT et Mme Aline RIPERT (groupe B), plusieurs fois modifié, notamment pour tenir compte de l'adhésion des sociétés Groupama Centre Atlantique (groupe C) et Salvepar (groupe D) (ci-après le « Pacte »).

Un nouvel avenant au Pacte a été conclu le 26 octobre 2011 dans le cadre d'une cession d'actions de la Société au profit de la société par actions simplifiée NOBILISE.

Un avenant au Pacte a été signé en date du 5 juin 2012 aux fins de proroger l'application du Pacte aux membres du Groupe B jusqu'au 30 juin 2014. La société Groupama Centre Atlantique n'ayant pas souhaité adhérer à l'avenant du 5 juin 2012 et proroger son adhésion, sa participation au Pacte a pris fin à compter du 6 juin 2012.

Enfin, certaines dispositions du Pacte ont été modifiées, par avenant en date du 27 décembre 2012, suite à la décision des membres du Groupe B de mettre fin à leur participation au Pacte, consécutivement à la cession d'une partie substantielle de leurs actions de la Société en décembre 2012 et à l'adhésion de la SAS NOBILISE 2 au Pacte en qualité de membre du Groupe A (Décision AMF n° 213 C 0036 du 8 janvier 2013).

Le Pacte comporte des conditions préférentielles d'acquisitions d'actions sous la forme de l'exercice d'un droit de préférence stipulé au profit des membres du Pacte ainsi que des règles relatives au mode de gouvernance de la Société.

Les principales dispositions du Pacte sont rappelées ci-dessous :

Durée du Pacte : le Pacte est conclu pour une durée expirant le 30 juin 2016. Par exception prévue au Pacte, il a pris fin de plein droit le 25 novembre 2013 à l'égard du membre unique du groupe D, la société SALVEPAR.

Gouvernance : le Pacte prévoit que les parties s'engagent à faire leurs meilleurs efforts respectifs, afin d'une part que Monsieur Jean-Paul SIRET assure les fonctions de président-directeur général pendant toute la durée du Pacte, et d'autre part, que la Société soit administrée par un conseil d'administration composé d'un maximum de 10 membres comprenant au moins 5 administrateurs nommés parmi les membres du groupe A et qu'un censeur soit nommé parmi les membres du Groupe D, si celui-ci en fait la demande, aussi longtemps qu'un membre du Groupe D sera actionnaire de la Société et partie au Pacte.

Droit de préférence : le Pacte prévoit un droit de préférence s'appliquant, sauf exceptions prévues par le Pacte, pour tous les cas de cession par les actionnaires des groupe A et D, en priorité aux membres du groupe A, puis aux membres du groupe D en deuxième rang.

Il est ici précisé que depuis la cession en fin d'exercice 2013 par SALVEPAR de l'intégralité de sa participation dans le capital de la Société, le Pacte ne compte plus de membres du groupe D.

*** Engagements collectifs Dutreil**

A la connaissance de la Société, il n'existe plus d'engagement collectif de conservation de titres Dutreil.

XVII – ATTRIBUTION DE JETONS DE PRESENCE

Les administrateurs et les censeurs présents aux séances du conseil d'administration bénéficient de jetons de présence pour une somme annuelle décidée en assemblée générale. Nous vous proposons d'augmenter le montant global annuel de jetons de présence pour l'exercice 2015 à la somme de 60 000 euros (contre 50 000 euros pour l'exercice 2014) à répartir entre les administrateurs et les censeurs.

Nous vous précisons que les mandataires sociaux ou salariés de la Société également administrateurs ou censeurs, ainsi que l'ensemble des censeurs ont renoncé au bénéfice desdits jetons.

XVIII – CONVENTIONS REGLEMENTEES

Le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées visées aux articles L.225-38 et suivants du code de commerce contient les nouvelles conventions réglementées conclues durant l'exercice 2014 et qui seront soumises au vote de l'assemblée générale.

Conformément aux nouvelles dispositions légales, le conseil d'administration du 21 janvier 2015 a procédé au réexamen des conventions visées à l'article L.225-38 du code de commerce, autorisées au titre d'exercices antérieurs qui se sont poursuivies au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2014.

Le rapport spécial des commissaires aux comptes sera mis à disposition des actionnaires sur le site internet de la Société 21 jours avant l'assemblée générale, conformément aux dispositions de l'article R.225-73-1 du code de commerce, et au siège social de la Société, conformément aux dispositions de l'article R.225-89 du code de commerce. Il peut également être adressé aux actionnaires qui en font la demande dans les conditions fixées à l'article R.225-88 du code de commerce.

IXX - CONTROLE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Conformément aux dispositions légales et réglementaires, nous tenons à votre disposition les rapports de vos commissaires aux comptes.

Après avoir pris connaissance du rapport général des commissaires aux comptes, vous aurez à approuver le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées visées à l'article L 225-38 du code de commerce.

CONCLUSION

Nous allons maintenant vous présenter, plus en détail, les comptes annuels et les comptes consolidés que nous soumettons à votre approbation.

Nous espérons que les résolutions proposées recevront votre agrément et que vous voudrez bien donner quitus de sa gestion au conseil d'administration pour l'exercice écoulé.

Fait à VERTOU
Le 7 avril 2015
Le conseil d'administration

**TABLEAU DES DELEGATIONS ACCORDEES PAR
 L'ASSEMBLEE GENERALE AU CONSEIL
 D'ADMINISTRATION ET DE LEUR UTILISATION
 AU COURS DE L'EXERCICE
 (Article L.225-100 alinéa 7 du code de commerce)**

Délégations consenties au conseil d'Administration	<i>Durée de validité (à compter de l'assemblée générale ayant autorisé la délégation de compétence)</i>	Plafond autorisé en valeur nominale	Modalités
<p>11) Délégation consentie au conseil en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription, dans la limite d'un montant nominal global de 5 500 000 euros, plafond fixé à la 21^{ème} résolution.</p> <p>Le montant nominal global des titres de créances susceptibles d'être émis ne pourra excéder le plafond de 50 millions d'euros fixé à la 21^{ème} résolution.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 20 juin 2012. (14^{ème} résolution)</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2014 : NEANT</p>	26 mois	<p>Montant nominal maximum global :</p> <ul style="list-style-type: none"> . Augmentations de capital : 5 000 000 € (1) . Titres de créance : 50 millions € (2) 	Cf 10 ^{ème} résolution de l'AGM du 19/06/2013 disponible au siège de la société
<p>2) Délégation consentie au conseil en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires par une offre au public, dans la limite d'un montant nominal global de 5 500 000 euros.</p> <p>L'utilisation de cette autorisation s'imputera sur le plafond nominal global d'augmentation du capital de 5 500 000 euros fixé à la 21^{ème} résolution.</p> <p>Le montant nominal global des titres de créances susceptibles d'être émis ne pourra excéder 50 millions d'euros et s'imputera sur le plafond fixé à la 21^{ème} résolution.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 20 juin 2012. (15^{ème} résolution)</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2014 : NEANT</p>	26 mois	<p>Montant nominal maximum global :</p> <ul style="list-style-type: none"> Augmentations de capital : 5 500 000 € (1) . Titres de créance : 50 millions € (2) 	Cf 11 ^{ème} résolution de l'AGM du 19/06/2013 disponible au siège de la société

<p>3) Délégation consentie au conseil en vue d'augmenter le montant de chacune des émissions avec ou sans droit préférentiel de souscription qui seraient décidées en vertu des délégations de compétence visées aux 10^{ème}, 11^{ème}, 16^{ème} et 17^{ème} résolutions.</p> <p>L'utilisation de cette autorisation s'imputera sur le plafond nominal global d'augmentation de capital de 5.500.000 euros fixé à la 21^{ème} résolution et commun à toutes les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des résolutions 10, 11, 12, 13, 16 et 17.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 20 juin 2012. (16^{ème} résolution)</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2014 : NEANT</p>	26 mois	Montant nominal global : 5 500 000 € (1)	Cf. 12 ^{ème} résolution de l'AGM du 19/06/2013 disponible au siège de la société
<p>4) Autorisation donnée au conseil en vue de procéder à l'émission d'actions ordinaires destinées à rémunérer des apports de titres en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société. L'utilisation de cette autorisation s'imputera sur le montant global de 5 500 000 euros fixé dans la 21^{ème} résolution.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 20 juin 2012 (17^{ème} résolution)</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2014 : NEANT</p>	26 mois	Montant nominal global : 5 000 000 € (1)	Cf. 13 ^{ème} résolution de l'AGM du 19/06/2013 disponible au siège de la société
<p>5) Délégation de compétence consentie au conseil en vue d'augmenter le capital par incorporation de prime, réserves, bénéfices ou autres dans la limite d'un montant nominal global de 1 000 000 euros.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 20 juin 2012. (18^{ème} résolution)</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2014 : NEANT</p>	26 mois	Plafond autonome : 1 000 000 € et dans la limite du montant des comptes de réserves, primes ou bénéfices	Cf. 14 ^{ème} résolution de l'AGM du 19/06/2013 disponible au siège de la société
<p>6) Délégation consentie au conseil en vue d'augmenter le capital dans la limite de 10 % en vue de rémunérer des apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 20 juin 2012 (19^{ème} résolution)</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2014 : NEANT</p>	26 mois	Plafond autonome : 10% du capital social existant à la date de la décision	Cf. 15 ^{ème} résolution de l'AGM du 19/06/2013 disponible au siège de la société
<p>7) Délégation consentie au conseil en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, dans la</p>	26 mois	Montant nominal maximum global : .Augmentations de capital: 5 500 000 € (1) sans	Cf. 16 ^{ème} résolution de l'AGM du 19/06/2013

<p>limite de 20 % du capital social par an, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par une offre à des investisseurs qualifiés ou à un cercle restreint d'investisseurs au sens du paragraphe II de l'article L. 411-2 du code monétaire et financier (placement privé).</p> <p>Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution est fixé à 5 500 000 euros dans la limite de 20% du capital par an, ce montant s'imputant sur le plafond global visé à la 21^{ème} résolution.</p> <p>Le montant nominal maximum des titres de créances pouvant être émis est fixé à 50 millions d'euros, ce montant s'imputant sur le plafond global de 50 millions d'euros fixé à la 21^{ème} résolution.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 20 juin 2012. (20^{ème} résolution)</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2014 : NEANT</p>		<p>pouvoir excéder 20% du capital par an</p> <p>. Titres de créance : 50 millions € (2)</p>	<p>disponible au siège de la société</p>
<p>8) Délégation consentie au conseil en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, dans la limite d'un montant nominal global de 2 000 000 d'euros – suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit de la catégorie de personnes suivante : fonds d'investissement souscrivant au capital de sociétés de taille moyenne (c'est-à-dire dont la capitalisation n'excède pas, lorsqu'elles sont cotées, 1 milliard d'euros) notamment dans le domaine de la santé et/ou médico-social, caisses de retraites et compagnies d'assurance ayant leur siège social ou leur société de gestion sur le territoire de l'Union Européenne ou en Suisse, dans la limite d'un maximum de 20 souscripteurs et pour un montant de souscription individuel minimum de 500 000 euros (prime d'émission incluse)</p> <p>Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées ne pourra excéder un plafond global de 2 000 000 d'euros, ce montant s'imputant sur le plafond global de 5 500 000 euros visé à la 21^{ème} résolution.</p> <p>Le montant nominal global des titre de créances susceptibles d'être émis ne pourra excéder 25 millions d'euros et s'imputera sur le plafond global de 50 millions d'euros visé à la 21^{ème} résolution.</p> <p>Le nombre d'investisseurs susceptibles de se voir émettre des titres sera limité à 20 et le montant minimum réservé à chacun des souscripteurs s'élèvera à 500 000 euros (prime d'émission incluse).</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'AGM du 20 juin 2012. (21^{ème} résolution)</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2014 : NEANT</p>	<p>18 mois</p>	<p>Montant nominal maximum global : .Augmentations de capital : 2 000 000 € (1) .Titres de créance : 25 millions € (2)</p> <p>20 souscripteurs</p>	<p>Cf. 17^{ème} résolution de l'AGM du 19/06/2013 disponible au siège de la société</p>

<p>9) Autorisation donnée au conseil de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions de la Société au bénéfice des membres du personnel ou dirigeants de la Société et des sociétés et groupements d'intérêt économique liés à la Société.</p> <p>Le nombre total des options attribuées ne pourra donner droit à l'achat ou la souscription de plus de 300 000 actions d'une valeur nominale de 2 euros l'une, sous déduction des actions qui seraient attribuées gratuitement en vertu de la 19^{ème} résolution.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 20 juin 2012. (22^{ème} résolution)</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2014 : NEANT</p>	38 mois	600 000€ (3) Soit 300 000 titres de valeur nominale de 2 €	Cf. 18 ^{ème} résolution de l'AGM du 19/06/2013 disponible au siège de la société
<p>10) Autorisation donnée au conseil de procéder à l'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié ou de certaines catégories d'entre eux et/ou de ses mandataires sociaux et/ou des personnels des sociétés et groupements qui lui sont liés.</p> <p>Le nombre total d'actions susceptibles d'être attribuées gratuitement est fixé à 300 000 actions d'une valeur nominale de 2 euros l'une, sans que cela puisse conduire à dépasser la limite globale de 10% du capital existant de la Société à la date de décision de leur attribution.</p> <p>Les actions attribuées gratuitement s'imputeront sur le nombre maximum d'actions attribuées en vertu de la 18^{ème} résolution</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'AGM du 20 juin 2012 (23^{ème} résolution)</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2014 : NEANT</p>	38 mois	600 000 € (3) Soit 300 000 titres de valeur nominale de 2 € Dans la limite de 10% du capital	Cf. 19 ^{ème} résolution de l'AGM du 19/06/2013 disponible au siège de la société
<p>11) Autorisation donnée au conseil à l'effet de procéder à une augmentation du capital social dont la souscription serait réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise établi en application des articles L. 3332-1 et suivants du code du travail dans la limite d'un plafond nominal maximal de 600 000 euros, ce montant s'ajoutant au plafond prévu à la 21^{ème} résolution pour former le plafond mentionné à l'article L.225-129-2 du code de commerce.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'AGM du 20 juin 2012. (24^{ème} résolution)</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2014 : NEANT</p>	18 mois	600 000€ Soit 300 000 titres de valeur nominale de 2 € Plafond global mentionné à l'article L.225-129-2 du code de commerce	Cf. 20 ^{ème} résolution de l'AGM du 19/06/2013 disponible au siège de la société
<p>12) Le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations conférées aux termes des 10^{ème} à 13^{ème} résolutions, 16^{ème} et 17^{ème} de l'AGM du 19/06/2013 est fixé à 5 500 000 euros</p> <p>- le montant nominal maximum global des titres de créance pouvant être émis en vertu des délégations conférées aux termes des 10^{ème} à 13^{ème} résolutions,</p>		Montant maximum global : . Augmentation de capital : 5 500 000 € . Titres de créance : 50 millions €	Cf. 21 ^{ème} résolution de l'AGM du 19/06/2013 disponible au siège de la société

<p>16^{ème} et 17^{ème} de l'AGM du 19/06/2013 est fixé à 50 millions d'euros.</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2014 : NEANT</p>			
<p>13) Délégation consentie au conseil en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription, dans la limite d'un montant nominal global de 5 500 000 euros, plafond fixé à la 23^{ème} résolution.</p> <p>Le montant nominal global des titres de créances susceptibles d'être émis ne pourra excéder le plafond de 50 millions d'euros fixé à la 23^{ème} résolution.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 19 juin 2013 (10^{ème} résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2014 : NEANT</p>	26 mois	<p>Montant nominal maximum global :</p> <ul style="list-style-type: none"> . Augmentations de capital : 5 000 000 € (1) . Titres de créance : 50 millions € (2) 	Cf 12 ^{ème} résolution de l'AGM du 18/06/2014 disponible au siège de la société
<p>14) Délégation consentie au conseil en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires par une offre au public, dans la limite d'un montant nominal global de 5 500 000 euros.</p> <p>L'utilisation de cette autorisation s'imputera sur le plafond nominal global d'augmentation du capital de 5 500 000 euros fixé à la 23^{ème} résolution.</p> <p>Le montant nominal global des titres de créances susceptibles d'être émis ne pourra excéder 50 millions d'euros et s'imputera sur le plafond fixé à la 23^{ème} résolution.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 19 juin 2013 (11^{ème} résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2014 : NEANT</p>	26 mois	<p>Montant nominal maximum global :</p> <ul style="list-style-type: none"> Augmentations de capital : 5 500 000 € (1) . Titres de créance : 50 millions € (2) 	Cf 13 ^{ème} résolution de l'AGM du 18/06/2014 disponible au siège de la société
<p>15) Délégation consentie au conseil en vue d'augmenter le montant de chacune des émissions avec ou sans droit préférentiel de souscription qui seraient décidées en vertu des délégations de compétence visées aux 12^{ème}, 13^{ème}, 18^{ème} et 19^{ème} résolutions.</p> <p>L'utilisation de cette autorisation s'imputera sur le plafond nominal global d'augmentation de capital de 5.500.000 euros fixé à la 23^{ème} résolution et commun à toutes les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des résolutions 12, 13, 14, 15, 18 et 19.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 19 juin 2013 (12^{ème} résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice</p>	26 mois	Montant nominal global : 5 500 000 € (1)	Cf. 14 ^{ème} résolution de l'AGM du 18/06/2014 disponible au siège de la société

2014 : NEANT			
<p>16) Autorisation donnée au conseil en vue de procéder à l'émission d'actions ordinaires destinées à rémunérer des apports de titres en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société. L'utilisation de cette autorisation s'imputera sur le montant global de 5 500 000 euros fixé dans la 23^{ème} résolution.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 19 juin 2013 (13^{ème} résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2014 : NEANT</p>	26 mois	Montant nominal global : 5 000 000 € (1)	Cf. 15 ^{ème} résolution de l'AGM du 18/06/2014 disponible au siège de la société
<p>17) Délégation de compétence consentie au conseil en vue d'augmenter le capital par incorporation de prime, réserves, bénéfices ou autres dans la limite d'un montant nominal global de 1 000 000 d'euros.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 19 juin 2013 (14^{ème} résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2014 : NEANT</p>	26 mois	Plafond autonome : 1 000 000 € et dans la limite du montant des comptes de réserves, primes ou bénéfices	Cf. 16 ^{ème} résolution de l'AGM du 18/06/2014 disponible au siège de la société
<p>18) Délégation consentie au conseil en vue d'augmenter le capital dans la limite de 10 % en vue de rémunérer des apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 19 juin 2013 (15^{ème} résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2014 : NEANT</p>	26 mois	Plafond autonome : 10% du capital social existant à la date de la décision	Cf. 17 ^{ème} résolution de l'AGM du 18/06/2014 disponible au siège de la société
<p>19) Délégation consentie au conseil en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, dans la limite de 20 % du capital social par an, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par une offre à des investisseurs qualifiés ou à un cercle restreint d'investisseurs au sens du paragraphe II de l'article L. 411-2 du code monétaire et financier (placement privé).</p> <p>Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution est fixé à 5 500 000 euros dans la limite de 20% du capital par an, ce montant s'imputant sur le plafond global visé à la 23^{ème} résolution.</p> <p>Le montant nominal maximum des titres de créances pouvant être émis est fixé à 50 millions d'euros, ce montant s'imputant sur le plafond global de 50 millions d'euros fixé à la 23^{ème} résolution.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 19 juin 2013 (16^{ème} résolution).</p>	26 mois	Montant nominal maximum global : .Augmentations de capital: 5 500 000 € (1) sans pouvoir excéder 20% du capital par an . Titres de créance : 50 millions € (2)	Cf. 18 ^{ème} résolution de l'AGM du 18/06/2014 disponible au siège de la société

Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2014 : NEANT			
<p>20) Délégation consentie au conseil en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, dans la limite d'un montant nominal global de 2 000 000 d'euros – suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit de la catégorie de personnes suivante : fonds d'investissement souscrivant au capital de sociétés de taille moyenne (c'est-à-dire dont la capitalisation n'excède pas, lorsqu'elles sont cotées, 1 milliard d'euros) notamment dans le domaine de la santé et/ou médico-social, caisses de retraites et compagnies d'assurance ayant leur siège social ou leur société de gestion sur le territoire de l'Union Européenne ou en Suisse, dans la limite d'un maximum de 20 souscripteurs et pour un montant de souscription individuel minimum de 500 000 euros (prime d'émission incluse).</p> <p>Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées ne pourra excéder un plafond global de 2 000 000 d'euros, ce montant s'imputant sur le plafond global de 5 500 000 euros visé à la 23^{ème} résolution.</p> <p>Le montant nominal global des titre de créances susceptibles d'être émis ne pourra excéder 25 millions d'euros et s'imputera sur le plafond global de 50 millions d'euros visé à la 23^{ème} résolution.</p> <p>Le nombre d'investisseurs susceptibles de se voir émettre des titres sera limité à 20 et le montant minimum réservé à chacun des souscripteurs s'élèvera à 500 000 euros (prime d'émission incluse).</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'AGM du 19 juin 2013 (17^{ème} résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2014 : NEANT</p>	18 mois	<p>Montant nominal maximum global : .Augmentations de capital : 2 000 000 € (1) .Titres de créance : 25 millions € (2)</p> <p>20 souscripteurs</p>	Cf. 19 ^{ème} résolution de l'AGM du 18/06/2014 disponible au siège de la société
<p>21) Autorisation donnée au conseil de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions de la Société au bénéfice des membres du personnel ou dirigeants de la Société et des sociétés et groupements d'intérêt économique liés à la Société.</p> <p>Le nombre total des options attribuées ne pourra donner droit à l'achat ou la souscription de plus de 300 000 actions d'une valeur nominale de 2 euros l'une, sous déduction des actions qui seraient attribuées gratuitement en vertu de la 21^{ème} résolution.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 19 juin 2012 (18^{ème} résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2014 : NEANT</p>	38 mois	600 000€ (3) Soit 300 000 titres de valeur nominale de 2 €	Cf. 20 ^{ème} résolution de l'AGM du 18/06/2014 disponible au siège de la société

<p>22) Autorisation donnée au conseil de procéder à l'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié ou de certaines catégories d'entre eux et/ou de ses mandataires sociaux et/ou des personnels des sociétés et groupements qui lui sont liés.</p> <p>Le nombre total d'actions susceptibles d'être attribuées gratuitement est fixé à 300 000 actions d'une valeur nominale de 2 euros l'une, sans que cela puisse conduire à dépasser la limite globale de 10% du capital existant de la Société à la date de décision de leur attribution.</p> <p>Les actions attribuées gratuitement s'imputeront sur le nombre maximum d'actions attribuées en vertu de la 20^{ème} résolution.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'AGM du 19 juin 2013 (19^{ème} résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2014 : NEANT</p>	<p>38 mois</p>	<p>600 000€ (3) Soit 300 000 titres de valeur nominale de 2 € Dans la limite de 10% du capital</p>	<p>Cf. 21^{ème} résolution de l'AGM du 18/06/2014 disponible au siège de la société</p>
<p>23) Autorisation donnée au conseil à l'effet de procéder à une augmentation du capital social dont la souscription serait réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise établi en application des articles L. 3332-1 et suivants du code du travail dans la limite d'un plafond nominal maximal de 600 000 euros, ce montant s'ajoutant au plafond prévu à la 23^{ème} résolution pour former le plafond mentionné à l'article L.225-129-2 du code de commerce.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'AGM du 19 juin 2013 (20^{ème} résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2014 : NEANT</p>	<p>18 mois</p>	<p>600 000 € Soit 300 000 titres de valeur nominale de 2 € Plafond global mentionné à l'article L.225-129-2 du code de commerce</p>	<p>Cf. 22^{ème} résolution de l'AGM du 18/06/2014 disponible au siège de la société</p>
<p>24) Le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations conférées aux termes des 12^{ème} à 15^{ème} résolutions, 18^{ème} et 19^{ème} de l'AGM du 18/06/2014 est fixé à 5 500 000 euros</p> <p>- le montant nominal maximum global des titres de créance pouvant être émis en vertu des délégations conférées aux termes des 12^{ème} à 15^{ème} résolutions, 18^{ème} et 19^{ème} de l'AGM du 18/06/2014 est fixé à 50 millions d'euros.</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2014 : NEANT</p>		<p>Montant maximum global : . Augmentation de capital : 5 500 000 € . Titres de créance : 50 millions €</p>	<p>Cf. 23^{ème} résolution de l'AGM du 18/06/2014 disponible au siège de la société</p>

Nota : Les plafonds mentionnés dans le tableau ci-dessus peuvent, le cas échéant, être relevés du montant supplémentaire des actions ordinaires à émettre pour préserver, conformément à la Loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des titres de capital de la Société. Les différents plafonds sont exprimés sur la base d'une valeur nominale unitaire de 2 euros.

(1) Plafonds non cumulables entre eux

(2) Plafonds non cumulables entre eux

(3) Plafonds non cumulables entre eux