

SA LE NOBLE AGE

Société anonyme au capital de 17 969 020 euros

Siège social : 7 boulevard Auguste Priou

44120 VERTOU

388 359 531 RCS NANTES

RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES OPERATIONS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2015

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 annuels)

A-1 Compte de résultat simplifié

Le compte de résultat simplifié de la Société se présente ainsi :

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2015	31/12/2014
Chiffre d'affaires	22 169	19 405
<i>Dont mandats de gestion et redevances de marque</i>	<i>18 050</i>	<i>14 277</i>
<i>Dont contrats d'assistance immobilière</i>	<i>1 218</i>	<i>2 035</i>
<i>Dont autres ventes</i>	<i>2 901</i>	<i>3 093</i>
Achats et charges externes	-12 286	-7 339
Charges de personnel	-10 543	-9 385
Impôts et taxes	-548	-583
Dotations aux amortissements et provisions	-1 238	-912
Autres produits d'exploitation	2 725	-12
Autres charges d'exploitation	-45	0
Résultat d'exploitation	234	1 173
Résultat financier	56	2 502
Résultat exceptionnel	4	18
Impôt sur les bénéfices	1 606	-1 338
Participation et intéressement	-9	-20
Résultat net	1 892	2 335

A-2 Activité

Le chiffre d'affaires de la Société s'est élevé à 22 169 milliers d'euros contre 19 405 milliers euros lors de l'exercice précédent, soit une augmentation de 2 764 milliers d'euros traduisant une évolution de 14.24%.

Le chiffre d'affaires réalisé en 2015 porte principalement sur les différents contrats suivants :

- Mandat de gestion des sociétés d'exploitation : 14 563 milliers d'euros, soit un taux apparent d'honoraires de gestion sur le chiffre d'affaires Exploitation de 4.11% contre 3.58% en 2014 et 2013
- Contrat de redevance de marque : 3 487 milliers d'euros
- Contrat d'assistance immobilière : 1 218 milliers d'euros
- Refacturation de frais divers principalement en intragroupe : 2 901 milliers d'euros

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

- une augmentation de 34.40% des mandats de gestion à 14 563 milliers d'euros, portée par les effets de périmètre en 2013 et en 2014, la hausse de 3 727 milliers d'euros se décomposant comme suit :

Mandats de gestion <i>en K€</i>	2015	2014	Var	Contribution en %	Effets	Rappel 2014
Etb entrés en N	787	524	263	2,43%	<i>Périmètre</i>	5,8%
Etb entrés en N-1	1 022	1 658	- 636	-5,87%	<i>Montée en régime</i>	11,0%
Autres (indexation)	12 754	8 654	4 100	37,84%	<i>Croissance CA</i>	3,1%
	14 563	10 836	3 727	34,4%		19,9%

- une baisse de 40.13% des facturations sur les contrats immobiliers de maîtrise d'ouvrage déléguée et d'assistance à maîtrise d'ouvrage (- 817 milliers d'euros) à 1 218 milliers d'euros, en raison d'un moindre volume de programmes immobiliers,
- les revenus de redevance de marque pour 3 487 milliers d'euros en 2015 contre 3 442 en 2014,
- une baisse des refacturations de 813 milliers d'euros des prestations informatiques dans le cadre du schéma directeur du système d'information du groupe à 523 milliers d'euros,

A-3 Résultats

- Le résultat d'exploitation présente un bénéfice de + 234 milliers d'euros fin 2015 contre un bénéfice de + 1 173 milliers d'euros il y a un an. Il intègre les autres charges et produits d'exploitation suivants :
 - Achats et charges externes pour un montant de 12 286 milliers d'euros en hausse de 4 946 milliers d'euros (+67.38 %), du fait des principales variations suivantes :
 - Frais de maintenance du système d'information (+ 721 milliers d'euros), ligne informatique (+303 milliers d'euros), assurances multirisques (+ 51 milliers d'euros), sous-traitance informatique (+142 milliers d'euros)
 - Locations immobilières (+999 milliers d'euros, installation dans le siège à Vertou en avril 2014 et prises à bail par LNA SA de trois immeubles sous-loués pour 797 milliers d'euros aux établissements), charges locatives (+44 milliers d'euros)
 - Frais de publicité (+99 milliers d'euros), services bancaires (+2 851 milliers d'euros), et frais divers pour le solde.
 - Masse salariale chargée de 10 543 milliers d'euros, en progression de 12.34% (+1 158 milliers d'euros) pour un effectif moyen de 157 ETP contre 135 ETP l'an passé,
 - Impôts et taxes de 548 milliers d'euros (- 35 milliers d'euros), soit une baisse de 6.01 % sur 2015 relative à la formation professionnelle et à la contribution sociale de solidarité,
 - Dotations aux amortissements et aux provisions de 1 238 milliers euros en hausse de 35.78 % sur un an liée à la mise en service de projets informatiques,
 - Autres produits pour 2 725 milliers d'euros, essentiellement constitués de transferts de charges,
 - Autres charges diverses pour -45 milliers d'euros.

- Le résultat financier présente un bénéfice de 56 milliers d'euros, en baisse par rapport à l'an passé (pour rappel, il s'élevait en 2014 à + 2 502 milliers d'euros et en 2013 à + 650 milliers d'euros), les principaux mouvements s'établissant comme suit :

<i>+ : produits - : charges en K€</i>	2015	2014	Var
Résultat des SNC foncières	3 591	4 754	-1 163
Dividendes des sociétés	8 157	7 344	+ 813
Intérêts sur comptes courants	362	402	- 40
Charges nette d'emprunt	- 10 412	- 4 732	- 5 680
Plus-values placements et contrat liquidités	308	634	-326
Dépréciation de titres	-1 950	-5 900	+ 3 950
Résultat financier	56	2 502	- 2 446

- Les marges immobilières sont en baisse de -24.46 % par rapport à 2014, s'établissant à + 3 591 milliers d'euros. Elles sont constituées de la marge constatée à terminaison de la construction des EHPAD de Jardin de Leysotte, Villa Eléonore, Villa Falicon, et de la reconstruction de l'EHPAD Les Mimosas.

Le montant de dividendes s'établit à 8 157 milliers d'euros, en progression de 813 milliers d'euros par rapport à l'an passé. Il représente 2.3 % du chiffre d'affaires Exploitation contre 2.4% l'an dernier.

- Les charges d'intérêts s'établissent en hausse de 5 680 milliers d'euros à 10 412 milliers d'euros contre 4 732 milliers d'euros l'année dernière, liée aux opérations de financement menées au cours du second semestre (remboursement des ORNANE et mise en place de la nouvelle structure de financement).
 - Les intérêts perçus sur apports en comptes courant aux filiales s'élèvent à 362 milliers d'euros, en baisse de 41 milliers euros.
 - Les dépréciations des titres s'élèvent à 1.95 millions d'euros et concernent l'établissement Les Oiseaux.
- Le résultat exceptionnel affiche un bénéfice de 4 milliers d'euros pour un bénéfice de 18 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 +353 milliers d'euros,

- d'une dépréciation de créances financières pour un montant de -358 milliers d'euros,
- de plus-values sur cession d'éléments d'actifs pour un montant de -13 milliers d'euros,
- de produits divers sur exercice antérieur pour le solde.

Le montant de participation et de l'intéressement s'élève au 31 décembre 2015 à -9 milliers d'euros, intégrant des régularisations sur exercices antérieurs.

Compte tenu des éléments qui précèdent, le résultat avant impôt s'établit à la clôture à +290 milliers d'euros.

En tant que Société mère du régime d'intégration fiscale, la SA LE NOBLE AGE enregistre à fin décembre 2015 un produit d'impôt de 1 606 milliers d'euros contre une charge de 1 338 milliers d'euros à la même période de l'an dernier.

Le résultat net comptable présente en conséquence un bénéfice de 1 892 milliers d'euros contre un bénéfice de 2 335 milliers d'euros en 2014 et un bénéfice de 303 milliers d'euros fin 2013.

B- FILIALES DU GROUPE (comptes consolidés)

B-1 Périmètre

Au 31 décembre 2015, le périmètre de consolidation du Groupe comprend 68 sociétés d'exploitation ainsi que 51 sociétés immobilières, à 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 SAS LE PARC DE DIANE (RCS NANTES 394 055 602)
- la SAS LE PARC DE LA PLESSE (RCS ANGERS 351 792 478)
- la SAS LE PARC DE LA TOUQUES (RCS LISIEUX 421 178 740)
- la SAS LE PARC SAINT CHARLES (RCS CHARTRES 428 670 319)
- la SAS RESIDENCE SEVIGNÉ (RCS CRETEIL 404 179 236)
- la SAS RESIDENCE ASPHODIA (RCS EVRY 353 681 216)
- la SAS RESIDENCE GER'HOME (RCS NANTERRE 403 291 123)
- la SPRL LNA BELGIQUE (n° entreprise 0479 787 635)
- la SA RESIDENCE LE POINT DU JOUR (n° entreprise 0446 388 951)
- la SAS RESIDENCE AIGUE MARINE (RCS TOULON 444 727 051)
- la SAS RESIDENCE HARMONIE (RCS MELUN 444 726 517)
- la SAS ARCADE DE FONTENAY (RCS NANTERRE 390 895 043)
- la SAS LE VERGER DE VINCENNES (RCS CRETEIL 443 419 783)
- la SAS RESIDENCE VERTE PRAIRIE (RCS SALON DE PROVENCE 351 327 481)
- la SAS RESIDENCE MARCONI (RCS VERSAILLES 478 951 585)
- la SAS RESIDENCE CREISKER (RCS SAINT NAZAIRE 452 918 303)
- la SAS LE PARC DES VIGNES (RCS AMIENS 412 458 119)
- la SA WOOD SIDE RESIDENCE (n° entreprise 0441 675 147)
- la SAS RESIDENCE LES PLEIADES (RCS TOULON 445 348 923)
- la SPRL LE PARC DE LA CENSE (n° entreprise 0884 338 805)

- la SAS LE MAS DE LA COTE BLEUE (RCS AIX EN PROVENCE 489 578 492)
- la SAS LES JARDINS D'OLONNE (RCS LA ROCHE SUR YON 478 216 559)
- la SARL LA VILLA DES POETES (RCS MARSEILLE 351 605 522)
- la SAS RESIDENCE LES CAMELIAS (RCS PERPIGNAN 338 662 547)
- la SAS VILLA D'EPIDAURE (RCS VERSAILLES 410 583 785)
- la SAS RESIDENCE 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 SAS LNA SANTE (RCS NANTES 484 434 113)
- la SAS RESIDENCE LE MONTHEARD (RCS LE MANS 509 618 351)
- le GCS 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 VILLA DES COLLETTES (RCS ANTIBES 393 358 197)
- la SAS VILLA AMELIE (RCS LA ROCHELLE 532 107 109)
- la SAS LA VILLA ELEONORE (RCS TOURS 500 673 926)
- la SAS LA VILLA OCEANE (RCS LORIENT 528 150 683)
- la SAS LES OISEAUX (RCS TOULON 739 502 268)
- la SAS RESIDENCE LES MIMOSAS (RCS NARBONNE 420 020 349)
- la SAS LE NOBLE AGE RETRAITE (RCS NANTES 529 264 061)
- la SAS LA VILLA DE FALICON (RCS NICE 529 238 578)
- la SAS LA MEULIERE DE LA MARNE (RCS MEAUX 525 191 862)
- la SARL BIAGIS (RCS NANTES 480 780 600)
- la SAS HAD HAUTE-SAVOIE SUD (RCS ANNECY 343 937 835)
- la SAS LA VILLA BLEUE (RCS VANNES 380 487 041)
- la SAS INSTITUT DE DIABETOLOGIE ET NUTRITION DU CENTRE (RCS CHARTRES 378 579 643)
- la SA CLINIQUE KERLENA (RCS BREST 329 106 298)
- la SAS CLINIQUE DE BAZINCOURT (RCS VERSAILLES 393 902 135)
- la SAS MAISON DE LA PRINCESSE ELISA (RCS VANNES 448 712 968)
- 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 SAS RESIDENCE LE BOURGAILH (RCS BORDEAUX 331 913 756)
- la SAS LES JARDINS DE LEYSOTTE (RCS BORDEAUX 410 104 269)
- la SAS LES JARDINS DE LAURENZANNE (RCS BORDEAUX 351 121 470)
- la SAS RIVE DE GARONNE (RCS BORDEAUX 343 995 254)
- 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)
- la SAS PÔLE MEDICAL D'ENNERY (RCS PONTOISE 808 331 110)
- la SAS MAISON DE RETRAITE LES ACACIAS (RCS TOULON 398 247 924)

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 NANTES 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 NANTES 489 280 685)
- la SNC MF TALENCE 33 (RCS NANTES 798 502 985)
- la SNC MF LATRESNE 33 (RCS NANTES 799 729 082)
- la SPRL FONCIERE DES TILLEULS (n° entreprise 599 841 169)
- la SNC MF CHATOU 78 (RCS NANTES 809 522 071)
- la SNC MF ACHERES 78 (RCS NANTES 814 387 981)
- la SNC MF ENNERY 95 (RCS NANTES 808 415 996)
- la SNC MF LA SEYNE 83 (RCS NANTES 808 383 608)

B-2 Faits marquants

Exploitation

Ensemble des activités

■ Environnement réglementaire

La situation des finances publiques et le contexte économique conduisent à des taux de revalorisation limités sur le parc des EHPAD, tant pour les prestations des Soins (+0.75%) que pour les prestations d'Hébergement (+0.05%), et à une baisse tarifaire marquée de -2.3% en Sanitaire.

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

En ce qui concerne l'activité sanitaire, l'offre de soins est en profonde transformation avec les orientations des pouvoirs publics qui s'expriment principalement en faveur de :

- Politiques de pertinence : baisse des durées moyennes de séjour, réduction des hospitalisations, augmentation de l'efficacité et de la productivité des soins
- Politiques 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 2015 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 -2.3% inscrite dans la campagne tarifaire 2015 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 cliniques de SSR, Psychiatrie et antennes d'Hospitalisation À Domicile dont le tiers des capacités (2.512 lits) se trouve en restructuration ou en remplissage, le taux d'occupation moyen s'établit à 92% en 2015. Il affiche un léger retrait d'un point sur un an sous l'effet attendu d'un nombre élevé d'ouvertures d'EHPAD Élégance en 2014 et 2015 dont le remplissage s'effectue progressivement sur une période de 15 à 18 mois et d'un taux d'occupation des structures d'HAD acquises fin 2014 en deçà de la moyenne Groupe du secteur sanitaire pendant la phase d'intégration; ces mouvements compensant l'amélioration constatée du taux d'occupation

des maisons de repos belges (+ 3.5 points à 90%, sous l'effet du remplissage de 2 établissements de grande capacité) et le remplissage rapide des établissements de la nouvelle gamme « Confort ».

L'ensemble des établissements en régime de croisière enregistre un taux d'occupation solide de 95% en 2015, ce taux étant porté à 97% pour les établissements situés en province. Cette performance régulière 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 se maintient à 91% d'un exercice à l'autre.

L'occupation des établissements en croisière se consolide à un taux élevé de 96%.

■ Évolutions 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 28 au 31 décembre 2015, représentant 2 489 lits (hébergement permanent), soit 58% du total des lits exploités en EHPAD.

Au cours de l'exercice 2015, 5 renouvellements de convention sont intervenus.

Secteur moyen séjour

■ Taux d'occupation

Face à un contexte tarifaire déflationniste, les SSR et les structures d'HAD ont conservé une bonne dynamique d'activité avec un taux d'occupation de 94%, grâce à un positionnement de l'offre de prise en charge adaptée dans chacune des spécialités et dans les soins ambulatoires.

L'occupation des établissements en croisière se consolide à un niveau élevé de 96%.

■ Évolutions tarifaires

L'arrêté du 22 avril 2015 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 -2.27% contre -0.41% en 2014.

Concernant l'activité psychiatrique, le taux d'évolution a été fixé par ce même arrêté à -2.39%, contre -0.35% en 2014.

Finances

Au cours de l'exercice, Le Noble Age Groupe a mis en place une nouvelle structure de financements avec l'objectif de :

- Renforcer la liquidité de crédit,
- Simplifier et mutualiser les relations bancaires,
- Allonger la maturité des financements,
- Diversifier les sources de financements entre crédit bancaire et dette de marché,
- Maintenir un coût de l'endettement compétitif.

La structure financière a ainsi connu d'importants mouvements :

- ▶ Remboursement des lignes de crédit bancaires bilatérales pour -105 millions d'euros,
- ▶ Remboursement par anticipation en 2015 de la souche obligataire de 2 747 250 ORNANE correspondant à un emprunt obligataire de 49 999 950 euros dont l'échéance intervenait le 3 janvier 2016, selon les modalités de remboursement des ORNANE suivantes :
 - ▶ 285 473 ORNANE ont été remboursées en actions (à raison d'une action contre une obligation),
 - ▶ 1 258 987 ORNANE ont été remboursées en numéraire pour leur valeur nominale et en actions pour la partie du remboursement correspondant à la prime,
 - ▶ 1 160 630 ORNANE ont fait l'objet d'un rachat anticipé dans le cadre de la procédure de rachat initiée par la Société en septembre 2015,
 - ▶ 42 160 ORNANE ont été remboursées à leur date d'échéance conformément aux dispositions de la note d'opération (valeur nominale plus intérêts de l'exercice).
- ▶ Par ailleurs, à l'occasion de ces remboursements, création de 442 369 actions LNA impliquant une dilution d'un montant total de 4,92 %,
- ▶ Extinction de la valeur de l'option des ORNANES de 5.66 millions d'euros selon le principe de comptabilisation des variations de la juste valeur de la composante optionnelle, la valeur résiduelle figurant au passif consolidé pour 1.59 millions correspondant aux ORNANE restant à rembourser à la clôture 2015 et se trouvant intégralement soldée en janvier 2016,
- ▶ Mise en place d'une première syndication bancaire (RCF) fédérant onze banques avec un engagement de crédit de 150 millions d'euros (le RCF finance les acquisitions d'actifs d'exploitation et immobiliers),
- ▶ Émission inaugurale de billets de trésorerie (BT) enregistrée auprès de la Banque de France et plafonnée à 120 millions et dont l'encours émis est de 33 millions à la clôture 2015, porté à son plafond à la fin du 1er trimestre 2016 (les BT financent à faible coût les travaux immobiliers),
- ▶ Première émission d'un placement privé obligataire (Euro PP) pour 31.2 millions d'euros le 31 juillet 2015 complété fin janvier 2016 d'une émission de 20 millions d'euros à échéance

juillet 2022 formant une souche unique d'un montant total de 51.2 millions, souscrite par de grands institutionnels dont des compagnies d'assurance de premier rang (l'euro PP refinance les dettes des établissements en croisière dès lors qu'ils sont en pleine capacité de rembourser leur dette d'acquisition),

- ▶ Mise en place de crédits bancaires immobiliers pour 4.8 millions d'euros dont 4.4 millions de portage d'un ensemble immobilier à Toulon en cours d'extension et avant externalisation,
- ▶ Mise en place de crédits bancaires amortissables pour un montant de 17.9 millions d'euros pour financer les capex 2015 du parc pour 6.7 millions, quelques travaux en exploitation pour 2.5 millions et les titres du pôle du Clos Champirol pour 8.7 millions,
- ▶ Variation des crédits promotion pour -7.2 millions d'euros liés au tirage complémentaire de deux crédits promotion pour un montant global de 3.4 millions d'euros (construction d'EHPAD à Talence et extension-rénovation de l'EHPAD des Mimosas à Narbonne) et au remboursement de concours pour -10.6 millions d'euros sur les constructions neuves d'EHPAD livrées en 2015 (à Montlouis-sur-Loire, Villenave d'Ornon et Falicon - Nice).

Développement

■ Extension du parc en exploitation

Au cours de l'exercice 2015, le Groupe a accéléré son développement (croissance du parc de +503 lits) par la réalisation d'opérations ciblées sous forme de :

- achat de titres ou d'autorisations d'exploiter pour une capacité totale de 327 lits sur 3 établissements (un pôle de Santé EHPAD & SSR de 279 places dans le Val d'Oise et un établissement à proximité de Toulon) au quatrième trimestre 2015,
- mise en œuvre de capacités nouvelles d'hôpital de jour sur 3 cliniques de SSR pour un total de 20 places,
- ouverture de capacités additionnelles pour 159 lits suite à 3 reconstructions d'EHPAD,
- mise en sommeil de -23 lits de maison de repos en Belgique.

Les mouvements de capacité intervenus dans chacun des secteurs au cours de l'exercice 2015 sont constitués de :

Long Séjour France et Belgique : + 326 lits

(variation de +7% sur un an en secteur Long Séjour, et +5% sur l'ensemble du parc Moyen et Long Séjour)

L'acquisition d'un EHPAD à La Crau-Var (48 lits exploités) dont le transfert est programmé vers l'EHPAD de Toulon en cours d'extension (128 lits à terme positionnés en gamme Élégance), la reprise d'un établissement de 142 lits en gamme Confort à Ennery-95, trois ouvertures d'EHPAD (re)construits à neuf pour 159 lits additionnels (Villa Éléonore à Montlouis-sur-Loire-37 en gamme Confort d'une capacité de 126 lits, Résidence Les Jardins de Leysotte à Villenave d'Ornon-33 en gamme Élégance de 110 lits et Villa Falicon-06 en gamme Élégance de 112 lits), une ouverture de maison de repos en Belgique d'une capacité de 150 lits par regroupement de 2 structures (avec mise en sommeil de la capacité excédentaire de -23 lits).

Moyen Séjour : + 177 lits

(variation de +10% sur an en secteur Moyen Séjour, et +3% sur l'ensemble du parc Moyen et Long Séjour)

L'acquisition d'une clinique de SSR nutrition dans le Val d'Oise (en Spécialité de Digestif Métabolique Endocrinien, d'une capacité de 137 lits et places), la mise en exploitation d'autorisation d'hospitalisation de jour pour 20 nouvelles places sur trois établissements SSR et l'extension de 20 lits de la clinique psychiatrique de la Maison de Santé d'Epinaux sur Seine.

La part du parc sanitaire en exploitation reste stable d'un exercice à l'autre et représente 28% des capacités de lits exploités au sein du groupe.

L'ensemble de ces développements représente une capacité supplémentaire de 503 lits (+8%).

■ Capacité du parc

Au 31 décembre 2015, le parc en exploitation compte 6 805 lits répartis sur 67 établissements :

- ❖ En Long Séjour au sein de 44 EHPAD (4 255 lits) et 5 Maisons de Repos en Belgique (615 lits),
- ❖ En Moyen Séjour au sein de 12 Soins de Suite et Réadaptation (1 369 lits), 5 structures d'hospitalisation à domicile (355 places) et 1 Clinique psychiatrique (211 lits).

	Nb étb	Nb lits	long séjour	moyen séjour
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
Lits en exploitation au 31/12/15	67	6 805	4 870	1 935
<i>dont en régime de croisière</i>	42	4 293	3 223	1070
<i>% parc en croisière / parc exploité</i>		63%	66%	55%

■ Portefeuille de lits

Au 31 décembre 2015, le portefeuille de lits à installer sur les prochains exercices s'établit à 416 unités, soit un parc total autorisé de 7 221 lits à comparer à 7 095 lits un an plus tôt.

Personnel

Les effectifs moyens du Groupe exprimés en base équivalent temps plein s'établissent en 2015 à 4 125 personnes contre 3 703 personnes l'an dernier. Les effectifs se concentrent principalement en France avec 3 775 collaborateurs (92%) pour 350 collaborateurs en Belgique (8%).

La masse salariale s'établit en hausse de 16.8% à 189.1 millions d'euros, incluant un effet périmètre pour 13.3% et un effet organique pour 3.5%.

Le périmètre de l'Unité Économique et Sociale englobe, au 31 décembre 2015, 44 sociétés, toutes localisées en France, les mouvements de périmètre intervenus au cours de l'exercice étant constitués de :

- L'entrée de 6 sociétés : La Meulière de la Marne (La Ferté sous Jouarre, 77), Le Bourgailh (Pessac, 33), Les Jardins de Leysotte (Villenave d'Ornon, 33), Les Jardins de Laurenzanne (Gradignan, 33), Rive de Garonne (Latresne, 33) et BFI (Vertou, 44).
- La sortie d'une société : transfert de la Résidence Sainte Anne vers la Villa de Falicon (Nice, 06)

Le périmètre de l'Unité Économique et Sociale concerne 2 491 salariés en ETP moyens contre 2 047 l'an dernier, répartis sur un parc de lits en exploitation de 3 811 unités (3 301 fin 2014), générant une activité de 180 millions d'euros au titre de l'exercice 2015 contre 154 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 2015

Le capital social a fait l'objet au cours de l'exercice 2015 de deux augmentations de capital consécutives aux demandes de remboursement des ORNANES intervenues au cours dudit exercice.

Ainsi, le capital social est passé de 17 084 282 euros à 17 685 224 euros le 30 juin 2015 puis de 17 685 224 euros à 17 969 020 euros le 31 décembre 2015.

Le capital social est donc maintenant de 17 969 020 euros divisé en 8 984 510 actions d'une valeur nominale de 2 euros.

La structure de l'actionnariat au 31 décembre 2015 est la suivante :

- ❖ Membres du pacte d'actionnaires: 43,91 % (59,97 % des droits de vote),
 - ✓ dont Nobilise (managers, dirigeants, investisseurs) : 10,49 % (14,33 % des droits de vote),
 - ✓ et Nobilise 2 (Nobilise, investisseurs de proximité) : 7,20 % (9,83 % des droits de vote),
- ❖ Titres détenus au nominatif (hors pacte) : 7,53 % (6,87% des droits de vote), dont 4,45 % (3,04 % des droits de vote) détenus par un fonds d'investissement,
 - ✓ dont auto-détention : 0,42 % (actions privées du droit de vote),
- ❖ Titres détenus au porteur : 48,56 % (49,34 % des droits de vote) dont 0,42 % (0,29 % des droits de vote) détenus par le FCP Nobelia.

Conformément aux dispositions de la loi ECKERT n° 2014-617 du 13 juin 2014 nous vous informons :

- que le nombre de comptes inactifs ouverts dans les livres de la Société s'élève à 4 et pour un montant total des avoirs inscrits sur ces comptes de 1 069 288,44 euros,

- qu'il n'existe aucun compte dont les avoirs ont été déposés à la caisse des dépôts et consignations.

B-3 Synthèse financière 2015

Dans un contexte de transformation du parc s'opérant à un rythme soutenu, avec une quinzaine de programmes immobiliers représentant 2 000 lits neufs à livrer dont 425 à réceptionner dès 2016) et une dynamique de développement ciblée (développement du parc de +503 unités en 2015), **Le Noble Age Groupe affiche sur un an une progression solide de son résultat opérationnel courant à +27%** 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 (baisse du remboursement des prises en charges par l'Assurance Maladie décidée par le Ministère de la Santé).

Elle suppose un **important programme d'investissements** dont la mise en œuvre garantit la performance opérationnelle dans la durée et la résilience des résultats.

Le parc a été renforcé dans tous ses segments au cours de l'exercice 2015. Il est constitué de 67 établissements en exploitation pour 6.805 lits au 31 décembre 2015.

La performance régulière des établissements en régime de croisière reflétée dans la marge d'EBIDTAR de 28% du chiffre d'affaires (avant loyers et frais financiers) confirme d'un exercice à l'autre la solidité du modèle économique (se reporter au paragraphe sur l'analyse de l'EBITDA) et conforte Le Noble Age Groupe dans la politique de rénovation, d'agrandissement et de spécialisation de ses établissements.

Parc de lits par catégorie	31/12/14	SFAF 04/15	31/12/15	nb étb	SFAF 04/16	% tot	nb étb
En croisière	3 675	4 293	4 293	42	4 791	70%	46
En restructuration	1 390	1 691	1 557	17	1 719	25%	18
Repris	702	280	607	5	265	4%	2
Ouverts	535	126	348	3	105	1%	1
Parc Exploité	6 302	6 390	6 805	67	6 880	100%	67
Lits à mettre en exploit.	793	770	416	0	365		
Parc Autorisé	7 095	7 160	7 221	67	7 245		67

Le **niveau d'activité** globale s'établit à 424.8 millions d'euros fin 2015 **en hausse de 19.3%** par rapport à l'exercice 2014 grâce à une **dynamique équilibrée de croissance interne et externe**.

Le chiffre d'affaires Exploitation est arrêté à 354.1 millions d'euros à fin 2015 et **affiche une forte progression de 17.3%** sur les douze derniers mois, en provenance des secteurs Long Séjour (variation de +10% contribuant à la croissance du chiffre d'affaires pour 6.7 points) et Moyen Séjour (variation de +31% contribuant à la croissance pour 10.6 points).

Il intègre une croissance organique robuste de 5.9% plus forte qu'annoncée.

La croissance organique atteint même +8.5% en secteur Long Séjour, pour moitié grâce à la montée en puissance des EHPAD de la gamme Confort (627 lits en phase de remplissage) et pour moitié à l'amélioration du taux d'occupation de deux maisons de repos en Belgique.

En dépit d'une baisse tarifaire très pénalisante, le secteur Moyen Séjour affiche une croissance organique de 2.5% grâce à l'apport d'activité des nouvelles spécialités en année pleine.

L'effet périmètre apporte un supplément de croissance de 11.4%.

Compte de Résultat simplifié En K€, normes IFRS	31/12/2015	Exploit.	Immo.	31/12/2014	Exploit.	Immo.	Variation
							Total
Chiffre d'affaires	424 818	354 118	70 700	356 174	301 948	54 226	19,3%
Charges de personnel	-189 142	-187 208	-1 934	-161 897	-160 282	-1 615	16,8%
% charges de pers / CA	44,5%	52,9%	-2,7%	45,5%	53,1%	-3,0%	-2,0%
Impôts et Taxes	-12 719	-12 079	-640	-10 178	-9 775	-403	25,0%
EBITDAR	91 365	88 271	3 094	77 587	78 098	-511	17,8%
Loyers	45 860	50 916	-5 056	39 862	44 826	-4 964	15,0%
EBITDA	45 505	37 355	8 150	37 725	33 272	4 453	20,6%
Résultat Opérationnel Courant	34 963	28 127	6 836	27 436	24 358	3 078	27,4%
% Marge opérationnelle courante	8,23%	7,9%	9,7%	7,70%	8,1%	5,7%	6,8%
Résultat Opérationnel	31 774	26 741	5 033	23 105	21 978	1 127	37,5%
% Marge opérationnelle	7,5%	7,6%	7,1%	6,5%	7,3%	2,1%	99,2%
Coût de l'endettement financier net	-8 810	-5 798	-3 012	-8 626	-4 758	-3 868	2,1%
Autres produits financiers	104	95	9	228	221	7	-54,4%
Autres charges financières	-921	-879	-42	-4 967	-4 900	-67	-81,5%
RAVI	22 147	20 159	1 988	9 741	12 541	-2 800	127,4%
<i>RAVI retraité JVO et effets conv.</i>	<i>22 886</i>	<i>20 898</i>	<i>1 988</i>	<i>14 473</i>	<i>17 273</i>	<i>-2 800</i>	<i>58,1%</i>
Charges d'impôt	-10 712	-7 512	-3 200	-2 702	-3 592	890	296,4%
%	-48,4%	-37,3%	-161,0%	-27,7%	-28,6%	-31,8%	74,4%
<i>Charge d'impôt retraitée JVO et effets conv.</i>	<i>-10 966</i>	<i>-7 766</i>	<i>-3 200</i>	<i>-4 331</i>	<i>-5 221</i>	<i>890</i>	<i>153,2%</i>
%	-47,9%	-37,2%	-161,0%	-29,9%	-30,2%	-31,8%	60,1%
Résultat net 100%	11 435	12 647	-1 212	7 039	8 949	-1 910	62,5%
<i>Résultat net 100% retraité JVO et effets conv.</i>	<i>11 920</i>	<i>13 132</i>	<i>-1 212</i>	<i>10 142</i>	<i>12 052</i>	<i>-1 910</i>	<i>17,5%</i>
Résultat part du groupe	10 623	11 901	-1 278	7 031	8 982	-1 951	51,1%
<i>RNPG retraité JVO et effets conv.</i>	<i>11 107</i>	<i>12 385</i>	<i>-1 278</i>	<i>10 134</i>	<i>12 085</i>	<i>-1 951</i>	<i>9,6%</i>
Résultat net par action	1,2049			0,8251			46,0%
<i>Résultat net par action retraité JVO et effets conv.</i>	<i>1,2598</i>			<i>1,1892</i>			<i>5,9%</i>

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

L'EBITDAR (EBITDA avant loyer) progresse de +18% à 91.4 millions d'euros fin 2015 contre 77.6 millions d'euros en 2014.

L'EBITDA croît de + 21% à 45.5 millions d'euros et affiche une marge de 10.7% fin 2015 en hausse de 12 points de base sur un an.

Après prise en compte des dotations aux amortissements et aux provisions pour risques, **le Résultat Opérationnel Courant (ROC)** s'élève à 35 millions d'euros **en progression de +27%**, pour une variation en valeur de +7.5 millions d'euros par rapport à l'an passé.

Il bénéficie à part égale d'une hausse de la contribution au ROC des activités Exploitation et Immobilier de +3.8 millions d'euros chacune, la performance se trouvant bien répartie entre les secteurs du Long Séjour et du Moyen Séjour. L'activité de gestion des holdings continue également d'être bien maîtrisée.

La marge opérationnelle courante (MOC) représente dès lors **8.2% du chiffre d'affaires** en hausse d'un demi-point par rapport à l'an passé.

Après intégration des mouvements non ordinaires en 2015 pour -3.2 millions, **le Résultat Opérationnel s'élève à 31.8 millions** contre 23.1 millions l'an dernier **en hausse de + 37%** ; le résultat opérationnel du Groupe représente 7.5% du chiffre d'affaires fin 2015 en amélioration de + 100 points de base sur un an.

Le Résultat Financier (coût de l'endettement et autres éléments) s'établit à -9.6 millions d'euros contre -13.4 millions fin 2014, la variation sur un an étant constituée des mouvements de valeur des ORNANE et de la baisse du coût des portages immobiliers dans un contexte de crédit bon marché.

Le coût de l'endettement d'Exploitation représente 5.8 millions d'euros fin 2015 contre 4.8 millions fin 2014. Il affiche une hausse de 22% sur un an après refinancement de la structure financière. Le léger renchérissement du coût tient au renforcement de la liquidité assurée notamment par la mise en place d'un premier crédit syndiqué de 150 millions d'euros.

Le coût moyen de la dette atteint un point bas historique à 2.6% contre 2.8% il y a un an.

En présence d'une charge d'impôt société de 11 millions d'euros (représentant un taux de 47% qui supporte l'imposition de la plus-value de cession de la clinique psychiatrique fin 2015 et l'effet des écarts de valorisation des actifs incorporels constaté fin 2014), **le résultat net part du groupe** retraité de la juste valeur du droit d'attribution des ORNANE **s'établit à 11.1 millions** d'euros contre 10.1 millions d'euros en 2014, **en progression de + 10%**.

La marge nette représente un niveau comparable à l'an passé de 2.8% du chiffre d'affaires et conserve un potentiel d'amélioration intact au rythme de la transformation du parc.

La structure financière du Noble Age respecte l'ensemble des nouveaux covenants à fin 2015. Le levier Dette Nette Exploitation sur EBITDA et le gearing de Dette Nette Exploitation sur Fonds Propres et Quasi-Fonds Propres se situent respectivement à x 2.96 et x 0.64 contre x 3.38 et x 0.75 un an plus tôt et des ratios d'encadrement fixés par le concert bancaire à x 5.25 et x 1.25 pour l'année 2015.

La hausse de +24% de la Marge Brute d'Autofinancement à 42.4 millions d'euros et la mise en place de la nouvelle structure de financements confortent le niveau de trésorerie disponible à la clôture de 68.8 millions d'euros.

Formant un socle solide et récurrent de résultat, **le parc d'établissements en régime de croisière de 4 293 lits contribue à l'essentiel de la performance du Groupe** avec une marge d'EBITDAR de 28.0% fin 2015 et des capex limités à 2.2% du chiffre d'affaires. Il traduit la pertinence du modèle d'entreprise centré sur le métier d'Exploitant et une politique financière rigoureuse.

Avec une part de 37% du parc en restructuration ou construction au 31 décembre 2015, **Le Noble Age Groupe opère sa mutation**. Sans dévier de ses axes stratégiques, il poursuit la mise en exploitation d'**une offre de services segmentée et spécialisée répondant au plus près aux nouveaux enjeux de santé** (développement de l'offre ambulatoire) **et au défi économique** de maîtrise des dépenses de l'assurance maladie.

Le Groupe entend poursuivre son changement de taille en visant une croissance du parc de lits en croisière de +10% par an jusque 2020 (soit 6 800 lits portés intégralement aux standards LNA fin 2020, à périmètre constant) qui soutiendra mécaniquement les résultats économiques et assurera un juste retour sur investissement des efforts importants consentis depuis 10 ans.

B-4 Activité consolidée

Le **chiffre d'affaires consolidé** de l'exercice 2015 s'élève à **424.8 millions** d'euros hors taxes, contre 356.2 millions d'euros arrêté lors de l'exercice précédent. Il affiche une croissance 19.3 % par rapport à l'année 2014, résultante d'une activité Exploitation soutenue à +17.3% et d'une activité immobilière en progression de + 30.4%.

- Le chiffre d'affaires relatif à l'Exploitation s'établit à 354.1 millions d'euros fin 2014 contre 301.9 millions d'euros un an plus tôt. Il progresse de 17.3 % sur un an.
- Le chiffre d'affaires relatif à l'Immobilier s'établit à 70.7 millions d'euros fin 2015 contre 54.2 millions d'euros en 2014 en hausse de 30.4%

Données en millions d'Euros	2012	2013	2014	2015
Chiffre d'affaires Total	258.9	324.2	356.2	424.8
Chiffre d'affaires Exploitation	216.4	252.6	301.9	354.1
Evolution N-1 CA Exploitation	+9.6%	+16.7%	+19.5%	+17.3%
dont croissance organique	+6.6%	+6.8%	+6.9%	+5.9%
Var CA Expl. en moyenne annuelle / 2009	10.2%	11.8%	13.3%	14.0%

Immobilier

Le chiffre d'affaires Immobilier s'établit à 70.7 millions d'euros fin 2015 contre 54.2 millions d'euros l'année précédente.

L'activité constatée en 2015 selon la méthode à l'avancement est constituée des opérations suivantes :

- la cession intégrale des murs d'une clinique psychiatrique pour 36.1 M€,
- les travaux de reconstruction d'EHPAD pour 26 M€ : 3 ouvertures livrées en 2015 à Montlouis-sur-Loire-37 (Villa Éléonore), Villenave d'Ornon-33 (Les Jardins de Leysotte) et Nice-06 (Villa de Falicon) et une livraison planifiée en septembre 2016 à Talence-33 (Villa Talansa),
- les travaux d'extension-rénovation de trois EHPAD 8.3 M€ (Résidence La Chézalière-44, Résidence Les Mimosas-11, Résidence Les Pleïades-83),
- d'autres mouvements pour 0.4 M€.

Ces programmes concernent en 2015, 14% des capacités en exploitation (représentant un total de 985 lits neufs ou rénovés) et confirment la qualité d'un parc neuf ou remis à neuf, construit et entretenue façon continue selon le cahier des charges LNA.

Exploitation

Le chiffre d'affaires Exploitation progresse de 17.3% sur un an à 354.1 millions d'euros, en relation avec la croissance du parc de +8% (pour une capacité additionnelle de 503 lits portant le parc en exploitation à 6.805 lits) et la croissance interne qui s'établit solidement à +5.9%.

La croissance organique se décompose en un effet volume de +3.5% et un effet tarif de +2.4%.

La croissance organique se révèle plus soutenue en secteur Long Séjour (+8.5% fin 2015) qu'en secteur Moyen Séjour France (+1.1%) qui enregistre une nouvelle baisse tarifaire.

L'effet périmètre ressort à 11.4% à comparer à 12.6% l'an dernier. Il est constitué pour l'essentiel de la contribution à l'activité des acquisitions de l'exercice 2014.

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

	2010	2011	2012	2013	2014	% Tot	2015	% Tot
Nb étb	41 étb	43 étb	47 étb	59 étb	66 étb		67 étb	
Nb Lits	3 765	4 046	4 525	5 307	6 302		6 805	
CA Expl.	179,9	197,5	216,4	252,6	301,9		354,1	
Croisière	28 étb	31 étb	33 étb	35 étb	37 étb		42 étb	
Nb Lits	2 790	3 064	3 191	3 421	3 675	58,3%	4 293	63,1%
CA	142,4	158,7	169,6	193,5	216,5	71,7%	251,2	70,9%
Restructurations	10 étb	10 étb	9 étb	10 étb	15 étb		17 étb	
Nb Lits	821	701	818	837	1 390	22,1%	1 557	22,9%
CA	36,3	33,1	34,5	28,8	75,5	25,0%	71,4	20,2%
Reprises	2 étb	2 étb	3 étb	12 étb	9 étb		5 étb	
Nb Lits	124	281	242	779	702	11,1%	607	8,9%
CA	0,6	5,4	2,6	13,6	0,0	0,0%	22,2	6,3%
Ouvertures	1 étb	/	2 étb	2 étb	5 étb		3 étb	
Nb Lits	30	/	274	270	535	8,5%	348	5,1%
CA	0,3	/	9,6	16,1	9,0	3,0%	8,6	2,4%
CA Autre	0,3	0,3	0,1	0,5	0,9	0,3%	0,6	0,2%

LS* France	118,6	129,1	135,7	150,6	173,9	57,8%	192,3	54,3%
LS Belgique	15,5	17,4	17,8	20,9	24,6	8,2%	26,5	7,5%
MS* France	45,5	50,7	62,8	80,6	102,5	34,0%	134,7	38,0%

* LS/MS : Long Séjour / Moyen Séjour

L'activité de Long Séjour représente 62% du total des facturations Exploitation contre 66% fin 2014. Elle affiche une hausse de 10.2% à 218.8 millions d'euros. La croissance s'établit à 10.6% en France (EHPAD) pour 7.9% en Belgique (MRB).

Les ventes de l'activité Moyen Séjour ont cru plus fortement de +31.4% à 134.7 millions d'euros, sous l'effet conjugué de la croissance externe pour 30.2 points et de la croissance organique pour 1.1 point.

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 ressort à 91.4 millions d'euros fin 2015 contre 77.6 millions d'euros un an plus tôt. Il affiche une croissance soutenue de +17.8% qui repose exclusivement sur la contribution du secteur Exploitation à 88 millions d'euros en nouvelle hausse de +13%.

La marge d'EBITDAR affiche une rentabilité de 21.5% du chiffre d'affaires contre 21.8% l'an passé. La marge d'EBITDAR Exploitation est en repli attendu de 94 points de base à 24.9% du chiffre d'affaires contre 25.9% fin 2014, du fait de la marge d'EBITDAR du secteur Moyen Séjour en contraction de 190

points de base sous l'effet de l'entrée en restructuration des antennes HAD reprises fin 2014¹. Le secteur Long Séjour, quant à lui, voit sa marge d'EBITDAR se maintenir à un bon niveau à 29.0% pour la France, et s'inscrire en nette amélioration de 194 points de base sur la Belgique pour atteindre 20.7% en 2015.

Charges de personnel

Représentant 52.9% du chiffre d'affaires Exploitation à fin décembre 2015 pour 53.1% à fin décembre 2014, l'évolution des charges de personnel Exploitation révèle une bonne maîtrise du poste d'un exercice à l'autre.

Le secteur Long Séjour reflète cette maîtrise en affichant une part des charges de personnel de 48,9% du chiffre d'affaire fin 2015 contre 49,4% l'an passé. Le secteur Moyen Séjour, du fait notamment de la nouvelle baisse tarifaire, montre une hausse relative de ses frais de personnel, dont la part dans le chiffre d'affaires passe de 49.0% fin 2014 à 49.7% cette année.

La part des frais de personnel en Belgique converge progressivement vers le ratio du Groupe pour passer de 60.7% l'an dernier à 58.9% en 2015 sous l'effet du remplissage de la résidence Le Parc de La Cense et de la résidence de Parkside.

Hors effet de périmètre, la variation des frais de personnel s'établit à +3.5%. Ajusté de l'effet du crédit d'impôt compétitivité emploi, elle s'établirait à +3.4% contre +4.0% fin 2014, en ligne avec la croissance organique de l'activité.

Les effectifs moyens s'établissent à 4 125 personnes en équivalent temps plein, en progression de + 11% par rapport à l'an passé (3 703 personnes), suivant le rythme de la croissance d'activité. Ainsi, la politique de développement du Groupe contribue activement à la création directe et indirecte 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 12.7 millions d'euros contre 10.2 millions d'euros fin décembre 2014, soit un ratio de 3.0% du chiffre d'affaires Groupe et de 3.4% en secteur Exploitation. Le ratio ne tient pas compte de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises classée en charge d'impôt société.

En intégrant les charges précédentes, la marge d'EBITDAR Exploitation s'établit à 24.9%. La bonne tenue de la marge des EHPAD, la baisse du poids des frais de siège et l'effet positif des restructurations en Belgique sont plus que compensés en définitive par d'une part, l'entrée des nouvelles antennes HAD qui influe sur la marge des restructurations du secteur Moyen Séjour (sa rentabilité passe de 5.9% l'an dernier à 3.8% cette année, à comparer à une marge de 25.5% pour les sites en croisière), et d'autre part la baisse tarifaire subie de - 2.4%.

¹ La marge d'EBITDAR est mécaniquement diluée par la part croissante de l'activité d'hospitalisation à domicile dont la structure de coût explique un niveau de marge moindre (absence de loyers conduisant à constater une marge d'EBITDAR identique à celle de l'EBITDA).

	Exploitation		Long Séjour France		Long Séjour Belgique		Moyen Séjour	
Exercice	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
EBITDAR	88.3	78.1	55.8	50.5	5.5	4,6	23,9	20,2
Marge	24.9%	25.9%	29.0%	29.0%	20.7%	18,8%	17,8%	19,7%
Var de marge	-94 pb		-		+194 pb		-190 pb	
Nb lits exploités	6 805		4 255		615		1 935	
% parc en croisière	63% (4 293)		66% (2 803)		68% (420)		55% (1 070)	

La marge d'EBITDAR des établissements en régime de croisière s'établit à 28.0% du chiffre d'affaires, dépassant l'objectif fixé à 27.5%, en retrait de 74 points de base par rapport à l'année dernière (28.7%). Cette variation est imputable au parc des EHPAD dont la performance intègre un moindre remplissage du fait de l'épisode grippal de l'hiver 2014/2015 et des fermetures de chambres menées dans le cadre de programmes de rénovation et d'aménagement hôtelier des EHPAD en Ile de France. La marge d'EBITDAR des maisons de repos belges en croisière marque par ailleurs une évolution favorable à 24.8% en hausse de 5 points sur un an.

L'EBITDAR du régime de croisière continue de contribuer à hauteur de 80% à la marge d'EBITDAR Exploitation. La marge d'EBITDAR des établissements repris, ouverts ou en restructuration s'établit à 14.0% du chiffre d'affaires contre 15.7% un an plus tôt, du fait d'intenses restructuration en cours sur le parc sanitaire et en Belgique. Ces écarts de performance recèlent un important réservoir de croissance rentable qui se matérialisera au fur et à mesure des transferts programmés d'établissements vers le régime de croisière.

EBITDA

Les loyers externes consolidés (y compris le loyer sur un immeuble bruxellois qualifié en location financière) s'établissent à 50.9 millions d'euros contre 44.8 millions d'euros au 31 décembre 2014, en hausse de 13.6%.

Leur part relative s'établit à 14.4% du chiffre d'affaires Exploitation à fin décembre 2015, en léger retrait par rapport à l'an passé (-47 points de base), dans un contexte d'indexation des loyers maîtrisée et de renforcement de l'activité d'hospitalisation à domicile sans loyer.

Composantes de l'évolution des loyers Année 2015 vs Année 2014

	Déc. 15 vs Déc. 14	Rappel N-1
Effet de l'indexation à périmètre 31/12/15	0,1%	0,1%
Effet de périmètre	6,0%	7,3%
Effet de montée en gamme du parc (travaux)	7,5%	10,7%
Variation des loyers en Secteur Exploitation	+13,6%	+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 + 0.1% par rapport à l'an dernier.

En conséquence, l'EBITDA consolidé s'élève à 45.5 millions d'euros fin 2015 contre 37.7 millions d'euros en 2014. Il présente une marge sur chiffre d'affaires de 10.7% en hausse de 12 points de base par rapport à 2014.

L'EBITDA Exploitation s'établit à 37.4 millions d'euros et représente 10.5% du chiffre d'affaires. La marge d'EBITDA se contracte de 47 points de base par rapport à l'an passé.

L'analyse par secteur révèle une marge d'EBITDA du secteur Long Séjour France à 12.1% du chiffre d'affaires, en léger retrait de 27 points de base compte tenu du profil des restructurations en 2015 (marge d'EBITDA de 7.9%) et de la contraction de la marge des établissements en croisière pour les raisons mentionnées au paragraphe relatif à l'EBITDAR.

La marge du secteur Long Séjour Belgique reste stable à 2.7%, l'effet plus dilutif cette année des établissements en restructuration (marge de -10.5%) étant compensant par un mix d'activité bénéficiant de l'entrée d'un troisième établissement en régime de croisière, les établissements matures délivrant néanmoins une marge de 7% dont l'amélioration doit se poursuivre.

Enfin, la marge d'EBITDA du secteur Moyen Séjour est en contraction de 42 points de base à 8.4% du chiffre d'affaires du fait de l'acquisition des antennes HAD fin 2014 et du contexte tarifaire pénalisant. Retraitée de l'effet de cette acquisition, la marge d'EBITDA du secteur s'établit à 10.9%, soit une hausse de 2 points sur un an.

Résultat opérationnel courant

Il intègre des dotations aux amortissements pour -8.5 millions d'euros, des dotations et reprises aux provisions pour risques et charges pour -1.1 million d'euros (essentiellement constituées de risques sur des comptes de tiers), des dotations et reprises de provision pour engagements de retraite pour -0.3 million d'euros, ainsi que des autres charges et produits pour -0.6 million, expliquant le passage entre l'EBITDA consolidé de 45.5 millions d'euros et le Résultat Opérationnel Courant (ROC) arrêté à 35.0 millions d'euros.

Le ROC affiche une progression de 27.4% par rapport à l'an passé pour s'établir à 35.0 millions d'euros. La marge opérationnelle courante (MOC) représente 8.2% du chiffre d'affaires consolidé contre 7.7% en 2014.

Le ROC du secteur Exploitation s'établit à 28.1 millions d'euros en 2015 contre 24.4 millions d'euros en 2014. **La MOC du secteur Exploitation s'établit dès lors à 7.94% du chiffre d'affaires** contre 8.1% en 2014.

La MOC devrait se renforcer au cours des prochains exercices sous l'effet de l'amélioration du mix d'activité (part du parc en croisière) et du changement de taille du groupe favorisant les économies d'échelle.

Retraitée de la reprise fin 2014 de l'activité d'HAD, la marge opérationnelle courante s'établit à 8.89% en hausse de +82 points de base sur un an.

La MOC du secteur Long Séjour France représente 10.2% du chiffre d'affaires contre 10.1% un an plus tôt et intègre l'impact des restructurations, ouvertures et reprises d'EHPAD (MOC de 6.8%) et la MOC des établissements en régime de croisière à 11.3%.

La MOC du secteur Moyen Séjour France s'établit à 6.1% contre 6.5.9% fin 2014, la MOC des établissements en régime de croisière de 12.1% se trouvant diluée avec l'effet des restructurations et reprises en cours (MOC de -4.8%).

Résultat opérationnel

Le **Résultat Opérationnel s'élève à 31.8 millions** contre 23.1 millions l'an dernier **en hausse de +37%**, après intégration des mouvements non ordinaires en 2015 (-3.2 millions) comme suit :

En secteur Exploitation (-1.4 million d'euros)

- des coûts de départs de site pour -0.7 million (amortissements accélérés, fin de bail et frais de transfert, restructuration),
- des frais d'acquisition sur des opérations de développement sur l'exercice pour -1.1 million,
- des écarts de valorisation des actifs incorporels pour +0.4 million incluant un ajustement de valeur (badwill) pour + 2.3 millions d'euros relatif à une acquisition réalisée en 2015 et une dépréciation d'autorisation d'exploiter pour -1.95 million d'euros,

En secteur Immobilier (-1.8 million d'euros)

- d'une cession du goodwill sur l'immeuble de la clinique psychiatrique externalisé en 2015 (-1.8 million).

La marge opérationnelle consolidée (MOP) représente 7.5% du chiffre d'affaires, en amélioration d'un point sur un an. Elle bénéficie d'une contribution du secteur Immobilier élevée et non reproductible sur les exercices suivants.

La marge opérationnelle du secteur Long Séjour France représente 10.3% du chiffre d'affaires contre 8.2% un an plus tôt. Elle présente une situation contrastée entre la marge des sites en croisière en

tassement de -10 points de base à 11.2% et une excellente performance des restructurations dont la marge s'élève à 7.5% à comparer avec une rentabilité de -1% l'an passé, tirée par le bon remplissage des EHPAD Confort récemment ouverts.

La marge opérationnelle du secteur Moyen Séjour France s'établit en repli de -4.7 points à 5.8% fin 2015. Elle présente une situation tout aussi contrastée entre la marge des sites en croisière bien orientée à 12.2% (+20 points de base, dans un contexte pourtant défavorable de baisse tarifaire) et la perte opérationnelle des sites en restructuration à -5.9% fin 2015 à comparer avec une rentabilité de 7.6% l'an passé sous l'effet principalement de produits exceptionnels enregistrés fin 2014. Le mix d'activité moins favorable en 2015 au sein du secteur sanitaire avec une part plus élevée des lits en restructuration de 10 points à 39% renforce le mouvement constaté d'érosion de la marge.

Les établissements en régime de croisière voient leur rentabilité opérationnelle se maintenir au niveau de 11% du chiffre d'affaires au 31 décembre 2015 à comparer à 11.1% un an plus tôt sous l'effet du moindre remplissage des EHPAD en Ile de France au cours du premier semestre 2015.

Le résultat opérationnel des établissements en régime de croisière représente 27.6 millions et contribue intégralement au résultat opérationnel du secteur Exploitation arrêté à 26.7 millions fin 2015. Il sécurise dans la durée la performance de l'ensemble du groupe.

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 (extinction de la valeur du dérivé à l'origine) et les coûts de la nouvelle structure financière mise en œuvre (crédit syndiqué, billets de trésorerie et souche obligataire de l'Euro PP).

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 1.21 million d'euros, le coût de l'endettement demeure stable à -7.6 millions d'euros fin 2015 contre -7.5 millions au 31 décembre 2014, dans un contexte d'intenses restructurations du parc et à l'issue d'une campagne de refinancement structurante pour les besoins du Noble Age Groupe.

Le coût de l'endettement est constitué à 34% de charges affectables à l'activité Immobilière contre 45% fin 2014, le repli provenant des actions de commercialisation lancées en 2015 (externalisations suspendues fin 2014 à la suite de changements réglementaires) et d'un contexte de taux d'intérêt particulièrement favorable au portage d'actifs circulants financés au moyen de billets de trésorerie au coût très compétitif.

Pour l'activité d'Exploitation, le coût de l'endettement représente hors impact du dérivé -1.3% du chiffre d'affaires Exploitation fin 2015 (soit -44.6 millions d'euros) contre -1.2% au 31 décembre 2014. Les frais financiers représentent 12.3% de l'EBITDA Exploitation contre 10.8% un an plus tôt.

Le coût de la dette brute ressort à 2.6% à fin décembre 2015 contre 2.8% à fin décembre 2014 pour une maturité moyenne de 4.5 ans contre 2.7 ans un an plus tôt.

La part d'encours de crédit à taux variable non couvert à fin 2015 s'établit à 36% contre 54% l'an dernier et concerne principalement des actifs circulants immobiliers dont la maturité épouse celle du cycle des travaux. La nature même des besoins financés ne nécessite donc pas la mise en place d'une politique de couverture systématique.

Résultat net

Le résultat avant impôt retraité du droit d'attribution des actions des ORNANE est arrêté à 22.9 millions d'euros au 31 décembre 2015. Il s'établit en progression de +58% par rapport à l'an passé.

La charge d'impôt retraitée de l'impôt sur le droit d'attribution des ORNANE s'établit en nette hausse à -11.0 millions d'euros contre -4.3 millions fin 2014. Elle représente un taux d'imposition de 48,4% contre 27,7% à la clôture du précédent exercice, la hausse de plus de 20 points d'un exercice à l'autre tenant d'une part à l'imposition élevée de la cession des murs de la clinique psychiatrique fin 2015 et d'autre part d'une base d'impôt bonifiée fin 2014 par la comptabilisation nette d'impôt du badwill enregistré en autres produits opérationnels.

Déduction faite de la charge d'impôt, **le résultat net consolidé à 100% retraité** du droit d'attribution des actions des ORNANE **s'établit à 11.9 millions d'euros** au 31 décembre 2015 contre 10.1 millions d'euros un an plus tôt. Il affiche une **hausse de 17,5% par rapport à l'an passé**.

La marge nette retraitée du droit d'attribution des actions des ORNANE reste globalement stable sur un an et représente 2.81% du chiffre d'affaires fin 2015 contre 2.85% l'an passé.

La marge nette du secteur Exploitation retraitée des ORNANE s'établit en léger repli à 3.71% du chiffre d'affaires contre 3.99% à fin décembre 2014 dans un contexte tarifaire très défavorable.

Le résultat net part du groupe retraitée du droit d'attribution des actions des ORNANE et des intérêts des minoritaires **affiche en définitive une hausse de 10% à 11.11 millions d'euros** contre un résultat de 10.13 millions d'euros fin 2014 traduisant une marge nette de 2.61% du chiffre d'affaires consolidé.

II – STRUCTURE FINANCIERE

A-SA LE NOBLE AGE (comptes sociaux)

<i>En milliers d'euros</i>	2015	2014
TRESORERIE A L'OUVERTURE	862	24 307
Marge brute d'autofinancement	5 088	7 274
Variation du BFR	-56	2 622
Impôt décaissé	-3 983	1 522
FLUX DE TRESORERIE LIES A L'ACTIVITE	1 049	11 417
FLUX DE TRESORERIE D'INVESTISSEMENT	-1 563	8 159
FLUX DE TRESORERIE DE FINANCEMENT	2 031	-43 021
VARIATION DE TRESORERIE	1 517	-23 445
TRESORERIE A LA CLOTURE	2 379	862

La trésorerie de SA LE NOBLE AGE s'établit au 31 décembre 2015 à 2 379 milliers d'euros contre 862 milliers d'euros l'année précédente soit une hausse sur un an de 1 517 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 5 088 milliers d'euros contre 7 274 milliers d'euros l'année précédente.

La variation du besoin en fonds de roulement s'établit à - 56 milliers d'euros contre 2 622 milliers d'euros, et le montant d'impôt payé par la société s'élève à -3 983 milliers d'euros.

En conséquence, le flux de trésorerie lié aux activités opérationnelles s'élève à 1 049 milliers d'euros contre 11 417 milliers d'euros un an auparavant.

Flux d'investissement

Les flux d'investissement représentent une sortie de trésorerie nette de 1 563 milliers d'euros sur la période répartie principalement entre :

- Immobilisations incorporelles et corporelles : dépenses réalisées dans le cadre des projets informatiques du Groupe et acquisition de licences et matériels informatique. L'ensemble représente -2 115 milliers d'euros.

- Variation des créances liées à des emprunts intragroupes pour -9 132 milliers d'euros,
- Des cessions d'immobilisations pour +1 928 milliers euros nets d'impôt,
- Les dividendes reçus des filiales qui s'élèvent à +8 158 milliers d'euros,
- D'autres variations pour un montant de -402 milliers d'euros.

Flux de financement

Les flux de financement s'établissent à 2 031 milliers d'euros compte tenu des éléments suivants :

- Émission d'emprunts pour +204 000 milliers d'euros correspondant principalement à la mise en place de la nouvelle structure financière du Groupe se décomposant comme suit : émission de 33 000 milliers d'euros de billets de trésorerie, contractualisation de 139 800 milliers d'euros d'emprunts auprès des établissements de crédit (dont 128 500 milliers d'euros par le crédit syndiqué finançant des programmes immobiliers et des acquisitions de titres, 6 500 milliers d'euros de financement des investissements de maintien et 4 800 milliers d'euros de financement de programmes immobiliers), et enfin l'émission d'une dette obligataire sous la forme d'un Euro PP pour 31 200 milliers d'euros qui permet de refinancer et d'amortir la dette d'acquisition des autorisations d'exploiter des établissements, une fois restructurés,
- Remboursement des emprunts pour -95 391 milliers d'euros, dont -85 800 milliers d'euros correspondant aux lignes de crédit corporate bilatérales, refinancées par le crédit syndiqué,
- Remboursement de l'ORNANE pour -47 910 milliers d'euros se décomposant en capital remboursé pour -48 408 milliers d'euros, et le solde en frais financiers payés nets du remboursement opéré par augmentation de capital. Les ORNANE étant principalement utilisées pour le financement du portage immobilier à la date de leur remboursement, elles ont été refinancées par le crédit syndiqué et l'émission de billets de trésorerie,
- Variation des comptes courants consentis aux filiales pour un montant de – 53 297 milliers d'euros, dont –19 338 milliers d'euros pour l'immobilier et –33 959 milliers d'euros pour l'exploitation,
- Accroissement des créances et dettes rattachées à des participations dans les sociétés immobilières pour un montant de 1 162 milliers d'euros,
- Remboursement des dettes et emprunts groupe pour un montant de -202 milliers d'euros,
- Intérêts payés pour un montant de -4 163 milliers d'euros,
- Frais d'émission des nouveaux financements pour -2 168 milliers d'euros.

Structure Financière

<i>En milliers d'euros - GEARING</i>	2015	2014
Dettes financières retraitées créances fi.	173 751	140 398
Disponibilités et équivalents de trésorerie	-23 125	-18 623
Dettes nettes	150 626	121 775
Capitaux propres	74 676	65 092
Dettes nettes / Capitaux propres	202 %	187 %
Dont Exploitation	68 %	66 %

La structure financière présente un ratio d'endettement rapporté aux capitaux propres de 202% en 2015 pour 187% l'année précédente sous l'effet des dettes d'acquisition souscrites en 2015 et du refinancement. Retraité des opérations immobilières, l'endettement Exploitation s'établit à 68%, proche du ratio de fin 2014.

B- FILIALES DU GROUPE (comptes consolidés)

B-1 Variations au Bilan

En millions d'euros	31/12/15	31/12/14	31/12/15	31/12/14	
			123,8	105,1	Capitaux propres totaux
			118,3	99,9	Capitaux propres du Groupe
			5,5	5,2	Intérêts ne conférant pas le contrôle
Actifs non courants	369,2	344,3	242,3	217,7	Passifs non courants
Ecart d'acquisition	87,7	88,3	4,9	4,4	Engagements de retraite
Immobilisations incorporelles	216,8	198,8	49,4	49,5	Impôts différés passifs
Immobilisations corporelles	59,4	52,3		44,2	Ornane (composante dette et dérivé)
Immobilisations financières	2,6	2,4	178,6	112,2	Emprunts & dettes non courantes
Impôts différés actifs	2,6	2,4	9,3	7,4	Autres éléments non courants et provisions risques & charges
Actifs courants	262,6	240,0	265,7	261,5	Passifs courants
Stocks et en-cours	117,1	97,9	6,6	5,6	Provisions risques & charges
Clients et comptes rattachés	49,3	77,8	37,9	37,3	Dettes frn. & avances reçues
Autres créances & cptes régul	26,6	28,2	1,6	10,0	Ornane - part courante
Trésorerie et équivalents	69,6	36,2	144,0	120,5	Emprunts & dettes courants
			75,6	88,1	Autres dettes & cptes de régul.
TOTAL ACTIF	631,8	584,3	631,8	584,3	TOTAL PASSIF

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

- diminution des écarts d'acquisition de 0.6 million d'euros du fait de la cession d'opérations immobilières pour -1.8 million d'euros, et des mouvements sur les actifs acquis au cours de la période et des ajustements de prix et de juste valeur des actifs antérieurement acquis dans le délai de douze mois suivant la date de prise de contrôle. L'écart d'acquisition constaté sur la période est de 1.2 million d'euros,
- hausse des immobilisations incorporelles de 18.0 millions d'euros liée aux acquisitions de 2015 (valorisation des autorisations d'exploiter),
- hausse des immobilisations corporelles de 7.1 millions d'euros, du fait d'investissements neufs pour 9.2 millions d'euros, des dotations aux amortissements de la période pour -8.1 millions d'euros, de cessions pour -0.3 million d'euros, d'entrées de périmètre liées aux opérations de développement pour 0.1 million d'euros, de reclassements entre les secteurs Exploitation et Immobilier pour 4.4 millions d'euros, de l'activation de contrats de location financement (essentiellement des véhicules) pour 1.5 million d'euros et de mouvements divers pour le solde,
- augmentation des stocks de 19.2 millions d'euros liée à l'acquisition d'un ensemble immobilier, et à la hausse des encours de travaux sur les chantiers de construction,

- variation de -28.5 millions d'euros des encours clients portant essentiellement sur le secteur immobilier.

Le total de l'actif s'établit au 31 décembre 2015 à 631.8 millions d'euros en hausse de 47.5 millions d'euros par rapport à la clôture au 31 décembre 2014.

Les variations au passif sont constituées des principaux mouvements suivants :

- la hausse des capitaux propres de 18.7 millions à 123.8 millions d'euros intègre le résultat net de la période de 11.4 millions d'euros, l'augmentation de capital réalisée sur l'exercice pour 8.0 millions d'euros, les autres éléments du résultat global pour 0.2 million d'euros, la neutralisation d'actions propres à hauteur de -0.4 million et des distributions aux actionnaires minoritaires pour -0.5 million,
- la diminution du poste des impôts différés nets de -0.3 million d'euros est constituée des effets liés aux autorisations d'exploiter sur les opérations de développement pour 2.6 millions compensée par la reprise d'écarts d'évaluation sur des stocks immobiliers cédés pour -2.5 millions et divers mouvements pour 0.2 million d'euros,
- l'augmentation de 37.3 millions d'euros des dettes financières courantes et non courantes à 324.2 millions d'euros, sous l'effet des mouvements suivants :
 - les remboursements d'emprunts de -115.1 millions d'euros, constitués de remboursement de crédits bancaires pour -77.5 millions en secteur Exploitation et de remboursement de crédits portage immobilier pour -37.6 millions, dont -85.8 millions d'euros ont été refinancés par la mise en place du crédit syndiqué,
 - le remboursement de la quasi-totalité de l'ORNANE pour un montant de -48.4 millions d'euros (43.2 millions remboursés en numéraire et 5.2 millions remboursés par augmentation de capital),
 - les encaissements provenant d'emprunts pour +149.2 millions d'euros, constitués de (re)financements d'actifs incorporels d'exploitation pour 75.5 millions et de prêts immobiliers pour 73.7 millions d'euros,
 - les encaissements provenant du programme de billets de trésorerie pour 33.0 millions d'euros,
 - l'émission obligataire de l'Euro PP pour un montant net de frais de 30.8 millions d'euros,
 - la variation de -7.2 millions d'euros liée au tirage de crédits promotion pour 3.4 millions d'euros sur deux opérations immobilières et au remboursement de concours promotion pour -10.6 millions d'euros,
 - la variation des intérêts courus non échus pour -1.8 million d'euros,
 - d'autres mouvements pour +0.7 million d'euros,
 - enfin d'autres mouvements non cash pour -4.0 millions d'euros, composés de la variation des instruments financiers, de la variation de la composante dérivée de l'ORNANE pour - 5.7 millions (la composante dérivée étant éteinte au 31 décembre 2015) et des effets du coût amorti pour 1.7 million d'euros, comprenant la composante dette de l'ORNANE pour 1.5 million d'euros et le coût amorti de l'Euro PP et du crédit syndiqué pour 0.2 million d'euros.

B-2 Capitaux Propres et Endettement Net

L'intégralité des covenants bancaires est respectée au 31 décembre 2015.

Dans le cadre contractuel de la nouvelle structure de financement composée d'un crédit syndiqué, d'un programme de billets de trésorerie et d'une dette de marché sous la forme d'un Euro PP, les nouveaux covenants conclus dans la convention de crédit syndiqué sont désormais constitués du ratio de levier d'Exploitation mesurant la dette financière nette d'Exploitation¹ rapportée à l'EBITDA d'Exploitation (engagement de ratio inférieur ou égal à 5.25 en 2015 et 2016) et du ratio de gearing mesurant la dette financière nette d'Exploitation rapportée aux fonds propres d'Exploitation ajustés² (engagement de ratio inférieur ou égal à 1.25).

Les capitaux propres s'élèvent à 123.8 millions d'euros fin 2015. L'endettement net s'établit à 254.6 millions d'euros et représente 206% des capitaux propres contre 239% fin 2014.

Exploitation + Immobilier (<i>en millions d'euros</i>)	31/12/2015	31/12/2014	30/06/2014
CAPITAUX PROPRES (1)	123.8	105.1	97.4
Dettes financières yc dettes immobilières	324.2	286.9	270.4
VMP et disponibilités	69.6	36.2	24.1
ENDETTEMENT NET (2)	254.6	250.7	246.3
GEARING (Dettes / CP) (2)/(1)	206%	239%	253%
Exploitation (<i>en millions d'euros</i>)	31/12/2015	31/12/2014	30/06/2014
CAPITAUX PROPRES Exploitation (3)	125.2	105.2	95.9
Dettes financières	178.7	142.2	129.9
VMP et disponibilités	68.0	29.7	23.3
ENDETTEMENT NET Exploitation (4)	110.7	112.4	106.6
Gearing d'Exploitation ancienne structure (4)/(3)	0.88	1.07	1.11
Levier ancienne structure Dette nette Expl / EBITDA consolidé	2.43	2.98	3.03
<i>Ratio de crédit de la nouvelle structure de financement</i>			
Gearing d'Exploitation nouvelle structure	0.64	0.75	0.79
Levier d'Exploitation nouvelle structure	2.96	3.38	3.53

L'endettement net d'Exploitation s'établit à 110.7 millions d'euros et présente un gearing (selon la définition de la nouvelle structure de financement posée en préambule du présent chapitre) de 0.64, en détente sur un an de 11 points au 31 décembre 2015 pour un covenant fixé à 1.25.

La dette nette d'Exploitation (selon la définition indiquée précédemment) représente un multiple de 2.96 fois l'EBITDA d'Exploitation au 31 décembre 2015 pour un covenant fixé à 5.25.

¹ Représente la dette financière brute d'Exploitation diminuée des disponibilités, des dépôts et des fonds propres apportés à l'Immobilier.

² Les fonds propres d'Exploitation ajustés représentent les fonds propres consolidés de l'activité Exploitation augmentés des impôts différés passifs d'Exploitation liés à la valorisation des actifs incorporels d'Exploitation.

LE NOBLE AGE dispose à la clôture du 31 décembre 2015 d'une trésorerie du secteur Exploitation de 68.0 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

La trésorerie consolidée du Groupe s'analyse de la manière suivante :

<i>En millions d'euros</i>	2015	2014
Disponibilités	44.4	27.9
Equivalents de trésorerie	25.2	8.3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	69.6	36.2
Concours bancaires	-0.7	-0.7
Trésorerie nette	68.8	35.5

▪ **Les flux nets de trésorerie** générés par l'activité s'élèvent à 20.2 millions d'euros au 31 décembre 2015 répartis entre un flux de +33.1 millions pour le secteur Exploitation et un flux de -12.9 millions pour le secteur Immobilier. La variation par rapport à l'exercice précédent est expliquée par une moindre hausse du BFR immobilier correspondant à l'accélération des cessions immobilières en 2015 après l'attentisme constaté fin 2014 sur fond de changement réglementaire.

<i>En millions d'euros</i>	2015	2014
Trésorerie à l'ouverture	35.5	31.8
Marge Brute d'Autofinancement	42.4	34.3
Variation du BFR	-9.2	-19.3
Impôt décaissé	-12.9	-8.1
Flux de trésorerie liés à l'activité	20.2	6.8
Flux de trésorerie d'investissement	-20.4	-32.7
Flux de trésorerie de financement	33.6	29.6
Variation de trésorerie	33.3	3.7
Trésorerie à la clôture	68.8	35.5

La marge brute d'autofinancement (MBA, avant coût de l'endettement et avant charge d'impôt) ressort à 42.4 millions d'euros contre 34.3 millions d'euros à la même période de 2014, soit une hausse de +24%. Elle est constituée d'un flux de 34.5 millions en Exploitation (+8% sur un an) et d'un flux de 7.9 millions d'euros en secteur Immobilier.

Les établissements en régime de croisière génèrent un cash-flow de 31.7 millions d'euros en hausse de 5% sur un an, soit un ratio de 12.6% de MBA sur chiffre d'affaires. Ils contribuent à hauteur de 75% à la marge brute d'autofinancement du groupe et à hauteur de 92% à la MBA Exploitation.

L'analyse du besoin en fonds de roulement fait apparaître une variation de -9.2 millions d'euros moins défavorable que l'an passé (-19.3 millions), constituée d'un besoin net du secteur immobilier de -14.2 millions d'euros, dont le financement est assuré au moyen des crédits promoteurs autorisés et billets de trésorerie et d'une ressource nette en Exploitation de 5 millions d'euros.

▪ **Les flux d'investissement** s'établissent à -20.4 millions d'euros et sont constitués sur la période des mouvements suivants :

- ▶ acquisition de titres de filiales et d'autorisations d'exploiter pour -10.9 millions d'euros nets de la trésorerie acquise,
- ▶ immobilisations corporelles et incorporelles nettes de subventions pour -11.3 millions d'euros, dont 10.8 millions d'euros pour le secteur Exploitation, représentant 3.0% du chiffre d'affaires Exploitation,
- ▶ et autres mouvements pour +1.8 million d'euros composés du fait de l'accroissement des dettes sur acquisitions d'actifs immobilisés.

▪ **Les flux de financement** s'établissent à +33.6 millions d'euros et sont constitués de :

- ▶ Remboursements d'emprunts pour -115.1 millions d'euros consistant en remboursement des crédits bancaires sur le secteur Exploitation pour -77.5 millions d'euros et de crédits de portage immobilier pour -37.6 millions. Sur ces 115.1 millions de remboursement, 85.8 millions ont été refinancés par la mise en place du crédit syndiqué,
- ▶ encaissements provenant d'emprunts pour +149.2 millions d'euros dont 75.5 millions d'euros (re)finançant l'acquisition d'actifs incorporels d'exploitation et 73.7 millions d'euros (re)finançant des prêts immobiliers,
- ▶ remboursement de l'ORNANE pour -47.9 millions d'euros se décomposant en capital remboursé pour -48.4 millions d'euros, en frais financiers payés pour -7.5 millions d'euros, net du remboursement opéré en fonds propres pour 8.0 millions d'euros. L'ORNANE a été sur les derniers mois principalement affectée au financement du portage immobilier, et a été refinancée par le crédit syndiqué et l'émission de billets de trésorerie,
- ▶ encaissements issus du programme de billets de trésorerie pour 33.0 millions d'euros,
- ▶ émission d'une dette obligataire sous la forme d'un Euro PP pour 30.8 millions d'euros,
- ▶ variation des crédits promotion pour -7.2 millions d'euros liés à la mise en place de deux crédits promotion pour un montant global de 3.4 millions d'euros et au remboursement de concours pour -10.6 millions d'euros,
- ▶ coût de l'endettement net payé en 2015 pour -7.7 millions d'euros en hausse de +8% sur un an,
- ▶ et enfin divers mouvements pour -1.5 million d'euros constitués de remboursements de comptes courants pour +0.4 million d'euros, de dividendes versés aux minoritaires pour -0.5 million d'euros, d'achat d'actions propres pour -0.4 million d'euros, de remboursement de crédits-bails pour -1.3 million d'euros et d'autres flux non significatifs pour +0.3 million d'euros.

La trésorerie nette du Groupe ressort à fin décembre 2015 à 68.8 millions d'euros contre 35.5 millions d'euros à fin décembre 2014. Le secteur Exploitation dispose d'une trésorerie à la clôture de 67.3 millions d'euros.

III – PERSPECTIVES DE L'EXERCICE 2016

A- SA LE NOBLE AGE

L'exercice 2015 présente un résultat bénéficiaire sous l'effet d'une gestion rigoureuse des charges d'exploitation et d'une dynamique de facturations consécutive à l'instauration d'une politique de redevance de marque et d'une politique de distribution active des Filiales vers leur Mère. L'exercice 2016 devrait s'inscrire dans le prolongement de l'année 2015.

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 et de confort de vie.

Le parc s'étoffera en 2016 avec la reconstruction d'un EHPAD à Talence de 89 lits pour une capacité additionnelle de 39 lits, soit un réseau médico-social porté à 4 294 lits en France.

La croissance organique devrait être supérieure à 4% sur l'exercice, avec un premier semestre plus dynamique (+6%) que le second (+3%) du fait des effets de base de 2015. L'acquis de croissance externe s'établit pour sa part à +3% en 2016.

Long Séjour Belgique

La priorité en 2016 sera consacrée à mener à finaliser le remplissage de l'établissement de Parkside à Bruxelles (135 lits). La croissance organique devrait s'inscrire de manière linéaire sur l'exercice dans une fourchette de +2% à +3%.

Moyen Séjour France

La campagne tarifaire 2016 décidée par le Ministère de la santé prévoit en 2016 une nouvelle baisse tarifaire généralisée (-2.07%) et intègre également une minoration correspondant à la reprise des avantages tirés du CICE (-0.23%) et du pacte de responsabilité (-0.40%), soit un effet tarifaire de -2.70% sur les composantes du prix de journée facturées à l'Assurance Maladie.

Cette baisse est sensiblement similaire en secteur psychiatrie : -2.50%. La dotation annuelle forfaitaire du secteur public se voit comparativement attribuer une augmentation de +0.20%.

Dans ce contexte économique difficile concentré sur le seul périmètre des SSR, le groupe dispose de fondamentaux solides et développe des offres de santé qui tiennent compte des spécificités des filières et des besoins de la population sur chacun des territoires de santé.

En effet, Le Noble Age Groupe s'efforce depuis de nombreuses années d'anticiper ces évolutions réglementaires en engageant d'importants programmes de transformation de son parc selon les orientations suivantes :

- Choix de grande taille d'établissement qui permet de réaliser des économies d'échelle,
- Spécialisation des prises en charge autour d'expertises médicales à forte valeur ajoutée,
- Développement de l'offre d'hospitalisation à domicile en aval des cliniques et hôpitaux pour participer à la réduction des durées moyennes de séjour,
- Élargissement de l'offre de santé (mutualisation des parcours du patient avec le secteur médico-social, au sein des Pôles de Santé à titre d'exemple) et approfondissement du panel d'activités avec le renforcement de prises en charge en soin ambulatoire et la mise en place de plateaux de consultations externes ancrés dans les territoires.

Dans un environnement réglementaire qui plus que jamais incite à rester vigilant, le Groupe ne dévie pas de sa ligne stratégique tout en engageant un nouveau train de mesures à court terme de soutien de son activité et de préservation des marges et ce, en reconsidérant les conditions d'investissement et d'emplois dans certaines opérations.

En définitive, Le Groupe essaiera de compenser autant que faire se peut la baisse de tarif fixée arbitrairement par décision ministérielle.

La croissance liée aux opérations d'acquisition de 2015 représente un chiffre d'affaires complémentaire de l'ordre de 10 millions d'euros en 2016 qui permet d'anticiper une hausse de l'activité sanitaire de 10%, en ce compris la baisse des tarifs qui bridera fortement la croissance organique attendue peu ou prou à 2%.

Développement

Le parc de 6 805 lits s'établit à date du présent rapport à 6 880 lits et intègre les quelques *mouvements* suivants intervenus début 2016 pour *75 lits* :

- une ouverture d'une clinique de SSR en nutrition d'une capacité de 105 lits et places à Mainvilliers (28), à la suite d'un transfert d'activité de 40 lits, soit une capacité additionnelle *de +65 lits*,
- une mise en exploitation de places d'hospitalisation de jour sur plusieurs sites pour *+10 places*.

A la date du 31 mars 2016, le parc en exploitation est constitué de 67 établissements. Le parc autorisé inclut 365 lits complémentaires en sommeil ou sous protocole d'acquisition soit une capacité totale de 7 245 lits.

	Nb étb	Nb lits	long séjour	moyen séjour
Parc en exploitation au 31/12/15	67	6 805	4 870	1 935
Parc en exploitation au 31/03/16	6767	6 880	4 870	2 010
dont en régime de croisière	42	4 791	3 697	1 094
dont en restructuration (a)	23	2 089	1 173	916
Lits à installer au 31/03/16 (b)	2	365	252	113
Parc total au 31/03/16	67	7 245	5 122	2 123
Parc en restructuration/construction (a+b)	31	3 420	2 309	1 111
<i>% parc en restructuration/construction</i>		<i>48%</i>	<i>46%</i>	<i>54%</i>

Le portefeuille de lits à fin mars 2016 s'établit à 365 lits dont 341 lits à ouvrir et 24 lits à reprendre.

Gestion

Le Groupe anticipe pour l'ensemble de l'exercice 2016 un chiffre d'affaires Exploitation en hausse supérieur à 380 millions d'euros, le périmètre de lits exploités au 31 décembre 2015 permettant d'anticiper une croissance de chiffre d'affaires de +9% sur un an, avec une fourchette de +3.5% à +4% de croissance organique et un report d'activité des acquisitions de 2015 sur l'exercice 2016 pour +5% environ.

Le parc de lits en régime de croisière est renforcé par l'entrée au 01 janvier 2016 de près de 500 lits répartis entre 474 lits de Long Séjour sur 4 EHPAD (2 en gamme Confort : 251 lits et 2 en gamme Élégance : 223 lits) et 24 lits d'extension en Moyen Séjour portant la capacité totale du parc de lits matures à 4 791 lits (+12%), soit une contribution additionnelle au chiffre d'affaires du segment attendue à +22 millions d'euros en 2016.

Régimes 2016	LSF	LSB	MSF	Total
Croisière	3 277	420	1 094	4 791
Reprise	142	0	123	265
Restructuration	747	195	688	1 630
Ouverture	89	0	105	194
Parc exploité	4 255	615	2 010	6 880

La marge d'EBITDAR de ce segment est attendue à 27.0% et la marge d'EBITDA à 12.0% du chiffre d'affaires compte tenu du passage en croisière de 2 EHPAD de gamme Confort à marge légèrement inférieure du fait de la part moindre de l'activité d'hébergement en lien avec les prix de journée pratiqués.

La rentabilité opérationnelle au cours de l'exercice 2016 continuera d'intégrer les effets des travaux de transformation du parc sanitaire (916 lits et places soit 46% du parc en restructuration) et des ouvertures ou fins de remplissage dans le parc médico-social (1 173 lits soit 24% du parc en restructuration).

La performance du Groupe repose en définitive sur la segmentation des offres, le levier de transformation du parc (extensions, reconstructions), la modélisation de l'activité d'hospitalisation à domicile somme toute récente dans l'histoire du Groupe, l'optimisation des intégrations et des reprises et le pilotage économique renforcé du Groupe.

Fort de **transférer 2 500 lits vers le segment du régime de croisière à l'horizon de 2020**, le Noble Age Groupe dispose de leviers d'amélioration des marges, limités néanmoins par les baisses tarifaires successives.

Immobilier

L'année 2016 sera marquée par la livraison de cinq opérations pour un total représentant à la date de livraison 417 lits neufs dont 109 nouveaux lits liés à des extensions ou des ouvertures de sites (Mainvilliers, Talence, Creisker):

Programme immobilier	Secteur Opérationnel	Année de Livraison	Capacité à livraison	Lits * additionnels
Extension et réhab Asphodia -91	LSF	2016	120	
Réhabilitation Sévigné-94	LSF	2017	103	
Extension Creisker-44	LSF	2017	90	5
Construction Mainvilliers-28	MSF	2016	105 (180)	65
Construction Talence-33	LSF	2016	89	39
Extension Mer Iroise-22	LSF	2017	100	
Extension Marconi-78	LSF	2017	102	
Extension - réhab Les Pléiades-83	LSF	2017	128	48
Construction Vannes-56	LSF	2017	87	3
Construction Chavanne-42	MSF	2017	72	25
Extension Clos Champirol-42	LSF	2017-2018	101	26
Construction Point du Jour-Belgique	LSB	2018	150	24
Construction Latresne-33	LSF	2018	117	76
Construction Kerlena-22	MSF	2019	195	68
Construction Bazincourt-78	MSF	2019	164	45
Extension IM Romainville-93	MSF	2019	195	40
Construction Ennery-95	MSF	2019	137	14
		Nb de lits	2063	511
		% parc exploité	30%	7%

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

Le volume d'activité immobilière sera soutenu sur les trois prochains exercices par un total de facturations attendu à 275 millions d'euros dont 85 millions d'euros prévus sur l'exercice 2016. Les marges immobilières découleront logiquement du rythme et du calendrier des externalisations mais resteront limitées dans l'intérêt de l'exploitant qui assume la charge des loyers.

Ensemble

Les résultats 2015 traduisent la solidité du modèle économique. Le Noble Age Groupe dispose d'une forte visibilité sur ses segments de marché et d'une capacité à générer de la croissance organique grâce à la transformation de son parc. Les établissements en croisière délivrent une performance régulière élevée, illustrée par une marge brute d'autofinancement supérieure à 12.5% en 2015 et une maîtrise des dépenses d'investissement contenues à plus ou moins 2% du chiffre d'affaires.

Dans un contexte économique difficile, la croissance organique devrait s'inscrire dans une fourchette de +3.5% à +4% selon l'orientation des tarifs en secteur sanitaire, à comparer avec une hausse de +5.9% enregistrée en 2015.

La croissance des résultats continuera à s'appuyer sur la performance des structures une par une.

Au 31 mars 2016, sur un parc de 6 880 lits en exploitation, le potentiel d'amélioration des marges repose sur un ensemble en restructuration de 2 089 lits (30% des capacités) qui ne sont pas configurés selon les standards du régime de croisière. Additionnés aux 365 lits à ouvrir ou reprendre et figurant dans le deal-flow, le parc de lits non productifs ou en perte représente plus de 2 450 places qui viendront consolider le résultat de l'ensemble à moyen terme. La capacité installée du parc en régime de croisière devrait ainsi croître au rythme de + 10% par an en moyenne sur la période 2016-2020.

Le parc exploité en régime de croisière devrait ainsi être porté de 4 293 lits fin 2015 à 6 800 lits fin 2020.

Le Noble Age Groupe dispose d'une ligne stratégique claire axée sur la réalisation des programmes de restructuration et d'extension, dans le strict respect du projet d'entreprise et de ses valeurs. La forte médicalisation des activités conduite depuis quatre ans, le développement des soins ambulatoires et d'hospitalisation à domicile ainsi que la segmentation des gammes hôtelières constituent de puissants facteurs de différenciation de l'offre de services dans chacun des territoires d'implantation.

Le niveau de trésorerie à la clôture 2015 combinée avec les capacités de la nouvelle structure financière autorisent en définitive la poursuite d'une politique sélective de développement.

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 sont encore insuffisamment couverts par les conventions et redevances assises sur le 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 LIES 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. La majorité des immeubles est cédée à des investisseurs sous la forme de montage en location meublée non professionnelle (« LMNP »), plus rarement en location meublée professionnelle (« LMP »). Certains immeubles peuvent être aussi cédés en bloc.

Le taux de réduction d'impôt sur le revenu au titre des investissements réalisés en LMNP est stabilisé à 11% moyennant le renoncement aux amortissements. Une grande majorité des investisseurs choisit donc d'investir en LMNP « classique » privilégiant l'amortissement du bien.

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 2021 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 de certaines bactéries comme la légionelle nécessite un entretien et une surveillance régulière.

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

- Des plans bleus ou des plans blancs suivant le secteur d'activité, prenant en compte les risques infectieux, les situations exceptionnelles et les risques liés aux éléments climatiques
- Un plan de maîtrise sanitaire pour la restauration
- Une procédure d'isolement des personnes souffrant de pathologies transmissibles
- Un carnet sanitaire pour la surveillance et l'entretien du réseau d'eau sanitaire
- Un carnet sanitaire pour la surveillance et l'entretien des bassins de rééducations

Des audits de fonctionnement sont menés régulièrement par 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 notamment de grippe ou de pneumopathie, deux pathologies fortement létales pour une population de personnes fragilisées, les établissements du Noble Age Groupe disposent de plans bleus ou blancs. Ceux-ci décrivent les moyens de prévention de différents risques et proposent des fiches actions dans le cas où la situation est avérée. La mise en place d'une politique de vaccination systématique est préconisée. L'ensemble des personnels soignants et non soignants est invité à se vacciner contre la grippe. Tous les résidents ou patients à risque médicalement reconnu se voient proposer une vaccination en prévention des pneumopathies.

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

Risques liés à la Légionellose

Pour ses constructions, Le Noble Age Groupe veille à respecter les préconisations en matière de réseau d'eau sanitaire, notamment la production d'eau instantanée, la maîtrise du risque de brûlure au point d'usage et le bouclage des réseaux d'eau chaude, afin de garantir une température empêchant la prolifération des légionelles.

Sur les bâtiments de conception plus ancienne, une adjonction de chlore est réalisée si nécessaire. Pour tous les projets de construction et ou de rénovation et pour les situations le nécessitant, 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 réguliers. 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 prélèvements, 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 suivent annuellement le risque infectieux via le DARI (document d'analyse du risque infectieux) et mettent en place des actions correctives qui viennent renforcer la prévention.

Un réseau interne d'infirmiers hygiénistes 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, Qualité et Risques 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 bientraitant auprès du résident. Une attention particulière est portée sur le rôle du management dans la bientraitance.

Le projet médical en EHPAD, document de référence interne, prend en compte la bientraitance 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 bientraitance.

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.

Les baisses tarifaires importantes survenues ces dernières années amènent Le Noble Age Groupe à construire des solutions d'optimisation des recettes et des dépenses de ses établissements.

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 Départemental. 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 Départemental 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

Afin de limiter ce type de risque au maximum, Le Noble Age Groupe a mis en place une structure adaptée 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, Qualité et Risques (DMQR) 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 goûters 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 etc.), expositions etc.
- 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 (École de Management de Nantes), dont les objectifs sont de promouvoir des actions et projets en lien avec les 2 domaines d'engagement de l'École que sont la responsabilité globale dans l'entreprise et la promotion de l'entrepreneuriat ; École de Management de Nantes qui dépend entre autre du Conseil Départemental 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)
 - La participation active aux travaux de l'ANAP (Agence Nationale d'Appui à la Performance des établissements de santé et médico-sociaux), permettant un échange avec les acteurs privés commerciaux, associatifs et publics.

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 67 établissements du groupe à la clôture 2015, le Groupe détient temporairement en propre 8 ensembles immobiliers dont l'un a été activé via un contrat de location de financement. Sur les 59 autres sites, le Groupe exploite 36 baux Loueurs Meublés et 23 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 2015, le montant des provisions enregistrées au regard de ce type de risque s'élevait à 1 824 milliers d'euros soit 0,51 % du chiffre d'affaires Exploitation, à comparer aux provisions 2014 de 968 milliers d'euros, représentant 0,32 % 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.

Les équipes de la DRH travaillent en collaboration avec les directeurs d'établissement 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 Départementaux 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 prévue.

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 2015, le risque d'avoir engagé des dépenses sans certitude d'achèvement des programmes, s'établit à 629 milliers d'euros pour 870 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 2011.

Le schéma de location meublée permet d'externaliser une partie des murs en régime Location Meublée classique (avec amortissement) majoritairement avec un statut de non professionnel : les deux tiers environ des ventes réalisées sont en LMNP classique (avec amortissement) et non en Censi-Bouvard, Pinel ou autres.

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.

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

moindre, 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 clefs 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 2015, les principaux postes de l'actif et du passif courants immobiliers se présentent comme suit (en milliers d'euros) :

Actif courant immobilier :	
- Stocks et en cours ⁽¹⁾	115 697
- Créances clients et avances versées ⁽²⁾	27 121
- Autres créances et comptes de régul	7 776
- Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 599
Total	152 193
Passif courant immobilier :	
- Dettes fournisseurs et avances reçues	11 954
- Emprunts et dettes financières courantes ⁽³⁾	126 585
- Autres dettes et comptes de régularisation ⁽⁴⁾	10 707
Total	149 246

⁽¹⁾ Tableau détaillé ci-dessous

⁽²⁾ Dont 5 208 milliers d'euros sur la MF Toulon 83, 5 681 milliers d'euros sur la SNC MF 56 Belz, 6 510 milliers d'euros MF Talence 33, opérations pour lesquelles les appels de fonds aux investisseurs sont effectués selon le stade d'avancement des travaux.

⁽³⁾ Le montant de 126 585 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 7 702 milliers d'euros de produits constatés d'avance (actes de ventes immobilières signées mais non constatées en produits) et 2 165 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 2015 :

	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2013
Nature des stocks immobiliers (en milliers d'euros)			
stock s/ études de créations engagées non commercialisées	629	870	1 346
stock s/ extensions et restructurations commercialisées	82	3 051	1 286
stock s/ constructions en cours, commercialisées (réservations et/ou contrats signés)	39 416	33 710	7 586
stock s/ terrain à bâtir	4 650	1 984	3 126
stock s/ immobilier existant en France en cours de restructuration avant cession	70 806	56 954	55 003
stock s/ immobilier existant belge en cours de restructuration avant cession	114	0	0
Total stocks immobiliers	115 697	96 568	68 348

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 2015 couvre suffisamment les risques valorisés individuellement pour un encours total de 2 265 milliers d'euros contre 1 918 milliers d'euros en 2014.

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.

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. 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 opérations 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 consolidés 31/12/15
Rectifications	-2 325	-2 315	-1 026	-2 606
Dégrèvements	310	310	310	65
Total	-2 015	-2 005	-715	-2 541

Tous les contrôles font l'objet de contestations justifiant, au stade 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 2 606 K€, les taxes sur les salaires de dégrèvements pour 65 K€, soit une provision nette de 2 541 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.

Depuis avril 2006, une assurance spécifique Responsabilité Médicale a été souscrite pour l'Institut Médicalisé de Mar Vivo (IMM). Elle a été étendue en 2007 à la Clinique de Thorigny (devenue l'Institut Médical de Serris, IMS), 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'Epinais (activité de Clinique psychiatrique), 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), à la Clinique de Bazincourt (CB), et la Clinique Médicale Diététique et Gériatrique d'Ennery (Clinique d'Ennery) en 2015. 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 2015 sont les suivantes :

En milliers d'euros	Montants comptabilisés en charges
Assurance multirisque (EHPAD et SSR)	420 584
Responsabilité civile mandataires sociaux et assurance spécifique pour société cotée	12 496
Assurance hommes clé	25 903
Assurance responsabilité mission	8612
Assurance responsabilité civile médicale ⁽¹⁾	135 556
Assurance responsabilité civile établissement de soins : activité HAD	64 201
Assurance multirisque et responsabilité civile GCS	2 994
Assurance véhicules	96 741
Assurances belges (multirisque, AT, RC objective)	126 504
Total charges d'assurances	893 591

⁽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'IM de Sologne, MSE, de la CMC, de la CK, de la CLS, de la CB, et de la Clinique d'Ennery 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 2015, 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 compris catastrophes naturelles)	ALLIANZ Eurocourtage	01/01 de chaque année	479 €, sauf incendie et explosion : aucune franchise	Bâtiments : Valeur de reconstruction à neuf (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 2015 à savoir : un contrat d'assurance responsabilité civile des entreprises (cotisation 4 129.68 € en 2015) et un contrat responsabilité décennale (cotisation 5 542.79€ en 2015).

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 sources de financement. Le Groupe s'est, au cours de l'exercice 2015, refinancé au moyen de trois instruments : un programme de billets de trésorerie avec un plafond de 120 millions d'euros enregistré auprès de la Banque de France, un crédit syndiqué de 150 millions d'euros sous forme d'un crédit renouvelable à échéance 5 ans assorti d'une option d'extension d'un an, et enfin un placement privé obligataire sous la forme d'un Euro PP à échéance 7 ans pour 31,2 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	1 592			1 592	0,6%
Taux fixe Euro-PP	-52	-209	31 117	30 856	10,9%
Billets de trésorerie	33 000			33 000	11,6%
Prêts à taux fixe	7 934	14 309	4 210	26 453	9,3%
Prêts à taux variable couvert	6 704	69 236	11 265	87 205	30,8%
Prêts à taux variable réglementé	580	1 681		2 261	0,8%
Prêts à taux variable non couvert	90 806	11 286		102 092	36,0%
Emprunts Groupe	140 564	96 303	46 592	283 459	100,0%
Part relative	49,6%	34,0%	16,4%	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 1 271 milliers d'euros.

Le Groupe gère une position structurelle taux fixe / taux variable en euros 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 en taux fixe et d'encadrer le risque de taux en fonction des anticipations de leur évolution.

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

Le montant des contrats de couverture (consistant en swaps de taux et caps de taux) conclus à l'origine s'élève à 107 443 milliers d'euros, représentant au 31 décembre 2015 un risque couvert, hors amortissement des frais d'émission sur emprunts (1 824 milliers d'euros), de 89 029 milliers d'euros. Ces couvertures portent sur des taux de 0.21% à 5.00% dont les échéances sont comprises entre le 15/09/2016 et le 15/02/2030.

Risque sur actions

Au 31 décembre 2015, la SA LE NOBLE AGE détient 37 378 actions propres, valorisées à 637 milliers d'euros contre 20 624 titres à la clôture précédente. Une valorisation au cours au plus bas de clôture annuelle 2015 (18,75€) et au plus haut de clôture annuelle 2015 (26,20€) s'échelonnerait de 701 milliers d'euros à 979 milliers d'euros, le prix de revient moyen des titres auto détenus à la date de clôture s'établissant à 17,05 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 2015 à 69 555 milliers d'euros (soit 68 829 milliers d'euros de trésorerie nette des concours bancaires) contre 36 169 milliers d'euros un an plus tôt.

La pérennité du modèle économique et la confiance des partenaires financiers 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 cotation Banque de France du Noble Age sur la base de ses comptes consolidés 2014 est B4+, ce qui démontre ainsi « une capacité assez forte à honorer ses engagements financiers ».

Risque de développement

En cas de surcroît d'activité exceptionnel 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 2015 en engagements donnés sur une durée déterminée pour 132,2 millions d'euros constitués d'engagements liés aux opérations de financement pour 69,1 millions d'euros et aux activités opérationnelles pour 63,1 millions d'euros. Les engagements reçus s'élèvent au 31 décembre 2015 à 35,5 millions d'euros relatifs principalement à des lignes de crédit accordées et non utilisées.

Les garanties et obligations contractuelles sont détaillées en Note 27 Engagements hors bilan des états financiers consolidés 2015.

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 342 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 327 millions d'euros un an plus tôt.

Le total des charges de loyer futur actualisé au taux de 1,39 % sur la durée moyenne restant à courir s'élèverait en 2015 à 310 millions d'euros.

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

- Dette Financière Nette d'Exploitation / Fonds Propre d'Exploitation
- Dette Financière Nette d'Exploitation / EBITDA d'Exploitation
- Endettement Net Immobilier au 31/12/2015 inférieur à 150 millions d'euros

Au 31 décembre 2015, 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 et au développement de logiciels en immobilisations incorporelles pour un montant de 997 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 2015 au 31 décembre 2015.
- 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 à date d'exclure les établissements du Noble Age Groupe localisés en Belgique. Le traitement des données belges est particulier. En effet, la gestion des paies des établissements belges est réalisée par un bureau social. Les données sont ensuite transmises de manière globale au Noble Age. De fait, la disponibilité est limitée sur cette zone géographique. Cependant, le Noble Age mène une démarche d'amélioration continue et vise la mise en place d'un reporting incluant les établissements belges.
 - Il convient de préciser que le siège social a également été exclu du périmètre RSE. Les données du siège social sont traitées de manière distincte des données des établissements. En effet, les informations liées au siège revêtent un caractère confidentiel. De plus, il est à noter que :
 - Le siège représente seulement 3.45% des effectifs du périmètre RSE.
 - Le siège est composé de services supports aux établissements, les salariés ont une fonction administrative à l'inverse des salariés présents dans les établissements médico-sociaux et sanitaires qui ont des fonctions plus diverses.
 - De fait, les caractéristiques des salariés siège/établissements sont relativement différentes. Le siège social compte par exemple 52% de femmes contre 86% dans les établissements.Il a donc été conclu que l'intégration du siège social dans le périmètre RSE n'améliorerait pas la qualité et ne faciliterait pas la lecture des données communiquées. Le taux d'encadrement serait par exemple réhaussé.
 - 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, le périmètre RSE 2015 sur lequel les informations chiffrées sont communiquées correspond, sauf mention spécifique, à 55 établissements sur les 67 consolidés sur le périmètre financier (82%), représentant 88% des effectifs au 31/12/2015.
- 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 GENERALE EN MATIERE 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.

Le Noble Age Groupe n'exploite pas d'installations classées pour l'environnement.

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.

Dans le cadre de ses nouvelles constructions, le Noble Age Groupe s'attache à construire des bâtiments peu consommateurs d'énergie. En raison de la certification HAS, l'ensemble des salariés est sensibilisé à la protection de l'environnement au travers de démarches comme, la maîtrise des consommations d'eau et d'électricité (cf. partie A-3), le tri et la valorisation des déchets.

La majorité des établissements du Groupe fonctionne en cuisine internalisée gérée par un chef cuisinier. Les commandes sont systématiquement réalisées via un logiciel unique, mis en place par la société Compass. Cet outil ajuste les quantités commandées en fonction du plan GEMRCN¹ sénior. De fait, les quantités servies correspondent aux besoins requis pour un résident selon les obligations nutritionnelles. Cela permet d'éviter considérablement la perte et les déchets alimentaires.

¹ GEMRCN : Groupe d'Etude des Marchés en Restauration Collective et de Nutrition

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, 3 audits énergétiques réglementaires de fin de travaux ont été réalisés sur plusieurs établissements (belges et français) afin d'optimiser l'exploitation énergétique des bâtiments. 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-1.3. Le développement de solutions de communication à distance

Le développement de solutions de communication à distance permet de limiter les déplacements.

Télé médecine

En 2015, Le Noble Age Groupe a intensifié le développement des activités de télé médecine au sein de ses établissements sanitaires et médico-sociaux.

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.

Les projets sont portés par l'établissement et le siège du Noble Age Groupe. L'année 2015 a vu la création au sein du siège d'un Comité de télé médecine constitué des représentants identifiés par le service Prospective, la DSI¹, la DMQR² et la Direction Juridique.

Une étude très précise des besoins et des capacités de l'établissement dans son territoire est systématiquement réalisée, condition de réussite du projet. La définition du projet médical répondant au besoin déterminé par l'établissement est un des facteurs clés de succès.

Cette structuration d'un projet de télé médecine permet une réponse très concrète aux interrogations des établissements du Noble Age Groupe, que ce soit sur les aspects organisationnels, les financements mobilisables et les données techniques et juridiques à prendre en compte. Aussi, la mise en œuvre d'un outil de pilotage « Noble Age » permet le suivi du déploiement de l'activité jusqu'à sa phase de production. Cet accompagnement méthodologique des professionnels de santé sur les bonnes pratiques permet de dédramatiser la télé médecine. Le Comité télé médecine met à la

¹ DSI : Direction des Systèmes d'Information

² Direction Médical, Qualité et Risques

disposition des établissements engagés dans ce processus une documentation et des outils déjà expérimentés au fil de l'eau :

- Ecriture et gestion d'un projet médical,
- Indicateurs de pilotage et performance,
- Ressources humaines,
- Données juridique (contractualisation avec l'ARS, convention avec le centre expert, hébergement des données de santé, déclaration à la CNIL),
- Equipement technique.

Les projets démarrés sur 2015 sont les suivants :

- Télémédecine « Plaies chroniques et cicatrisation » au sein de l'HAD du Saumurois (49)
- Télémédecine « Troubles du comportement chez la personne âgée dépendante » au sein des Résidences La Chézalière (Nantes) et Creisker (Pornichet)
- Télémédecine « Plaies chroniques et cicatrisation » au sein du Pôle de Santé de Serris (77) dans le cadre de la mise en œuvre de l'équipe mobile « plaies et cicatrisation »
- Télémédecine « Obésité » au sein du Pôle d'Ennery (95)

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 site 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

Le Groupe n'a pas de provision ni de garantie pour risques environnementaux.

A-2 POLLUTION ET GESTION DES DECHETS

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. Les quantités de déchets prises en charge par le prestataire sont suivies par les établissements. Dans une démarche d'amélioration continue, un reporting au niveau Groupe est envisagé.

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 au sein du parc d'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 et assurer la potabilité de l'eau distribuée. Des contrôles légionnelles sont effectués périodiquement en parallèle.

Bruit

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

Produits dangereux

La suppression des installations de climatisation contenant des fluides frigorigènes R22 est programmée dans l'ensemble des établissements d'ici la fin de l'année 2017. Selon les situations, les installations sont changées ou maintenues avec le remplacement du fluide frigorigène R22 par du fluide frigorigène R410A.

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 le service de comptabilité n'ont plus à photocopier ou imprimer de manière aussi importante qu'auparavant.

La quantité totale de papier imprimé en 2015 s'élève à 4,16 tonnes.

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 Référents Immobilier Exploitation du Groupe. Les formations portent sur les bonnes pratiques écoresponsables, 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 :

	2015	2014	Variation
Consommation d'eau (en m ³ /résident)	68,56	70,03	-2,14%

Ratio établi sur la base d'une consommation d'eau égale à 340 336 m³ en 2015 sur le périmètre RSE.

Les établissements situés en France ne sont pas soumis à des contraintes particulières en matière d'approvisionnement en eau.

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 mis en place dans les établissements ainsi que les programmes de sensibilisation du personnel contribuent efficacement à la performance énergétique.

Consommation d'énergie en KWh / m² :

	2015	2014	Variation
Consommation d'énergie (en kwh/m ²)	186,65	168,79	9,57%

Ratio établi sur la base d'une consommation d'énergie (électricité, gaz, fioul et bois) égale à 47 241 519 KWh PCI en 2015 sur le périmètre concerné (établissements retenus dont la consommation d'énergie est représentative, correspondant à 99.6% de la surface totale de l'ensemble des établissements du périmètre RSE 2015).

Le ratio de consommation d'énergie est néanmoins légèrement en hausse par rapport à 2014, ratio qui retrouve une tendance comparable à 2013. L'année 2014 avait connu une consommation relativement faible du fait notamment de saisons plus douces (utilisation moindre des chauffages en hiver et des climatisations en été).

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 2015, les émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) liées à la consommation d'énergie mentionnée précédemment sont égales à 8 247 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 mettre en œuvre dans plusieurs situations mais aussi les conduites à tenir systématiquement si ces

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).

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 travaillent dorénavant avec un seul et unique Groupe national : le Groupe Compass.

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

La rationalisation du nombre de fournisseurs et de plateformes de livraison au cours de ces dernières années vise à réduire les consommations de gasoil et limiter la pollution atmosphérique associée.

Cette nouvelle organisation, initiée en 2014 et déployée à l'ensemble des établissements en 2015, a permis de centraliser les commandes auprès de ce prestataire et des flux de livraison auprès d'un seul logisticien. Elle s'est traduite en 2015 par une diminution significative 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 BIODIVERSITE

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 170 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 bienveillance ; 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) permettant 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.

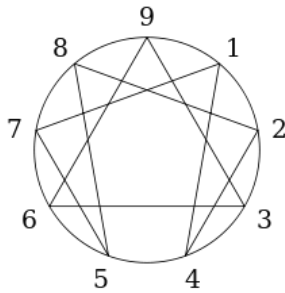
➤ **Formations « perfectionner ses compétences managériales grâce à l'Ennéagramme » (niveau 1 et niveau 2)**

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 2015, 50 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 démographique et sociétale, offrent une vision à long terme et de réelles perspectives de carrières.

Les CDD ne sont pas intégrés dans les effectifs observés. Il est à noter que du fait même des spécificités du secteur d'activité, le recours aux CDD dans les établissements est significatif. En effet, pour maintenir un niveau de qualité constant, de manière générale, les absences de personnel soignant sont remplacées par des CDD.

➤ 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 31.12.2015	Effectifs au 31.12.2014
Normandie	91	89
Bretagne	519	483
Pays de la Loire	561	566
Centre Val de Loire	342	296
Ile de France	1 384	1 326
Languedoc-Roussillon Midi-Pyrénées	133	127
PACA	791	805
Nord Pas de Calais Picardie	224	230
Auvergne Rhône Alpes	184	172
Aquitaine Limousin Poitou-Charentes	276	69
Total général	4 505	4 163

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.

De plus, il convient de préciser que les établissements ont eu recours au personnel intérimaire sur l'exercice 2015. Cela représente 23 105 heures contre 34 109 heures en 2014.

B-1.2. Répartition des effectifs par sexe et âge

Classes d'âge	F	M	Total général
< ou = à 26 ans	11,4%	1,5%	12,9%
26 à 35 ans	25,2%	4,0%	29,2%
36 à 45 ans	21,4%	3,4%	24,7%
46 à 55 ans	18,6%	3,5%	22,1%
56 à 60 ans	6,7%	1,2%	8,0%
> 60 ans	2,2%	0,8%	3,1%
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 31.12.2015, identique au 31.12.2014. Les plus de 60 ans représentent 3.1% des effectifs et les moins de 26 ans représentent 12.9%.

B-1.3. Répartition des salariés par sexe et région

Régions	F	M	Total général
Normandie	1,8%	0,2%	2,0%
Bretagne	9,7%	1,8%	11,5%
Pays de la Loire	10,7%	1,8%	12,5%
Centre Val de Loire	6,4%	1,2%	7,6%
Ile de France	26,2%	4,6%	30,7%
Languedoc-Roussillon Midi-Pyrénées	2,6%	0,4%	3,0%
PACA	15,0%	2,5%	17,6%
Nord Pas de Calais Picardie	4,2%	0,7%	5,0%
Auvergne Rhône Alpes	3,4%	0,6%	4,1%
Aquitaine Limousin Poitou-Charentes	5,5%	0,7%	6,1%
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 (30.7%) suivie de la région PACA (17.6%). Ils représentent à eux deux quasiment la moitié de l'effectif global.

➤ Embauches et licenciements

B-1.4. Recrutements en CDI

	Recrutements en CDI (personnes physiques)			
	2015		2014	
Filière " soignant "	628	61%	655	59%
Filière " administratif et services techniques "	70	7%	112	10%
Filière " hébergement et vie sociale "	324	32%	345	31%
TOTAL	1 022	100%	1 112	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 "	311	18	62
Filière " administratif et services techniques "	22	5	1
Filière " hébergement et vie sociale "	75	16	21
Sous-totaux	408 (77%)	39 (7%)	84 (16%)
TOTAL	531 (100%)		

A l'initiative de l'employeur :

	Licenciements	Ruptures période d'essai
Filière " soignant "	56	38
Filière " administratif et services techniques "	14	5
Filière " hébergement et vie sociale "	71	42
Sous-totaux	141 (62%)	85 (38%)
TOTAL	226 (100%)	

Autres types de départs :

	Ruptures conventionnelles	Transferts	Autres
Filière " soignant "	47	75	2
Filière " administratif et services techniques "	12	18	1
Filière " hébergement et vie sociale "	21	57	
Sous-totaux	80 (34%)	150 (64%)	3 (2%)
TOTAL	233 (100%)		

On comptabilise 990 sorties d'effectifs sur l'exercice 2015 dont 150 transferts (mutation en interne) ; cela représente donc 840 sorties du périmètre.

Sur l'exercice 2014, il y a eu 864 sorties d'effectifs dont 122 transferts, soit 742 sorties du périmètre.

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 2015 s'élève à 1 816 € contre 1 805 € en 2014.

B-2 ORGANISATION DU TRAVAIL

B-2.1. Répartition CDI / CDD / contrats spécifiques

Contrats	Effectifs au 31.12.2015		Effectifs au 31.12.2014	
CDD	613	13,6%	580	13,9%
CDI	3 856	85,6%	3 553	85,3%
Contrat spécifique	36	0,8%	30	0,7%
Total général	4 505	100,0%	4 163	100,0%

B-2.2. Répartition temps plein / temps partiel

Temps	Effectifs au 31.12.2015		Effectifs au 31.12.2014	
Temps partiel	1 311	29,1%	1 223	29,4%
Temps plein	3 194	70,9%	2 940	70,6%
Total général	4 505	100,0%	4 163	100,0%

B-2.3. Equivalent temps plein des effectifs

Contrats	ETP moyen	
	2015	2015
CDD arrivée CDI	45,6	43,5
CDD surcoût act	52,3	35,8
CDI	3 383,4	3 026,7
CUI CDI	-	1,3
Total général	3 481,4	3 107,2

B-2.4. Le Taux d'encadrement

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

	2015	2014
ETP moyen	3 481	3 107
Nbr de lits exploités	5 403	4 991
Total	0,64	0,62

Le taux d'encadrement au sein du Noble Age Groupe est donc de 0.64 ETP / nombre de lits en 2015. 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 mi-temps thérapeutiques, les maladies professionnelles et les absences injustifiées.

Le taux d'absentéisme restreint au sein du Noble Age Groupe est de 10.85% en 2015 (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 représentants syndicaux 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 (CHSCT) 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 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 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 plonge ;
- 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.

Autres accords collectifs

Le Groupe est engagé dans une politique volontariste en matière de dialogue social qui se traduit par la signature en 2015 de plusieurs accords collectifs structurants :

- Au niveau de l'UES :
 - Accord relatif au temps de travail signé le 9 mars 2015
 - Accord NAO¹ signé le 9 mars 2015
 - Accord d'intéressement signé le 9 juin 2015
- Au niveau de la société LNA Santé :
 - Accord social cadre (notamment relatif au temps de travail) signé le 17 mars 2015
 - Accord NAO signé le 17 mars 2015
 - Avenant à l'accord d'intéressement signé le 4 mai 2015

¹ Négociation Annuelle Obligatoire

B-4.1. Conditions de santé et sécurité au travail

⇒ UNE DEMARCHE GLOBALE DE DEVELOPPEMENT DE LA QUALITE 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.

Porté par un encadrement pluridisciplinaire (Direction Générale, Direction des Ressources Humaines, Direction Médicale, Qualité et Risques, 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***

Le comité exécutif du Groupe soutient activement la démarche et porte la conviction 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, Qualité et Risques 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 LIES A L'ACTIVITE 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 sécurités** » (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 et Risques, 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 **acteurs 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).

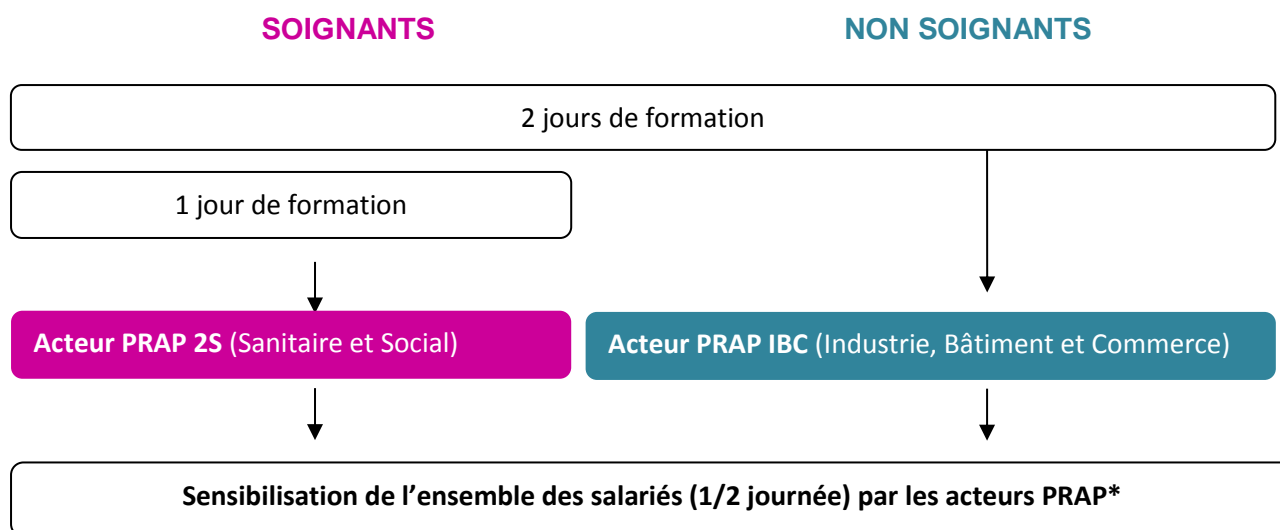
La formation PRAP est composée de deux journées pour les non-soignants et une journée supplémentaire pour les soignants. A la suite de cette formation, les acteurs reçoivent un certificat reconnu par l’INRS¹.

En 2015, 118 acteurs PRAP ont été formés par les formateurs PRAP du Groupe, dont 78 acteurs PRAP 2S (soignants). Pour rappel, en 2014, le Groupe avait formé 144 acteurs PRAP dont 86 acteurs PRAP 2S.

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



L'acteur PRAP aura également en charge de **déployer au sein de son établissement une sensibilisation d'une demi-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.*

¹ Institut National de Recherche et de Sécurité

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

B-4.3. Accidents du travail et maladies professionnelles

En 2015, les accidents de travail et les maladies professionnelles ayant donné lieu à un arrêt de travail représentent 17 350 journées calendaires. Il y a eu 50 cas de maladies professionnelles déclarées en 2015 auprès de la CPAM.

Cela représente un taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt et des maladies professionnelles de 73.93 pour un million d'heures travaillées et un taux de gravité de 2,83 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 DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL CONTINU (DPC)**
LNA FORMATION est organisme DPC.

D'après les textes fondateurs et jusqu'à évaluation des commissions scientifiques concernées, LNA Formation est donc 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 Management :
5 jours de formation avec un formateur externe regroupant plusieurs chefs de service du groupe

Formation Métier :
4 jours de formation avec une MM* formatrice



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

Pour l'exercice 2015, les données de formation sont issues des plans de formation professionnelle de chaque établissement.

Le nombre de stagiaires partis en formation s'est établi à 2 208 en 2015 et le nombre d'heures de formation suivies est de 25 858 heures.

B-6 ÉGALITE 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, **27 contrats avec des sous-traitants type Etablissements Services d'Aide** par le Travail ont été mis en place dans 24 établissements du Groupe pour un montant total d'environ **171 000 €**.

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 :

- Egalité 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 42.1%.

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

32 cadres du Noble Age Groupe (siège et établissements) se sont associés avec l'équipe dirigeante dans la société Nobilise, véhicule d'investissement entrepreneurial disposant d'une participation directe de 10,49% 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, ECONOMIQUE ET SOCIAL DE L'ACTIVITE

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 2015, 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 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 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 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 732 points et le PMP moyen de 193 points. En 2015, le PMP moyen national est de 189.

Historiquement, Le Noble Age Groupe a fait le choix du tarif global pour ses EHPAD. Cette politique volontariste de coordination et de gestion efficiente des coûts à enveloppe fermée pour le compte de l'Assurance Maladie avait été fortement encouragée par les pouvoirs publics. Toutefois, depuis 2011, les pouvoirs publics ont restreint l'accès au conventionnement global, considérant que la valeur du point du tarif global était sur-calibrée.

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

Le nombre d'EHPAD du Noble Age Groupe sous conventionnement global s'établit à 28 au 31 décembre 2015, représentant 2 489 lits (hébergement permanent), soit 58% 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, en développant la télémédecine et en ayant recours aux antennes HAD (Hospitalisation A Domicile) au sein des EHPAD ;
- 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 répits...).

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 doit 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 propension 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 autour 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 6 EHPAD de la gamme confort à un tarif de 65€ environ, représentant 725 lits exploités fin 2015.

- **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 médico-sociaux 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 2015, l'enquête menée dans les EHPAD du Groupe montre que 6.21% des résidents ne recommandent pas la résidence à leurs proches. Le taux de non recommandation des familles s'élève à 5.51%.

▪ **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 et empilement des financements sans réelle fongibilité des enveloppes ;
- Coût des prises en charge par l'Assurance Maladie (confère priorité donnée à l'amélioration du parcours de santé des personnes âgées).

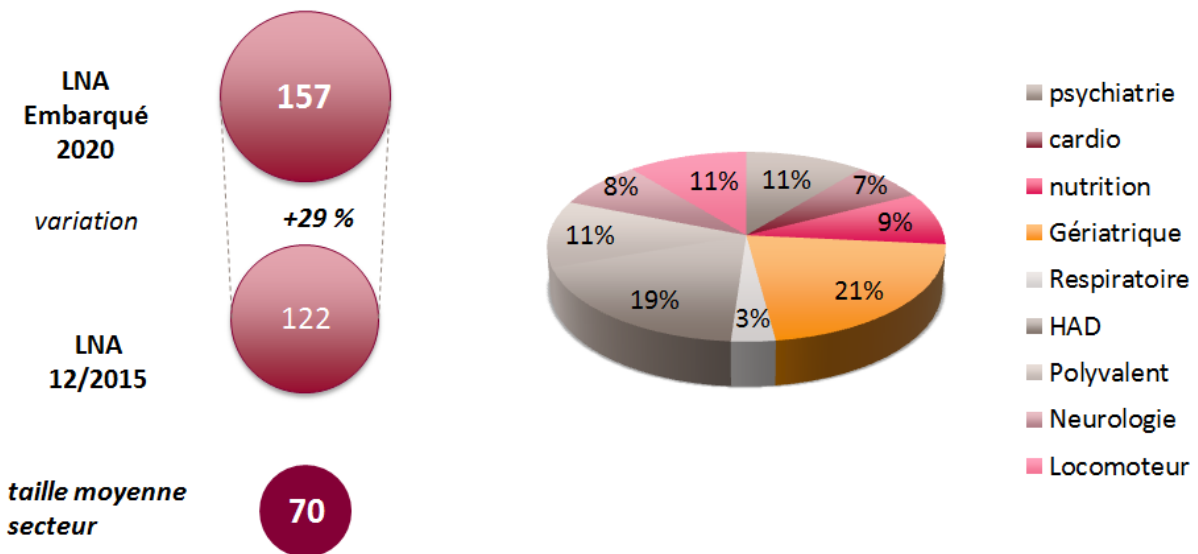
L'enjeu de la politique de santé est double, à savoir :

- 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 au service d'une prise en charge de qualité.

▪ **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 établissements 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 et EHPAD).



Au cœur du dispositif Le Noble Age, 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 installées 12/2015	Places installées d'ici 2020
Neurologique	15	50
Gériatrique	25	50
Cardiologique	15	15
Nutrition	15	30
Locomoteur	60	60
Pneumologique	0	10
Polyvalent	15	15
Psychiatrie	27	27

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 (exemple : 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.

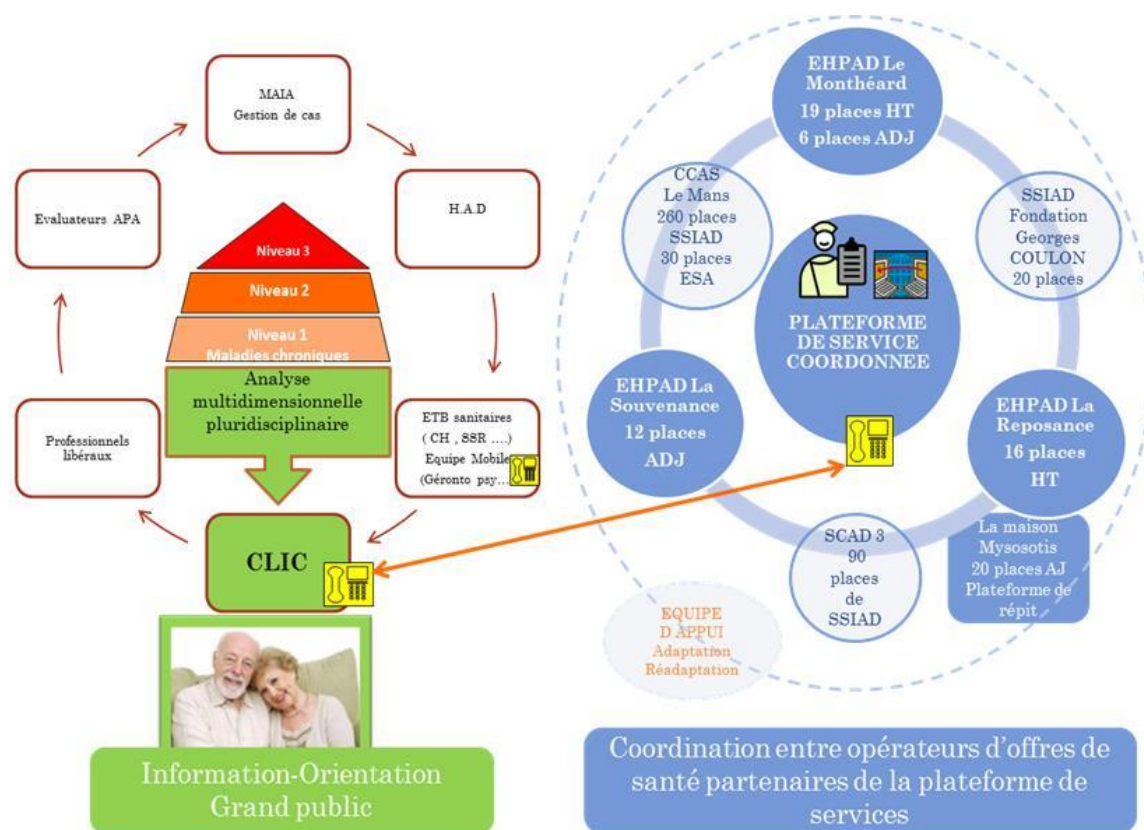
▪ **Des offres plurielles au sein des plateformes de services**

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 Départemental 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 :



En 2014, 4 EHPAD du Noble Age Groupe ont été labellisés plateforme de services par l'agence régionale de santé Pays de Loire. Il n'y a pas eu de labellisation complémentaire en 2015.

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 processus d'achat responsable afin de les intégrer dans nos futurs appels d'offres.

▪ Visio - conférence

Le nouveau siège social du 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 2015 la sous-traitance représente 3% du chiffre d'affaires. Les principales activités sous-traitées sont le nettoyage du linge de lits, le ménage, l'entretien des espaces verts et le transport pour les établissements ayant des activités d'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**

Depuis 2014, le Noble Age Groupe a entrepris de changer le fonctionnement des établissements ayant une cuisine internalisée. Le projet d'intégration a été finalisé sur novembre 2015. En effet, l'ensemble de ces établissements travaillent dorénavant avec un seul et unique Groupe national : Compass.

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.
Ouverture en avant saison au bassin méditerranéen à compter du 15/02/16. Le marché national reste l'axe prioritaire d'approvisionnement dès que les produits sont disponibles.
- 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 LOYAUTE 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 2015, la démarche est largement déployée au sein des établissements du Groupe après la formation des directeurs et des professionnels de tous métiers. Il y a une véritable volonté de proposer un cadre commun à tous les établissements tout en laissant la marge de manœuvre nécessaire sur un 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 **bienveillance**. 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 Bienveillance**, 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 bienveillance / 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 bienveillance**.

NOTE METHODOLOGIQUE - Rapport RSE du 01/01/2015 au 31/12/2015

Précision sur le périmètre : exclusion du Long Séjour Belgique et du siège social

Thème	Informations	Indicateurs	Sources	Données
Environnement	Consommation d'eau	Consommation d'eau par résident et par an	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		Energie finale consommée par les établissements. Données renseignées en PCI (Pouvoir Calorique Inférieur).
Social	Effectif total et répartition des salariés / sexe / âge / zone	Répartition des salariés par région	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	SAP HR	
		Répartition des salariés par sexe et Région	SAP HR	
	Rémunérations	Salaire médian	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	SAP HR	Recrutements des CDI uniquement. 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	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	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	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	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	SAP HR	Rapport entre le nombre d'ETP et le nombre de lits exploités au 31.12.15.
	Absentéisme	Taux d'absentéisme	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, les absences injustifiées et les mi-temps thérapeutiques. 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	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	SAP HR	Il s'agit des journées de travail perdues pour les effectifs tout contrat confondu.
		Taux de fréquence des AT/MP	SAP HR	AT/MP déclarés auprès de la CPAM.
		Taux de gravité des AT/MP	SAP HR	Journées de travail perdues pour l'ensemble des contrats.
Nombre d'heures de formation	Nombre d'heures de formation	Données issues des plans de formation des établissements	<p>Objectif : procédure plus juste et plus cohérente avec l'ensemble des indicateurs du rapport.</p> <p>Rapport RSE 2014 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - formations déclarées à Actalians (OPCA) ; - formations ayant une date de début et de fin sur 2014 ; - stagiaires du siège retirés de l'analyse. <p>Rapport RSE 2015 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - formations renseignées sur les plans de formation ; - sont incluses les formations achevées en 2015, dont le coût pédagogique et l'organisme de formation sont renseignés et qui durent plus de 7 heures. 	
	Nombre de stagiaires formés			

VII - EVENEMENTS IMPORTANTS SURVENUS DEPUIS LA CLOTURE DE L'EXERCICE

Les circulaires budgétaires 2016 du secteur sanitaire ont confirmé une baisse tarifaire selon les modalités suivantes :

- HAD : -0.25%
- SSR/PSY : -2.7% décomposé de la façon suivante :
 - 1.57% au titre de la baisse effective des tarifs,
 - 0.23% au titre de la récupération du CICE,
 - 0.40% au titre du Pacte de Responsabilité (PDR),
 - 0.50% au titre de la réserve prudentielle.

Ces orientations influenceront sur le niveau d'activité des cliniques de SSR et de Psychiatrie (30% de l'activité d'Exploitation) en 2016 et nécessiteront des mesures de restrictions budgétaires en cours de mises en œuvre.

En janvier 2016, le groupe a acquis un ensemble immobilier pour un montant de 15 millions d'euros situé à Chatou (78).

Début février 2016, le Noble Age Groupe a annoncé une émission complémentaire de 20 millions d'euros à échéance juillet 2022. Les obligations nouvelles sont assimilées et forment une souche unique avec les obligations existantes émises le 31 juillet 2015, portant ainsi le montant total de la souche obligataire à 51,2 millions d'euros. Cette émission complémentaire, sous forme de placement privé, a été souscrite par le fonds Novo 2 géré par Tikehau IM.

Elle marque une étape importante dans la reconnaissance par les investisseurs institutionnels de la signature du Noble Age Groupe, et par-delà, l'attractivité d'un modèle d'entreprise différenciant, reposant sur des capacités de développements intacts sur chacun des segments de marché où sont positionnées ses offres de santé innovantes.

En avril 2016, Le Noble Age Groupe, devenu un acteur global de la santé, a lancé sa marque grand public « LNA Santé ». Cette nouvelle marque, autour du dénominateur commun de la santé, vise à clarifier, aux yeux du grand public, le positionnement de l'ensemble de ses 67 établissements, dans leur diversité, ainsi que les solutions innovantes développées en matière de services. « Le Noble Age Groupe » demeure la marque corporate destinée aux acteurs institutionnels, financiers, investisseurs et autres partenaires.

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 2015 qui s'élève à un montant de 1 891 834,42 euros de la manière suivante :

- à la réserve légale, à hauteur de 5 % du résultat, soit un montant de :	94 591,72 €
- à titre de dividendes, un montant de : soit 0,16 € par action	1 437 521,60 €
- le solde, au compte report à nouveau, soit un montant de :	359 721,10 €
	<hr/>
Soit un total de	1 891 834,42 €

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	83 098 €
Taxes sur les voitures particulières des sociétés	59 340 €
Provisions et charges à payer non déductibles :	55 103 €
- Participation des salariés	50 492 €
- Contribution sociale de solidarité	4 611 €

Le montant des dépenses et charges visées à l'article 39.4 du code général des impôts s'élève à un total de 197 541 euros, soit un impôt théorique de 65 847 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 2015, la Société n'a acquis aucune participation.

Par ailleurs, nous vous informons qu'au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2015, la SA LE NOBLE AGE s'est assurée le contrôle indirect des sociétés suivantes :

Société	Siège social	Activité
Maison de Retraite Les Acacias	Rue des Escudiers – 83260 LA CRAU	Exploitation d'établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes
L'Aquitaine <i>(société dissoute en date du 27/12/2015)</i>	47 avenue Michel Picon – 33550 LANGOIRAN	Exploitation d'établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes

Nous vous informons également de la constitution de 6 nouvelles sociétés :

Société	Siège social	Activité	% de détention direct et indirect
LNA Travaux	7 boulevard Auguste Priou - 44120 VERTOUC RCS NANTES 813 844 529	Maitrise d'ouvrage, planification, organisation, sélection de partenaires opérationnels puis la commande et le suivi de tous travaux de bâtiments	100 %
S.S.R Ker Elorn	7 boulevard Auguste Priou - 44120 VERTOUC RCS NANTES 817 462 690	Exploitation d'établissement de soins de suite et de réadaptation	72 % détenue par la société Clinique Kerlena, filiale à 99,80 % de la société Le Noble Age
MF Chatou 78	7 boulevard Auguste Priou -	Promotion immobilière et activité de marchand de	99 % détenue par Le Noble Age et 1

Société	Siège social	Activité	% de détention direct et indirect
	44120 VERTOU RCS NANTES 809 522 071	biens	% détenue par Foncière GNA, filiale à 100 % de la société Le Noble Age
MF Achères 78	7 boulevard Auguste Priou - 44120 VERTOU RCS NANTES 814 387 981	Promotion immobilière et activité de marchand de biens	99 % détenue par Le Noble Age et 1 % détenue par Foncière GNA, filiale à 100 % de la société Le Noble Age
MF Landerneau 29	7 boulevard Auguste Priou - 44120 VERTOU RCS NANTES 817 481 997	Promotion immobilière et activité de marchand de biens	90 %
Foncière des Tilleuls – société belge	8 rue des Champles – 1301 BIERGES – Belgique BCE 0599841169	Promotion immobilière et activité de marchand de biens	100 % détenue par la société LNA Belgique, filiale à 100 % de la société Le Noble Age

XI – LISTE DES SUCCURSALES

Conformément aux dispositions de l'article L232-1 du code de commerce, nous vous indiquons que la Société détient une succursale située 33 avenue du Maine, 6^{ème} étage – 75015 PARIS.

XII - 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 2015, 2 502 salariés du groupe Le Noble Age détenaient des actions de la Société dans le cadre d'une gestion collective. Les actions ainsi détenues représentaient 0,42% du capital social et 0,29% des droits de vote de la Société.

Nous vous précisons qu'au 31 décembre 2015, une provision pour participation aux résultats 2015 de l'UES a été comptabilisée dans les comptes de la Société à hauteur de 37 447 euros.

XIII – 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 2015 le solde des dettes de la société LE NOBLE AGE à l'égard des fournisseurs est créditeur de 1 065 820,77 € contre 628 448,80€ en 2014.

Ce solde se décompose de la façon suivante, par date d'échéance :

	2015	2014
Dettes échues au 31 décembre	576 424,26 €	366 437,85 €
Entre le 1er janvier et le 15 janvier	244 255,21 €	87 954,85 €
Entre le 16 janvier et le 31 janvier	105 182,37 €	172 851,30 €
Entre le 1er février et le 15 février	138 651,11 €	1 204,80 €
Entre le 16 février et le 28 février	1 307,82 €	0,00 €

XIV - INFORMATIONS CONCERNANT LES MANDATAIRES SOCIAUX, LES CENSEURS ET LES MANDATS
DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

A la date du 31 décembre 2015, le conseil d'administration était composé de neuf administrateurs, cinq censeurs et de quatre représentants désignés du comité d'entreprise de l'unité économique et sociale LE NOBLE AGE.

Mandats en cours des administrateurs :

Nous vous informons qu'aucun mandat d'administrateur ne vient à expiration à l'issue de la réunion de la prochaine assemblée générale ordinaire annuelle appelée à statuer cette année sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2015.

Mandats en cours des co-commissaires aux comptes de la Société :

Nous vous rappelons que :

- Les co-commissaires aux comptes titulaires sont :
La SARL Expertise Audit Advisory, 30 rue Chabrely, 33100 Bordeaux,
La Société In Extenso Audit, 106 cours Charlemagne, 69002 Lyon.

- Les co-commissaires aux comptes suppléants sont :
La Société Concept Audit Et Associes, 1/3 rue du Départ, 75014 Paris,
La Société Beas, 7/9 Villa Houssay, 92200 Neuilly Sur Seine.

Les mandats des sociétés In Extenso Audit et Beas viennent à expiration à l'issue de l'assemblée la prochaine générale ordinaire annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Nous vous proposons de renouveler lesdits mandats pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale statuant en 2022 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Quant aux mandats des sociétés SARL Expertise Audit Advisory et Concept Audit Et Associes, ils 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 :

Nous vous informons qu'aucun mandat de censeur ne vient à expiration à l'issue de la réunion de la prochaine assemblée générale ordinaire annuelle appelée à statuer cette année sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2015.

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 exercés 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 LA VILLA DES POETES	Gérant
SARL RESIDENCE HOTEL DU PAYS VERT	Gérant
SARL FONCIERE GNA	Gérant
SARL MEDICA FONCIERE GARCHES 92	Gérant
SARL MEDICA FONCIERE D'EPINAY	Gérant
SA RESIDENCE DE RETRAITE FRANCOIS VILLON – <i>jusqu'au 28 décembre 2015</i>	Président directeur général
SA LA CHEZALIERE	Directeur général délégué
SA LA CHEZALIERE	Administrateur
GROUPEMENT DE COOPERATION SANITAIRE NOBLE AGE – <i>jusqu'au 30 novembre 2015</i>	Administrateur
SA WOODSIDE RESIDENCE – Société Belge	Administrateur
SA RESIDENCE LE POINT DU JOUR - Société Belge	Administrateur

Sociétés non cotées (Hors Groupe)	Fonctions exercées
SC FINANCIERE VERTAVIENNE 44	Gérant
SARL IMMOBILIERE DU VALLON	Gérant
SARL SIBE	Gérant
SAS GRIBOUILL'AGE	Membre du comité de direction

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 LNA SANTE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS BFI
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LE PARC DE DIANE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LE PARC DE LA PLESSE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LE PARC DE LA TOUQUES
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LE PARC SAINT CHARLES
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS RESIDENCE ASPHODIA
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS RESIDENCE SEVIGNE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS RESIDENCE GER'HOME
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS ARCADE DE FONTENAY
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS RESIDENCE AIGUE MARINE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS RESIDENCE HARMONIE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LE VERGER DE VINCENNES
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LES TOITS DE VINCENNES – <i>jusqu'au 28 septembre 2015</i>
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS RESIDENCE VERTE PRAIRIE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LE PARC DES VIGNES
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS RESIDENCE CREISKER
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS RESIDENCE MARCONI
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS RESIDENCE LE MAS DE LA COTE BLEUE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS RESIDENCE LES PLEIADES
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS MAISON DE RETRAITE LES ACACIAS
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LES JARDINS D'OLONNE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS RESIDENCE LES CAMELIAS
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LA VILLA DES COLLETTES
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS VILLA D'EPIDAURE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS RESIDENCE LES NYMPHEAS
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS RESIDENCE LE MONTHEARD
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 VILLA AMELIE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS VILLA ELEONORE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS 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 RESIDENCE LES MIMOSAS
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LA VILLA DE FALICON
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS L'AQUITAINE - <i>jusqu'au 27 décembre 2015</i>
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS SAINTE ANNE - <i>jusqu'au 27 décembre 2015</i>
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LA MEULIERE DE LA MARNE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS KERINOU SANTE - <i>jusqu'au 29 décembre 2015</i>

Société représentée	Fonctions exercées	Dans la société non cotée (Groupe)
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 INSTITUT DE DIABETOLOGIE ET NUTRITION DU CENTRE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS CLINIQUE DE BAZINCOURT
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS RESIDENCE LE BOURGAILH
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LES JARDINS DE LEYSOTTE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LES JARDINS DE LAURENZANNE
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS RIVE DE GARONNE
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 LNA4
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS POLE MEDICAL D'ENNERY
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS LNA TRAVAUX
SA LE NOBLE AGE	Président	SAS S.S.R KER ELORN
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	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	SNC MF 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

Société représentée	Fonctions exercées	Dans la société non cotée (Groupe)
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	SNC MF BAZINCOURT 78
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SCI MRLB
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SCI CHATEAU LAMOTHE
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SCI SERENISSIM 1
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SCI DOMAINE DES AUGUSTINS
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF TALENCE 33
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF VANNES 56
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF LA SEYNE 83
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF ENNERY 95
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF ACHERES 78
SA LE NOBLE AGE	Gérant	SNC MF LANDERNEAU 29
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	Administrateur	SA WOODSIDE RESIDENCE
SA LE NOBLE AGE	Administrateur	SA CLINIQUE KERLENA

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 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'Administration et administrateur
SA KD DEVELOPPEMENT	Administrateur
SA DRC	Administrateur
SA VOLTALIA INVESTISSEMENT	Administrateur
SAS FIDEXI	Président

SARL HORTENSE	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
SA CLINIQUE KERLENA	Président Directeur Général
SA RESIDENCE DE RETRAITE FRANCOIS VILLON – jusqu’au 28 décembre 2015	Administrateur
GROUPEMENT DE COOPERATION SANITAIRE PUI ANJOU	Administrateur suppléant

Sociétés non cotées (Hors Groupe)	Fonctions exercées
SAS NOBILISE	Président
SAS GRIBOUILL’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 LE POINT DU JOUR - Société Belge
Société représentée	Fonctions exercées	Dans la société non cotées (Groupe)
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	Administrateur délégué à la gestion journalière	ASBL CENTRE DE SOINS DE JOUR LE MONT DES ARTS - Société Belge
SPRL RESIDENCE LES TAMARIS - Société Belge	Administrateur délégué à la gestion journalière	ASBL CENTRE DE SOINS DE JOURLE 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
GROUPEMENT DE COOPERATION SANITAIRE NOBLE AGE	Administrateur
Sociétés non cotées (Groupe)	Fonctions exercées
SARL BIAGIS	Gérant
SA RESIDENCE DE RETRAITE FRANCOIS VILLON – <i>jusqu'au 28 décembre 2015</i>	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
SAS GROUPE SEGUR MANAGEMENT	Gérant
SCI SOLEIL IMMOBILIER	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 A A AVIATION	Gérant
SAS HOICHE FINANCEMENT	Président
SAS GROUPE SEGUR	Président
SAS JET SERVICES GROUP	Président
SAS ADVANCED AIR SUPPORT	Président
SAS PROGERIM	Président
SAS HOICHE PROMOTION	Directeur Général
SARL STAR SERVICE HOLDING	Gérant
SARL R&O AIRCRAFT CENTER	Gérant
SARL SMART VOYAGE	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	SNC HOICHE PATRIMOINE
HOICHE FINANCEMENT SAS	Gérante	SNC SPV CERGY
PROGERIM SAS	Gérante	SNC SEGUR PATRIMOINE
GROUPE SEGUR SAS	Gérante de la	SCI SEGUR SAINT GERMAIN

HOCHÉ FINANCEMENT SAS	Gérante de la	SNC LE RELAIS DE SEGUR
HOCHÉ FINANCEMENT SAS	Gérante de la	SNC JET HOME
HOCHÉ FINANCEMENT SAS	Gérante de la	SNC SEGUR FBO

➤ SAS NOBILISE a exercé les mandats sociaux suivants :

Sociétés cotées (Groupe)	Fonctions exercées	Représentant
SA LE NOBLE AGE	Administrateur	Madame Sophie BRETON

Sociétés non cotées (Hors Groupe)	Fonctions exercées	Représentant
NOBILISE 2	Président	Monsieur Willy SIRET

➤ Madame Sophie BRETON a exercé les mandats sociaux suivants :

Sociétés non cotées (Hors Groupe)	Fonctions exercées
NEANT	NEANT

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
SAS 2P CONSEIL	Président

Prêts interentreprises

Conformément aux dispositions de l'article L.511-6 du code monétaire et financier, nous vous informons que la Société n'a consenti aucun prêt à moins de deux ans à des microentreprises, des petites et moyennes entreprises ou à des entreprises de taille intermédiaire avec lesquelles elle entretiendrait des liens économiques le justifiant.

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 qui ont été portées à notre connaissance.

Nous vous informons qu'au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2015, la société Immobilière du Vallon a vendu 4 600 actions de la Société.

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.

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

En Euros		Rémunérations brutes							Jetons de présence	
		LNA	La Chézalière	Parc de Diane	Total	Part fixe	Part variable	Avantages en nature		Total
Jean Paul Siret	2015	182 720	32 930	2 751	218 401	176 081	42 320	5 197	223 598	
	2014	179 752	32 930	2 751	215 433	170 921	44 512	5 837	221 270	
Willy Siret	2015	174 320			174 320	132 000	42 320	2 435	176 755	
	2014	169 457			169 457	124 945	44 512	2 435	171 892	
Damien Billard	2015	174 320			174 320	132 000	42 320	2 979	177 299	
	2014	170 512			170 512	126 000	44 512	2 340	172 852	
Robert Dardanne	2015									9 000
	2014									6 400
Patrick Connan	2015									12 000
	2014									9 600
Daniel Braud	2015									11 000
	2014									8 800
Patricia Rosiod	2015									11 000
	2014									4 800
Total	2015	531 360	32 930	2 751	567 041	440 081	126 960	10 611	577 652	43 000
	2014	519 721	32 930	2 751	555 402	421 866	133 536	10 612	566 014	29 600

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 2 380 K€ constatée sur l'exercice clos au 31 décembre 2014, une prime annuelle brute de résultat d'un montant de 23 800 € a été octroyé en 2015 aux dirigeants au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2014.

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.

XV – INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS EN APPLICATION DE L'ARTICLE L.233-13 DU CODE DE COMMERCE

Conformément aux dispositions de l'article L.225-42-1 du code de commerce, nous vous précisons qu'aucun engagement visé par l'article L.137-11 du code de la sécurité sociale n'a été conclu ou poursuivie au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2015 avec l'un de ses dirigeants sociaux.

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 2015 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 **XVII**.

Détentions dans le capital social de la Société au 31 décembre 2015

Actionnaires	Actions		Droits de vote	
	nb	%	nb	%
PACTE				
Financière Vertavienne 44	1 884 864	20,98 %	3 769 728	28,65 %
Nobilise	942 348	10,49 %	1 884 696	14,33 %
Nobilise 2	646 807	7,20 %	1 293 614	9,83 %
Autres associés	471 162	5,24 %	942 342	7,17 %
Total Pacte	3 945 181	43,91	7 890 362	59,98
HORS PACTE (au nominatif)				
FCP Jousse Morillon	400 000	4,45 %	400 000	3,04 %
Autres (au nominatif et au porteur)	4 639 329	51,64 %	4 865 759	36,98 %
Total	8 984 510	100,00 %	13 156 121	100,00 %

Pour information, la **famille SIRET** détient directement et indirectement 13,26 % des actions de la Société (contre 13,97 % au 31 décembre 2014).

La **SAS NOBILISE**, détient indirectement, 1,13 % des actions, au travers de ses participations dans les sociétés SAS Nobilise 2 et SARL Immobilière du Vallon.

Franchissement de seuils légaux déclarés à la Société

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2015, 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 Financière Vertavienne 44 a déclaré le 25 mai 2014, par courrier en date du 10 mars 2015, avoir franchi à la hausse, de manière purement passive, le seuil de 30 % des droits de vote de la Société, par suite d'une diminution du nombre total de droits de vote de la Société, et détenir 1 884 864 actions représentant 3 769 728 droits de vote, soit 22,07 % du capital et 30,21 % des droits de vote de la Société,
- La société Nobilise a déclaré le 20 septembre 2014, par courrier en date du 10 mars 2015, avoir franchi à la hausse, de manière purement passive, le seuil de 15 % des droits de vote de la Société, par suite d'une diminution du nombre total de droits de vote de la Société, et détenir 942 348 actions représentant 1 884 696 droits de vote, soit 11,03 % du capital et 15,02 % des droits de vote de la Société,
- La société Financière Vertavienne 44 a déclaré avoir franchi en baisse, le 25 février 2015, le seuil de 30 % des droits de vote et détenir 1 884 864 actions représentant 3 769 728 droits de vote, soit 21,29 % du capital et 29,09% des droits de vote de la Société,
- La société Nobilise a déclaré avoir franchi en baisse, le 25 février 2015, le seuil de 15 % des droits de vote et détenir 942 348 actions représentant 1 884 696 droits de vote, soit 10,79 % du capital et 14,54 % des droits de vote de la Société.

XVI – 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 24 juin 2015, dans sa dix-septième 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 leur 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 dix-septième résolution conformément à la dix-huitième résolution ;
- 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 24 juin 2015 et expire le 24 décembre 2016. 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 2015

Au 31 décembre 2015, le nombre de titres auto-détenus dans le cadre du programme de rachat autorisé par l'assemblée générale de la Société est de 37 378 actions, d'une valeur nominale de 2 €, et valorisées à 979 303,60 euros, soit 26,2 euros par action, représentant 0,42 % 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 900 actions
- d'autre part, conserver les actions afin de les remettre en paiement
ou en échange, dans le cadre d'opérations de croissance externe 36 478
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 2015 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 2015 :

- Achats :
 - Nombre de titres achetés : 109 395
 - Prix d'achat moyen : 21,1854 euros
- Cessions :
 - Nombre de titres cédés : 109 995
 - Prix de vente moyen : 21,4306 euros

Frais de négociation payés par la Société au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2015, dans le cadre du contrat de liquidité susvisé : 25 000 euros.

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 2015, visant à conserver les actions afin de les remettre en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe.

Nous vous informons que dans le cadre de ce mandat de rachat d'actions, 22 787 actions ont été acquises au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2015.

Les frais payés dans le cadre des mandats de rachat se sont élevés à 1 464,04 euros.

Nous vous informons que le solde de titres détenus par la Société s'élève à 36 478 actions au 31 décembre 2015 et sont inscrits au nominatif pur.

Remboursement des ORNANES

Il est rappelé que la Société a, en 2011, procédé à l'émission de 2 747 250 Ornanès correspondant à un emprunt obligataire d'un montant de nominal de 49 999 950 euros, soit une valeur nominale unitaire de l'obligation de 18,20 euros.

La date d'échéance du prêt obligataire était fixée au 4 janvier 2016 et toutes les obligations ont donc été remboursées par la Société.

Les modalités de remboursement des Ornanes ont été les suivantes :

- 285 473 Ornanes ont été remboursées en actions (à raison d'une obligation contre une action),
- 1 258 987 Ornanes ont été remboursées en numéraire pour leur valeur nominale et en actions pour la partie du remboursement correspondant à la prime,
- 1 160 630 Ornanes ont fait l'objet d'un rachat anticipé dans le cadre de la procédure de rachat par ouverture d'un livre d'ordre inversé initiée par la Société en septembre 2015,
- 42 160 Ornanes ont été remboursées à leur date d'échéance conformément aux dispositions de la note d'opérations (valeur nominale plus intérêts de l'exercice).

A l'occasion de ces remboursements, 442 369 actions nouvelles ont été créées, soit une dilution de 4,92 %.

**XVII– RESTRICTIONS STATUTAIRES A L'EXERCICE DES DROITS DE VOTE
ET AUX TRANSFERTS D' ACTIONS OU DES CONVENTIONS
PORTEES A LA CONNAISSANCE DE LA SOCIETE
(ARTICLES L.225-100-3 ET L.233-11 DU CODE DE COMMERCE)**

L'article XV du présent rapport indique la structure du capital social de la Société au 31 décembre 2015.

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 Vertaviennne 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 : il est précisé que le Pacte arrivera à expiration le 30 juin 2016 et qu'un nouveau pacte est en cours d'élaboration.

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.

XVIII – 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.

Pour l'exercice 2015, la somme globale annuel de jetons de présence est 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.

XIX – 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 2015 et qui seront soumises au vote de l'assemblée générale.

Conformément aux nouvelles dispositions légales, le conseil d'administration du 20 janvier 2016 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 2015.

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.

XX - 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 5 avril 2016
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	Durée de validité (à compter de l'assemblée générale ayant autorisé la délégation de compétence)	Plafond autorisé en valeur nominale	Modalités
<p>1) 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 2015 : NEANT</p>	26 mois	<p>Montant nominal maximum global :</p> <p>. Augmentations de capital : 5 000 000 € (1)</p> <p>. Titres de créance : 50 millions € (2)</p>	Cf 12 ^{ème} résolution de l'AGM du 18/06/2014 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 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 2015 : NEANT</p>	26 mois	<p>Montant nominal maximum global : Augmentations de capital : 5 500 000 € (1)</p> <p>. Titres de créance : 50 millions € (2)</p>	Cf 13 ^{ème} résolution de l'AGM du 18/06/2014 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 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</p>	26 mois	<p>Montant nominal global : 5 500 000 € (1)</p>	Cf. 14 ^{ème} résolution de l'AGM du 18/06/2014 disponible au siège de la société

<p>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. 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 2015 : NEANT</p>			
<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 23^{ème} résolution. 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 2015: 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>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 d'euros. 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 2015 : 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>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. 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 2015 : 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>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 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). 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. 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. Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 19 juin 2013 (16^{ème} résolution).</p>	26 mois	<p>Montant nominal maximum global :</p> <p>.Augmentations de capital: 5 500 000 € (1) sans pouvoir excéder 20% du capital par an</p> <p>. Titres de créance : 50 millions € (2)</p>	Cf. 18 ^{ème} résolution de l'AGM du 18/06/2014 disponible au siège de la société

<p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2015 : NEANT</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 23^{ème} résolution.</p> <p>Le montant nominal global des titres 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 2015 : NEANT</p>	<p>18 mois</p>	<p>Montant nominal maximum global : .Augmentations de capital : 2 000 000 € (1) .Titres de créance : 25 millions € (2) 20 souscripteurs</p>	<p>Cf. 19^{ème} résolution de l'AGM du 18/06/2014 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 21^{ème} résolution.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 19 juin 2013 (18^{ème} résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2015 : NEANT</p>	<p>38 mois</p>	<p>600 000€ (3) Soit 300 000 titres de valeur nominale de 2 €</p>	<p>Cf. 20^{ème} résolution de l'AGM du 18/06/2014 disponible au siège de la société</p>
<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</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>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 2015 : NEANT</p>			
<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 23^{ème} résolution pour former le plafond mentionné à l'article L225-129-2 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 2015: NEANT</p>	18 mois	<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>	Cf. 22 ^{ème} résolution de l'AGM du 18/06/2014 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 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 2015 : NEANT</p>		<p>Montant maximum global : . Augmentation de capital : 5 500 000 € . Titres de créance : 50 millions €</p>	Cf. 23 ^{ème} résolution de l'AGM du 18/06/2014 disponible au siège de la société
<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 30^{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 30^{ème} résolution.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 18 juin 2014 (12^{ème} résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2015 : NEANT</p>	26 mois	<p>Montant nominal maximum global : . Augmentations de capital : 5 000 000 € (1) . Titres de créance : 50 millions € (2)</p>	Cf 19 ^{ème} résolution de l'AGM du 24/06/2015 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</p>	26 mois	<p>Montant nominal maximum global : Augmentations de capital : 5 500 000 € (1) . Titres de créance : 50 millions € (2)</p>	Cf 20 ^{ème} résolution de l'AGM du 24/06/2015 disponible au siège de la société

<p>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 30^{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 30^{ème} résolution.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 18 juin 2014 (13^{ème} résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2015 : NEANT</p>			
<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 19^{ème}, 20^{ème}, 25^{ème} et 26^{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 30^{ème} résolution et commun à toutes les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des résolutions 19, 20, 21, 22, 25 et 26.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 18 juin 2014 (14^{ème} résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2015 : NEANT</p>	26 mois	Montant nominal global : 5 500 000 € (1)	Cf. 21 ^{ème} résolution de l'AGM du 24/06/2015 disponible au siège de la société
<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 30^{ème} résolution.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 18 juin 2014 (15^{ème} résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2015: NEANT</p>	26 mois	Montant nominal global : 50 000 000 € (1)	Cf. 22 ^{ème} résolution de l'AGM du 24/06/2015 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 18 juin 2014 (16^{ème} résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2015 : NEANT</p>	26 mois	Plafond autonome : 1 000 000 € et dans la limite du montant des comptes de réserves, primes ou bénéfices	Cf. 23 ^{ème} résolution de l'AGM du 24/06/2015 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 18 juin 2014 (17^{ème} résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2015 : NEANT</p>	26 mois	Plafond autonome : 10% du capital social existant à la date de la décision	Cf. 24 ^{ème} résolution de l'AGM du 24/06/2015 disponible au siège de la société
<p>19) Délégation consentie au conseil en vue d'augmenter</p>	26 mois	Montant nominal maximum	Cf. 25 ^{ème} résolution

<p>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 30^{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 30^{ème} résolution.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 18 juin 2014. (18^{ème} résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2015 : NEANT</p>		<p>global :</p> <p>.Augmentations de capital: 5 500 000 € (1) sans pouvoir excéder 20% du capital par an</p> <p>. Titres de créance : 50 millions € (2)</p>	<p>de l'AGM du 24/06/2015 disponible au siège de la société</p>
<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 30^{ème} résolution.</p> <p>Le montant nominal global des titres 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 30^{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 18 juin 2014 (19^{ème} résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2015 : NEANT</p>	<p>18 mois</p>	<p>Montant nominal maximum global :</p> <p>.Augmentations de capital : 2 000 000 € (1)</p> <p>.Titres de créance : 25 millions € (2)</p> <p>20 souscripteurs</p>	<p>Cf. 26^{ème} résolution de l'AGM du 24/06/2015 disponible au siège de la société</p>
<p>21) Autorisation donnée au conseil de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions de la Société</p>	<p>38 mois</p>	<p>600 000€ (3) Soit 300 000 titres de valeur</p>	<p>Cf. 27^{ème} résolution de l'AGM du</p>

<p>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 28^{ème} résolution.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 18 juin 2014 (20^{ème} résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2015 : NEANT</p>		nominale de 2 €	24/06/2015 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 27^{ème} résolution.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'AGM du 18 juin 2014 (21^{ème} résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2015 : NEANT</p>	38 mois	600 000€ (3) Soit 300 000 titres de valeur nominale de 2 € Dans la limite de 10% du capital	Cf. 28 ^{ème} résolution de l'AGM du 24/06/2015 disponible au siège de la société
<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 30^{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 18 juin 2014 (22^{ème} résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2015: 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. 29 ^{ème} résolution de l'AGM du 24/06/2015 disponible au siège de la société
<p>24) Le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations conférées aux termes des 19^{ème} à 22^{ème}, 25^{ème} et 26^{ème} résolutions de l'AGM du 24/06/2015 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 19^{ème} à 22^{ème} résolutions, 25^{ème} et 26^{ème} de l'AGM du 24/06/2015 est fixé à 50 millions d'euros.</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2015 : NEANT</p>		Montant maximum global : . Augmentation de capital : 5 500 000 € . Titres de créance : 50 millions €	Cf. 30 ^{ème} résolution de l'AGM du 24/06/2015 disponible au siège de la société

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