



KAUFMAN Δ BROAD

Document de Référence 2017

SOMMAIRE

Profil du groupe	2
Message du Président	3
Faits marquants 2017	4
Chiffres clés et Bourse	6
Activités	8
Effectifs	9
Gouvernement d'entreprise	10
Principales Implantations du groupe	12

1 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'ACTIVITÉ DU GROUPE 13

1.1. Présentation du groupe Kaufman & Broad	14
1.2. Facteurs de risques	44
1.3. Assurances et gestion des risques	59
1.4. Procédures contentieuses en cours	63
1.5. Politique d'investissement	63
1.6. Principales filiales et sociétés affiliées	65
1.7. Développement Durable	65
Note méthodologique relative au <i>reporting</i> extra-financier de Kaufman & Broad pour l'exercice 2017	88

2 ACTIVITÉ ET SITUATION DU GROUPE KAUFMAN & BROAD 91

2.1. Indicateurs clés de l'activité du groupe Kaufman & Broad	92
2.2. Éléments significatifs du compte de résultat	106
2.3. Commentaires sur les résultats	107
2.4. Liquidités et ressources en capital	115
2.5. Événements postérieurs à la clôture	120

3 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 121

3.1. Membres des organes d'administration et de direction	122
3.2. Intérêts des dirigeants	140
3.3. Intéressement du personnel	146

4 PATRIMOINE, RAPPORT FINANCIER ET RÉSULTATS AU 30 NOVEMBRE 2017 153

4.1. Comptes consolidés au 30 novembre 2017	154
4.2. Comptes sociaux au 30 novembre 2017	194
4.3. Filiales et participations	208
4.4. Résultats des cinq derniers exercices	210

5 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'ACTIVITÉ DU GROUPE 211

5.1. Renseignements à caractère général concernant la société	212
5.2. Renseignements à caractère général concernant le capital	215
5.3. Répartition actuelle du capital et des droits de vote	221
5.4. Marché des titres de la société	227
5.5. Dividendes	228

6 ÉVOLUTION RÉCENTE ET PERSPECTIVES D'AVENIR 229

6.1. Marchés	230
6.2. Orientations	231
6.3. Perspectives du groupe pour l'exercice clos le 30 novembre 2018	231
6.4. Perspectives du groupe à moyen terme	232

7 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 233

7.1. Responsable du document de référence	234
7.2. Attestation du responsable du document de référence	234
7.3. Responsable de la communication financière et relations investisseurs	235
7.4. Informations incluses par référence	235

8 RESPONSABLE DU CONTRÔLE DES COMPTES 237

8.1. Commissaires aux comptes titulaires	238
8.2. Commissaires aux comptes suppléants	238
8.3. Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le groupe	238

9 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 239

9.1. Ordre du jour et résolutions de l'Assemblée Générale du 3 mai 2018	240
9.2. Rapport du Président du Conseil d'Administration	247
9.3. Rapports des Commissaires aux Comptes	267
9.4. Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	277
9.5. Rapport sur les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux	279

10 ANNEXE 285

10.1. Table de concordance du document de référence	286
10.2. Table de concordance de la section Développement Durable	290
10.3. Rapport financier annuel	292
10.4. Liste des publications depuis décembre 2016	292
10.5. Tableau récapitulatif des délégations en matière d'augmentation de capital en cours de validité	295
10.6. Rapport du Conseil d'Administration relatif aux attributions gratuites d'actions	297
10.7. Rapport spécial sur les options d'achat et de souscription (Assemblée Générale du 3 mai 2018)	297
10.8. Rapport du Conseil d'Administration	298
10.9. Glossaire	299

Document de référence 2017

Le présent document de référence contient des indications sur les perspectives et axes de développement du groupe. Ces indications sont parfois identifiées par l'utilisation du futur, du conditionnel et de termes à caractère prospectif tels que « considérer », « envisager », « penser », « avoir pour objectif », « s'attendre à », « entend », « devrait », « ambitionner », « estimer », « croire », « souhaite », « pourrait », ou, le cas échéant, la forme négative de ces termes, ou toute autre variante ou terminologie similaire. Ces informations ne sont pas des données historiques et ne doivent pas être interprétées comme des garanties que les faits et données énoncés se produiront. Ces informations sont fondées sur des données, hypothèses et estimations considérées comme raisonnables par le groupe. Elles sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique, financier, concurrentiel, réglementaire et fiscal. En outre, la matérialisation de certains risques décrits à la section 1.2 « Facteurs de risques » du présent document de référence est susceptible d'avoir un impact sur les activités, la situation et les résultats financiers du groupe et sa capacité à réaliser ses objectifs.

Les investisseurs sont invités à prendre attentivement en considération les facteurs de risques décrits à la section 1.2 « Facteurs de risques » du présent document de référence. La réalisation de tout ou partie de ces risques est susceptible d'avoir un effet négatif sur les activités, la situation ou les résultats financiers du groupe. En outre, d'autres risques, non encore actuellement identifiés ou considérés comme non significatifs par le groupe, pourraient avoir le même effet négatif.

Le contenu du présent document de référence ne constitue pas un conseil en matière juridique, fiscale ou financière. Les investisseurs sont invités à consulter leurs propres conseils concernant les aspects juridiques, fiscaux ou financiers de leur investissement dans la société.

Le présent document de référence contient des informations sur les marchés du groupe et ses positions concurrentielles, y compris des informations relatives à la taille des marchés. Outre les estimations réalisées par le groupe, les éléments sur lesquels sont fondées les déclarations du groupe proviennent d'études et statistiques d'organismes tiers et d'organisations professionnelles ou encore de chiffres publiés par les concurrents, les fournisseurs et les clients du groupe. Certaines informations contenues dans le présent document de référence sont des informations publiquement disponibles que la société considère comme fiables mais qui n'ont pas été vérifiées par un expert indépendant. La société ne peut garantir qu'un tiers utilisant des méthodes différentes pour réunir, analyser ou calculer des données sur les segments d'activités obtiendrait les mêmes résultats. La société ne prend aucun engagement, ni ne donne aucune garantie quant à l'exactitude de ces informations. Il est possible que ces informations s'avèrent erronées ou ne soient plus à jour. Le groupe ne prend aucun engagement de publier des mises à jour de ces informations, excepté dans le cadre de toute obligation légale ou réglementaire qui lui serait applicable.

Certaines données chiffrées (y compris les données exprimées en milliers ou millions) et pourcentages présentés dans le présent document de référence ont fait l'objet d'arrondis.

Le cas échéant, les totaux présentés dans le présent document de référence peuvent présenter des écarts non significatifs par rapport à ceux qui auraient été obtenus en additionnant les valeurs exactes (non arrondies) de ces données chiffrées.

PROFIL DU GROUPE



Depuis sa création en 1968, Kaufman & Broad a commercialisé ou fait construire dans l'Hexagone près de 124 000 logements et 820 000 m² de bureaux et locaux d'activité.

Le développement de Kaufman & Broad au cours des cinq dernières décennies est lié à la combinaison de plusieurs facteurs dont en premier lieu la notoriété de notre marque, notre capacité d'adaptation aux constantes évolutions du marché, notre présence nationale et enfin une offre diversifiée.

Kaufman & Broad est aujourd'hui une marque leader en termes de notoriété et d'image, synonyme de qualité et d'innovation.

Nos équipes sont reconnues pour leur réactivité, leur capacité à s'adapter et anticiper les évolutions du marché ainsi que les besoins de nos clients.

Nous sommes présents sur la majeure partie du territoire national avec une forte implantation dans les principales métropoles.

Nous proposons une large gamme de produits et de services associés que ce soit en immobilier résidentiel ou tertiaire, propre à répondre aux aspirations et demandes de nos clients qu'ils soient particuliers ou institutionnels, destinés à l'accession (primo ou second acheteur), ou bien à l'investissement.

Les résultats de l'année 2017 s'inscrivent dans la solide dynamique de croissance engagée depuis 2013. Pour la quatrième année consécutive, l'ensemble des indicateurs de l'activité commerciale et du développement foncier du groupe sont en progression. Nos performances opérationnelles ont été réalisées en générant un niveau de rentabilité élevée tout en préservant la solidité de notre structure financière, notamment grâce à la bonne maîtrise du Besoin en Fonds de Roulement.

En ce qui concerne l'exercice 2018, le marché du logement neuf devrait se maintenir à un niveau élevé de réservations, dans un marché estimé entre 125 000 et 130 000 lots sans que le groupe n'anticipe une hausse des prix significative. Il devrait continuer d'être soutenu par des taux d'intérêt qui resteraient à des niveaux historiquement bas malgré une remontée graduelle initiée depuis quelques mois et par une demande toujours présente, notamment supportée par la prorogation pour quatre ans du dispositif « PTZ », à destination des primo-accédants et du dispositif « Pinel » à destination des investisseurs. Enfin, s'agissant du marché de l'Immobilier d'entreprise il devrait rester dynamique que ce soit pour les bureaux ou pour l'activité logistique.

MESSAGE DU PRÉSIDENT



En 2017, Kaufman & Broad a poursuivi avec succès son développement autour des axes définis en 2015 :

- La consolidation de nos positions de leader dans les principales agglomérations et le renforcement de notre maillage territorial ;
- Le renforcement de notre activité Immobilier d'Entreprise en région que ce soit en Bureaux ou en Logistique ;
- La poursuite de notre politique de qualité et d'innovation au service de nos clients ;

Cette dynamique s'est traduite par une nouvelle progression homogène de notre réserve foncière (+ 14,2 %) représentant trois années d'activité, de nos réservations de logements en valeur (+ 16,3 %) et de notre backlog (+ 16,1 %).

Dans le même temps, notre délai d'écoulement (5,1 mois pour Kaufman & Broad comparé à plus de 9 mois pour le marché) atteste de notre capacité à proposer des produits répondant aux besoins de nos clients et à leur capacité financière.

Par ailleurs, les salariés ont porté leur participation au capital à près de 14 %, devenant les 1^{er} actionnaires de notre société, témoignant de leur engagement et de leur confiance dans l'avenir.

« 2017 : nouvelle année de croissance des performances commerciales et des résultats financiers »

En 2018, nous pensons que le marché du Logement neuf, toujours porté par des taux d'intérêt historiquement bas bien qu'attendus en légère hausse, devrait se stabiliser dans une fourchette de 125 à 130 000 logements.

Dans cette hypothèse, et sur la base de taux d'intérêt anticipés stables, Kaufman & Broad estime que la croissance de son chiffre d'affaires sur l'ensemble de l'exercice 2018 devrait être de l'ordre de 8 à 10 % avec un taux de marge brute qui devrait se maintenir autour de 19 % et un EBIT ajusté compris entre 8,5 et 9 %.

Dans ce contexte associé à la réduction de notre dette en 2017, nous proposerons à la prochaine Assemblée Générale le versement d'un dividende de 2,10 € au titre de l'exercice 2017, en progression de 13,5 % par rapport à 2016.

Au nom de toutes les équipes de Kaufman & Broad, merci de votre confiance.

Nordine Hachemi
Président-Directeur Général

FAITS MARQUANTS 2017



2017 a été une nouvelle année de croissance des performances commerciales et financières pour le groupe. L'année a également été marquée par plusieurs événements notables concernant le capital et notre action.

Kaufman & Broad a rejoint l'indice « MSCI Global Small Cap Indexes » depuis juin 2017. Ceci souligne et accompagne le renforcement de la liquidité et de l'attractivité du titre Kaufman & Broad pour les investisseurs. Par ailleurs, l'augmentation de capital, en novembre dernier résultant de l'offre réservée aux salariés a porté la part du capital détenu par les collaborateurs à près de 14 %. En renforçant leur place de premier actionnaire de Kaufman & Broad SA, les collaborateurs témoignent ainsi de leur engagement et de leur confiance à l'égard du groupe.

+12,3 %
Chiffre d'affaires 1 390 M€

Cession du solde de la participation de PAI Partners dans Kaufman & Broad SA

Début 2016, PAI Partners avait annoncé vouloir s'alléger au capital de Kaufman & Broad dans lequel le fonds d'investissement détenait alors 88,64 % du capital via les sociétés Financière Gaillon 8 et Financière Daunou 10. Au 30 novembre 2016, Financière Gaillon 8 détenait une participation de 35,76 % dans le capital de Kaufman & Broad SA et 55,61 % des droits de vote et le flottant s'élevait à 48,16 % du capital de Kaufman & Broad SA. Financière Gaillon 8 a cédé 62 800 actions Kaufman & Broad SA en décembre 2016 pour 2 millions d'euros à la société Artimus Participations et 3 700 000 actions Kaufman & Broad SA, représentant 17,76 % du capital social de Kaufman & Broad SA en février 2017 par voie de placement privé accéléré pour 133 millions d'euros. Suite à ces cessions, Financière Gaillon 8 détenait 3 688 585 actions de Kaufman & Broad SA représentant 17,70 % du capital de Kaufman & Broad SA. D'autres cessions sont intervenues par la suite. Ainsi au 30 novembre 2017, le fonds PAI Partners ne détient plus aucune action ni droit de vote de Kaufman & Broad SA.

Paiement en actions du dividende au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2016.

L'Assemblée Générale des actionnaires de Kaufman & Broad S.A. réunie le 11 mai 2017 a décidé de proposer aux actionnaires une option de paiement en actions du dividende au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2016. Le prix d'émission de ces actions nouvelles a été fixé à 30,13 euros, correspondant à 90 % de la moyenne des cours cotés de l'action Kaufman & Broad sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de ladite Assemblée Générale diminuée du montant net du dividende de 1,85 euro par action et arrondi au centime d'euro supérieur. Pour les besoins du paiement du dividende en actions, 947 146 actions nouvelles ont été émises, représentant 4,55 % du capital et 4,57 % des droits de vote de Kaufman & Broad S.A. sur la base du capital et des droits de vote au 31 mai 2017. Le règlement livraison des actions et leur admission aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris sont intervenus le 2 juin 2017.

Au 31 mai 2017, et afin de maintenir inchangé le nombre d'actions sur une base totalement diluée, Kaufman & Broad a procédé à l'annulation de 947 136 actions auto-détenues. Cette annulation de 29,9 millions d'euros a été impactée sur le poste « Autres réserves ». Le capital social restait inchangé suite à cette opération.

Le dividende global en numéraire versé aux actionnaires n'ayant pas retenu l'option du paiement en actions, ainsi que la soulte versée aux actionnaires ayant choisi le paiement du dividende en actions, s'élève à 7,6 millions d'euros et a été versé le 2 juin 2017.

« En renforçant leur place de premier actionnaire de Kaufman & Broad SA, les collaborateurs du groupe témoignent ainsi de leur engagement et de leur confiance. »

+12,6 %

9 027 logements réservés

Kaufman & Broad rejoint l'indice « MSCI Global Small Cap Indexes »

Kaufman & Broad a annoncé son intégration dans l'indice « MSCI Global Small Cap Indexes » avec effet au 1^{er} juin 2017. Cette intégration souligne et accompagne le renforcement de la liquidité et de l'attractivité du titre Kaufman & Broad pour les investisseurs.

33,1 M€

Dettes financières nettes

Augmentation de capital réservée aux Salariés de Kaufman & Broad « KB ACTIONS 2017 »

Kaufman & Broad SA avait annoncé le 21 septembre 2017 le lancement de son offre d'actionnariat « KB Actions 2017 » avec effet de levier et garantie de l'investissement, réservée aux salariés du groupe adhérents au plan d'épargne. Kaufman & Broad SA a constaté au 30 novembre 2017, l'augmentation de son capital résultante des souscriptions à l'offre KB Actions 2017.

L'offre a connu un très large succès avec un taux d'adhésion des collaborateurs éligibles de 65,4 %. Un nombre total de 236 496 actions a ainsi été souscrites au travers du FCPE KB Actions 2017 pour un montant de 7 357 390,56 euros.

L'augmentation de capital résultante de l'offre porte la part de capital détenue au 30 novembre 2017 par les collaborateurs du groupe à travers les différents mécanismes d'actionnariat à près de 14 % (y compris les actions détenues dans les FCPE KB Actions 2017

+14,2 %

Progression du portefeuille foncier

59,1 M€

Résultat net, part du groupe

19,4 %

Taux de marge brute

et FCPE Kaufman & Broad Actionnariat proposés dans le cadre du plan d'épargne, actions issues des plans d'attribution gratuite d'actions et actions détenues au sein de la société Artimus Participations).

Les 236 496 actions nouvelles émises dans le cadre de l'offre sont des actions ordinaires, entièrement assimilables aux actions existantes et portant jouissance courante.

Au 30 novembre 2017, le capital social de Kaufman & Broad s'élève à 5 479 119,10 euros, divisé en 21 073 535 actions ordinaires d'un nominal de 0,26 euro chacune. Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation s'élève à 19 938 096 actions au 30 novembre 2017, hors actions propres, contre 19 621 425 actions, hors actions propres au 30 novembre 2016. ctions, hors actions propres au 30 novembre 2016. ctions, hors actions propres au 30 novembre 2016.

Calendrier 2018

11 avril 2018

Publication des résultats du 1^{er} trimestre 2018
(après Bourse)

3 mai 2018

Assemblée Générale des actionnaires

11 juillet 2018

Publication des résultats du 1^{er} semestre 2018
(après Bourse)

12 juillet 2018

Présentation des résultats du 1^{er} semestre 2018

28 septembre 2018

Publication des résultats du 3^e trimestre 2018
(après Bourse)

1^{er} octobre 2018

Présentation des résultats du 3^e trimestre 2018
(conférence téléphonique)

(Cet agenda peut être soumis à des modifications)

CHIFFRES CLÉS ET BOURSE



Données boursières

Plus haut :

40,80 €

Plus bas :

33,20 €

Dernier cours coté
le 31 décembre 2017 :

39,63 €

Nombre d'actions
au 31 décembre 2017 :

21 073 535

Capitalisation boursière
au 31 décembre 2017 :

835 144 192,05 €

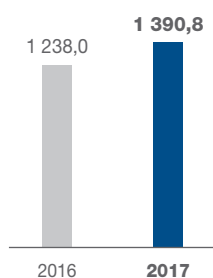
Volume moyen quotidien
(du 1^{er} janvier
au 31 décembre 2017) :

58 276

Fiche signalétique

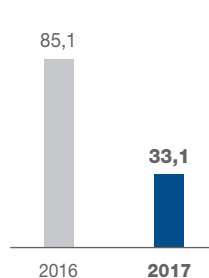
Marché NYSE Euronext
Compartiment B Mid-caps
Indices CAC 40
et CAC ALL TRADABLE
Code ISIN FR 0004007813

CHIFFRE D'AFFAIRES (en millions d'euros)



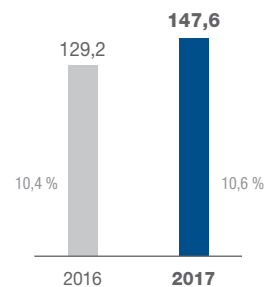
Le **chiffre d'affaires** est en augmentation de 12,3 % et s'établit à 1 390,8 millions d'euros contre 1 238,0 millions d'euros en 2016.

DETTE FINANCIÈRE NETTE (en millions d'euros)



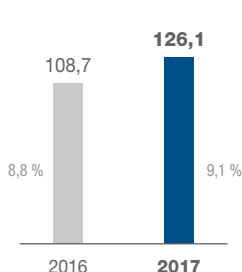
La **dette financière nette** au 30 novembre 2017 est de 33,1 millions d'euros, contre une dette nette de 85,1 millions d'euros au 30 novembre 2016.

BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (en millions d'euros et en pourcentage du chiffre d'affaires)



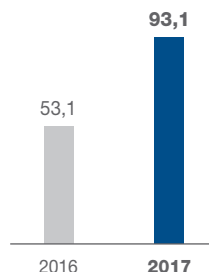
Le **Besoin en Fonds de Roulement d'exploitation** (hors impôts courants), s'établit à 147,6 millions d'euros au 30 novembre 2017 contre 129,2 millions d'euros au 30 novembre 2016, soit une hausse de 18,4 millions d'euros.

EBIT AJUSTÉ (en millions d'euros) (en pourcentage du chiffre d'affaires)



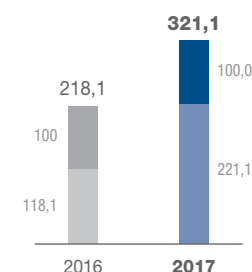
L'**EBIT ajusté** est en progression de 16,1 % par rapport au 30 novembre 2016. Il s'établit à 126,1 millions d'euros avec un résultat opérationnel courant de 118,0 millions d'euros et un montant des coûts d'emprunt de 8,2 millions d'euros.

CASH FLOW DISPONIBLE (en millions d'euros)



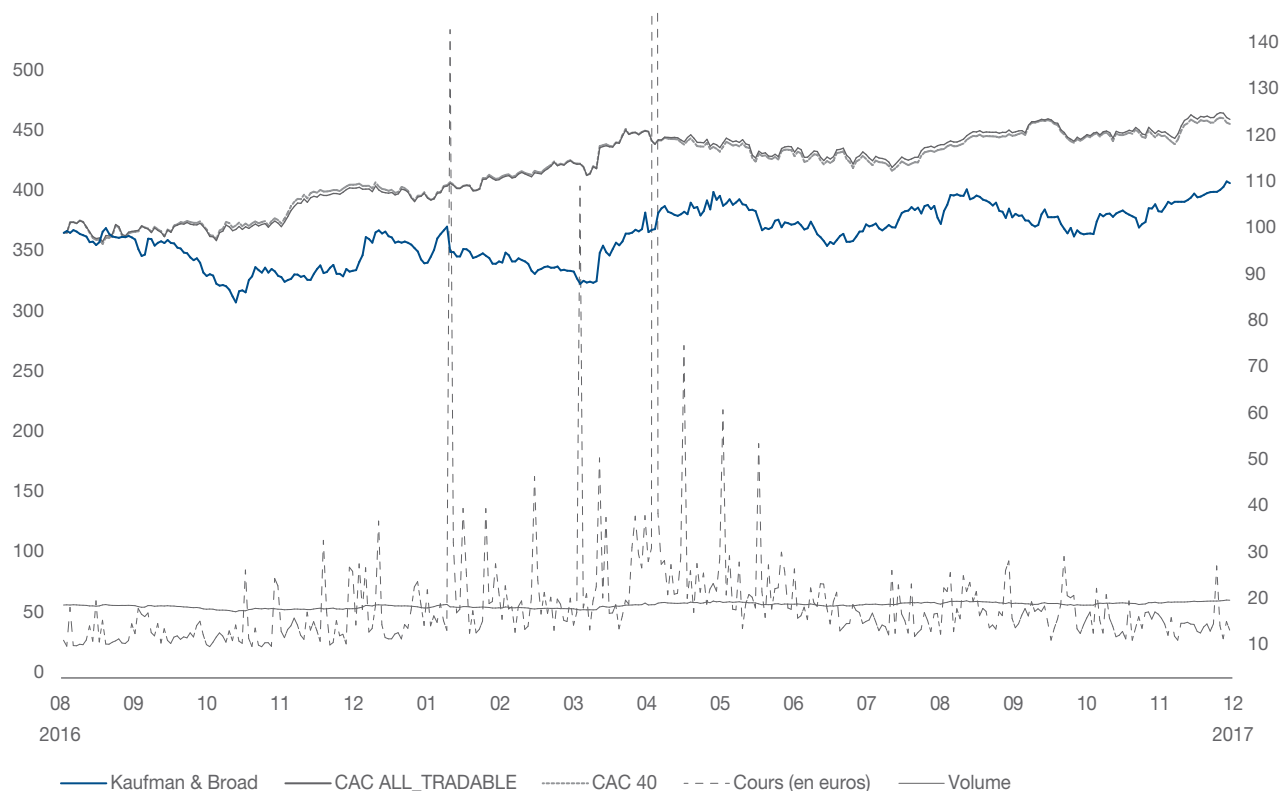
Le **cash flow disponible** s'élève à 93,1 millions d'euros au 30 novembre 2017 contre 53,1 millions d'euros au 30 novembre 2016, en hausse de plus de 75 %, soit + 40 millions d'euros.

CAPACITÉ FINANCIÈRE (en millions d'euros)



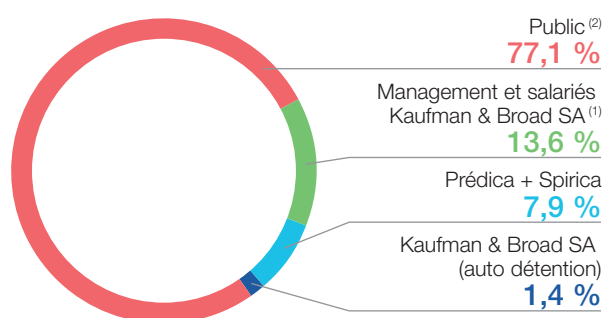
La **trésorerie** au 30 novembre 2017 s'élève à 221,1 millions d'euros. Les 100 millions d'euros de la ligne RCF non utilisée ajoutés à la trésorerie portent la capacité financière à 321,1 millions d'euros à fin novembre 2017, contre 218,1 millions d'euros à fin 2016 (dont 100 millions de RCF non utilisée en 2016.)

ÉVOLUTION DE L'ACTION KAUFMAN & BROAD COMPARÉE AU CAC 40 ET CAC ALL-TRADABLE



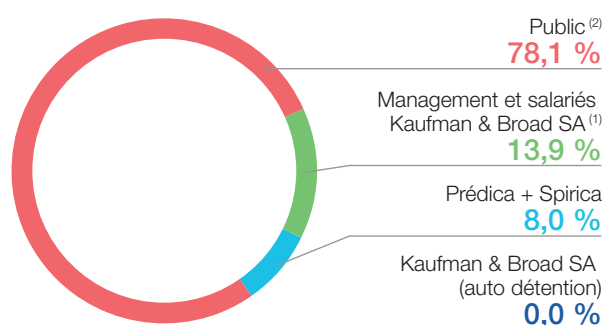
RÉPARTITION DU CAPITAL

(au 30 novembre 2017)



POURCENTAGE DE DROITS DE VOTE

(au 30 novembre 2017)



(1) Regroupe les dirigeants et salariés de la société via la société Artimus Participations ainsi que le FCPE Kaufman & Broad actionnariat et le FCPE KB Actions 2017.

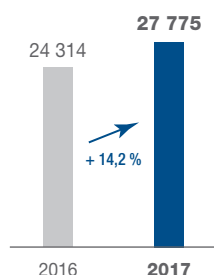
(2) Les titres détenus par les Administrateurs sont inclus dans la rubrique « Public » de l'actionnariat au 30 novembre 2017.

ACTIVITÉS



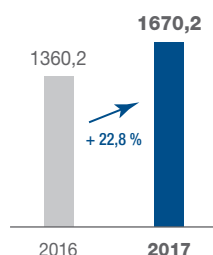
RÉSERVE FONCIÈRE

(en unités, nombre de logements)



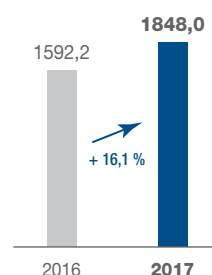
BACKLOG LOGEMENT

(en millions d'euros HT)



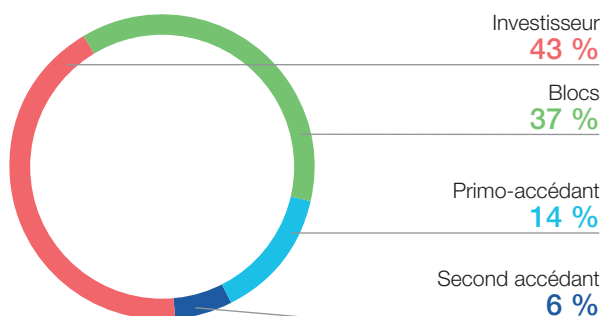
BACKLOG TOTAL

(en millions d'euros HT)



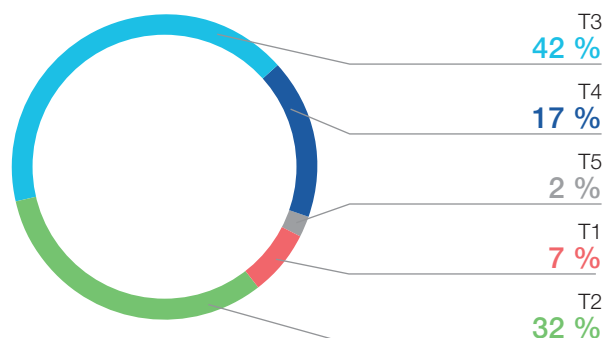
RÉSERVATIONS PAR TYPOLOGIE D'ACHETEUR

(en nombre au 30 novembre 2017)



OFFRE COMMERCIALE PAR TYPOLOGIE D'APPARTEMENT

(en nombre au 30 novembre 2017)



Lots en cours de construction : 15 808



Délais d'écoulement en mois : 5,1 mois
soit une réduction de 2 mois sur 3 ans



Logements en carnet de commande (Backlog): 10 072

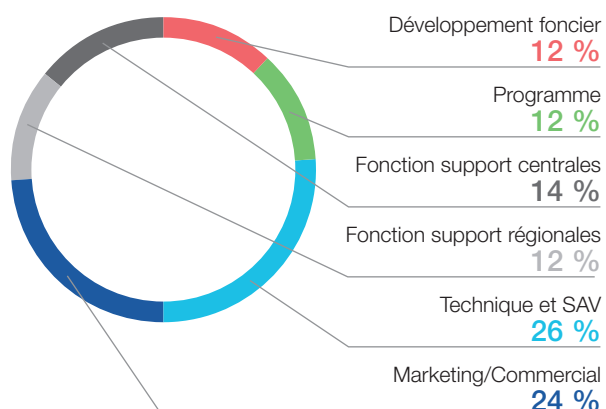


Logements réservés : 9 027

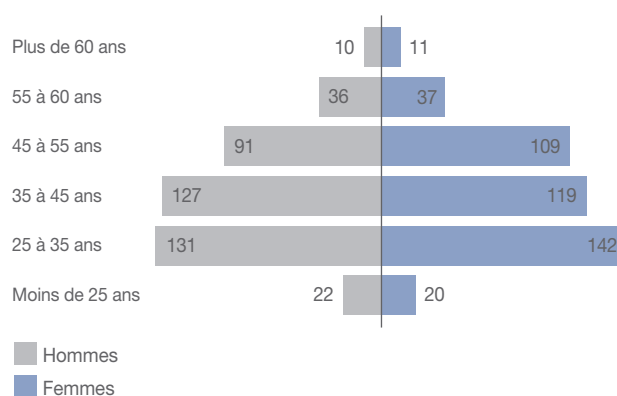
EFFECTIFS



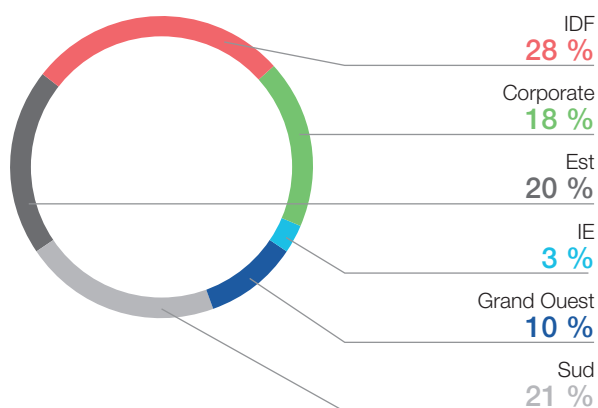
EFFECTIFS MOYENS PAR FONCTION
(au 31 décembre 2017)



PYRAMIDE DES ÂGES
(inscrits au 31 décembre 2017)



EFFECTIFS MOYENS PAR RÉGION
(au 31 décembre 2017)



855 collaborateurs
438 femmes
417 hommes

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

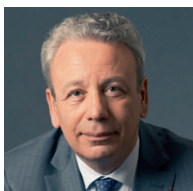


Le Conseil d'Administration a pour mission principale de déterminer les orientations de l'activité de la société et de veiller à leur mise en œuvre.

Le Conseil procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportun et procède à l'examen et à l'arrêté des comptes semestriels et annuels (sociaux et/ou consolidés), ainsi qu'à l'arrêté et l'approbation des rapports y afférents prévus par la réglementation en vigueur. Le Conseil d'Administration de Kaufman & Broad SA comprend actuellement huit membres, dont cinq membres indépendants, qui lui apportent des expériences différentes et complémentaires du fait de leurs profils variés :

Conseil d'administration

Président



Nordine Hachemi
Président-Directeur Général

Administrateurs indépendants ⁽¹⁾



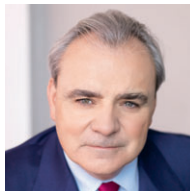
Sylvie Charles (SNCF Logistics)
Présidente du Comité d'Audit



Yves Gabriel (Yves Gabriel Consulting)
Président du Comité de Rémunération et de Nomination



Sophie Lombard
Administratrice



Jean-Louis Chaussade (groupe Suez)
Administrateur



Caroline Puechoultres (Intermarché)
Administratrice

Autres administrateurs



Michel Paris (PAI Partners)
Administrateur



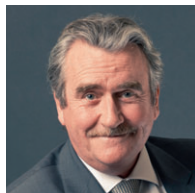
Frédéric Stévenin (PAI Partners)
Administrateur

(1) Administrateurs indépendants au sens du Code AFEP-MEDEF.

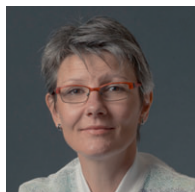
Management



Nordine Hachemi
Président-Directeur Général



Christian Delapierre
Directeur Général Ventes
institutionnelles
et Île-de-France –
Petite Couronne



Dominique Podesta
Directrice Générale Adjointe
Ressources Humaines



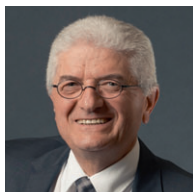
William Truchy
Directeur Général Grandes
Régions, Marketing,
Communication et Digital
et direction commerciale
Île-de-France



Bruno Coche
Directeur Général Finances



David Laurent
Directeur Général
Immobilier d'entreprise
et Grands projets Urbains



Jacques Rubio
Directeur Général Grand
Sud-Ouest, Résidences gérées
et Ventes externes

Directions opérationnelles

Région Paris/Île-de-France

- Nordine Hachemi assure la direction de la Région Île-de-France
 - Christian Delapierre, Directeur Général Île-de-France Petite Couronne Secteur 3 (75, 92, 93 et 94 Nord)
 - Xavier Granger, Directeur d'Agence Secteur 3 (75, 92, 93 et 94 Nord)
 - Cyril Doucet, Directeur Général Adjoint Régions Grande Couronne (77, 78, 91, 94 Sud et 95)
 - Marc Vetraino, Directeur Régional Agences Secteur 2 (77, 91 et 94 Sud)
 - Krystel Briant, Directrice d'Agence de la Seine-et-Marne (au 1^{er} décembre 2017)
 - Isabelle Charveriat, Directrice d'Agence de l'Essonne et de Val-de-Marne Sud (au 1^{er} décembre 2017)
 - Geoffrey Doux, Directeur d'Agence Val-d'Oise (au 1^{er} décembre 2017)
 - Mathieu Jaegle, Directeur d'Agence Yvelines (au 1^{er} décembre 2017)
 - Frédéric Bourg, Directeur Général Adjoint Opérations Île-de-France

Région Ouest – Normandie – Nord – Est – Rhône-Alpes – Savoie – Sud-Est

- William Truchy, Directeur Général Grandes Régions, Marketing, Communication et Digital, Architecture-Qualité et Innovation et Direction Commerciale.

Grand Ouest : Loire-Atlantique – Bretagne – Normandie – Nord Flandres

- Christophe Duretete, Directeur Général Adjoint Grand Ouest
 - Guillaume Basile, Directeur d'Agence de Caen/Rouen/Le Havre
 - Fabien Rolland, Directeur d'Agence de Rennes
 - Yann Blondelle, Directeur d'Agence de Nantes
 - Nicolas Riffart, Directeur d'Agence Nord Flandres

Seri Ouest, Bretagne, Normandie

Grand Est : Est – Rhône-Alpes – Méditerranée – Savoie – Côte d'Azur – Provence

- Marc Speisser, Directeur Général Adjoint Régions Grand Est
 - Thierry Guehenneuc, Directeur d'Agence Lyon – Dijon (Rhône-Alpes)
 - Ludovic Landon-Rouly, Directeur d'Agence Annecy – Grenoble (Alpes)
 - Stéphane Thirrouiez, Directeur d'Agence Nice (Provence)
 - Nicolas Batisse, Directeur d'Agence Toulon (Var)
 - Marc Speisser, assure la direction d'Agence Marseille (Méditerranée)
 - Thibaud Simon, Directeur d'Agence Strasbourg

Région Midi-Pyrénées – Aquitaine – Languedoc – Roussillon

- Jacques Rubio, Directeur Général Grand Sud-Ouest
 - Julien Destouches, Directeur d'Agence Montpellier – Perpignan (Languedoc-Roussillon)
 - Denis Caniaux, Directeur d'Agence Bayonne (Pyrénées-Atlantiques)
 - Georges Lopez, Directeur d'Agence Bordeaux - La Rochelle (Gironde)
 - Tony Aringoli, Directeur d'Agence Toulouse (Midi-Pyrénées)

Serge Mas Promotion Toulouse

Immobilier d'entreprise et Logistique, Grands Projets Urbains

- David Laurent, Directeur Général Immobilier d'entreprise
 - Patrick Decreton, Directeur Général Adjoint Promotion Immobilier d'entreprise
 - Charles-Henri Billot, Directeur Général Adjoint Développement Immobilier d'entreprise
 - Jean-Paul Rival, Directeur Général Immobilier Logistique
 - Christophe Henry, Directeur Général Adjoint Immobilier Logistique
 - Jean-Raphaël Nicolini, Directeur Grands Projets Urbains

PRINCIPALES IMPLANTATIONS DU GROUPE

Agences



Annecy

68, rue Cassiopée
Altais B6 - Parc Altais
74650 Chavanod
Tél. : 04 50 05 61 95



Bayonne

3, rue du 49^e Régiment d'Infanterie
64100 Bayonne
Tél. : 05 59 59 60 60



Bordeaux

30, allée de Tourny
33064 Bordeaux Cedex
Tél. : 05 56 12 72 72



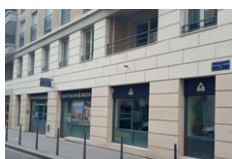
Caen

14, rue Saint-Pierre
14000 Caen
Tél. : 02 31 15 56 56



Lille

238, boulevard Clémenceau
59700 Marcq-en-Baroeul
Tél. : 03 28 33 83 23



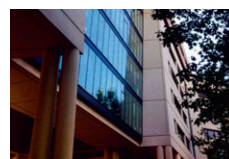
Lyon

33, cours Gambetta
69446 Lyon Cedex 03
Tél. : 04 72 84 03 74



Marseille

Le Silo d'Arenc
35, quai du Lazaret - CS 30010
13002 Marseille Cedex 02
Tél. : 04 96 17 32 00



Montpellier

266, place Ernest- Granier
3^e étage
34000 Montpellier
Tél. : 04 67 13 82 70



Nantes

25 bis, rue Paul- Bellamy - BP 10216
44002 Nantes Cedex 1
Tél. : 02 40 74 44 44



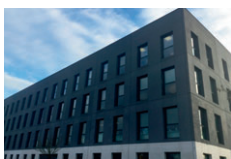
Neuilly-sur-Seine

(Siège social - Île-de-France - Immobilier d'entreprise - Showroom)
127, avenue Charles- de- Gaulle
92207 Neuilly-sur-Seine
Tél. : 01 41 43 43 43



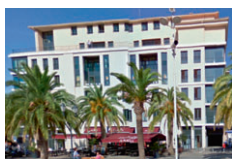
Nice

400, Promenade des Anglais
06200 Nice
Tél. : 04 93 21 84 84



Rennes

121, rue du Temple de Blossne
35136 Saint-Jacques-de-la-Lande
Tél. : 02 99 52 70 37



Toulon

Le Palais de la Liberté -
17, place de la Liberté
83000 Toulon
Tél. : 04 94 02 99 00



Toulouse

27 bis, allée Jean- Jaurès
31010 Toulouse Cedex 6
Tél. : 05 34 41 08 08

Antennes

Grenoble

34, rue Gustave Eiffel
38000 Grenoble

Perpignan

30 Avenue du Général Leclerc,
66000 Perpignan

Le Havre

100 rue Dicquemare
76068 Le Havre

Rouen

3 rue Rollon
76000 Rouen

Dijon

4 avenue de la 1^{ère} armée française,
21000 Dijon

Strasbourg

15 rue des francs bourgeois
67000 Strasbourg

La Rochelle

56, rue Saint Yon
17000 La Rochelle



RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'ACTIVITÉ DU GROUPE

1

1.1. Présentation du groupe Kaufman & Broad	14	1.3. Assurances et gestion des risques	59
1.1.1. Historique	16	1.3.1. Assurances	59
1.1.2. Caractéristiques essentielles de l'activité	18	1.3.2. Gestion des risques	60
1.1.3. Organisation opérationnelle du groupe	29	1.4. Procédures contentieuses en cours	63
1.1.4. Clientèle et produits	31	1.5. Politique d'investissement	63
1.1.5. Marketing et commercialisation	36	1.5.1. Recherche et développement	63
1.1.6. Méthode de commercialisation	38	1.5.2. Principaux investissements réalisés	64
1.1.7. Déroulement des opérations	39	1.5.3. Principaux investissements en cours et futurs	65
1.1.8. Achat de terrains	40	1.6. Principales filiales et sociétés affiliées	65
1.1.9. Développement des terrains et suivi de la construction	42	1.7. Développement Durable	65
1.1.10. Financement des programmes	43	1.7.1. La politique du groupe en matière de RSE	66
1.1.11. Constructeurs et fournisseurs	43	1.7.2. Informations environnementales	67
1.1.12. Propriété intellectuelle	44	1.7.3. Informations sociales	75
1.1.13. Principaux établissements	44	1.7.4. Informations sociétales	81
1.2. Facteurs de risques	44	Note méthodologique relative au reporting extra-financier de Kaufman & Broad pour l'exercice 2017	88
1.2.1. Risques liés au contexte économique et financier	45	Choix des indicateurs	88
1.2.2. Risques de marché	51	Périmètre du reporting extra-financier	88
1.2.3. Risques juridiques	53	Précisions méthodologiques	89
1.2.4. Risques industriels, économiques et environnementaux	55		
1.2.5. Autres risques	57		

1.1. Présentation du groupe Kaufman & Broad

La société et ses filiales (ensemble le « groupe » ou « Kaufman & Broad ») exercent en France depuis 50 ans une activité de développeur-constructeur de logements neufs, à savoir de Maisons individuelles en village (maisons individuelles groupées), d'appartements, de résidences de services (d'affaires, de tourisme, d'étudiants ou seniors non médicalisées), d'hôtels, ainsi qu'une activité d'immobilier tertiaire (bureaux, commerces et entrepôts logistiques).

Depuis sa création en 1968, Kaufman & Broad a commercialisé ou fait construire dans l'Hexagone près de 124 000 logements et 820 000 m² de bureaux et locaux d'activité. Kaufman & Broad est l'un des premiers constructeurs de Logements (Maisons individuelles en village et logements collectifs) en France. Historiquement, son premier marché est l'Île-de-France. En 2017, le marché francilien a représenté 34,9 % du nombre de logements réservés du groupe contre 34,1 % pour l'année 2016.

Pôle Logements

Habitats privés (collectifs ou individuels) et résidences gérées.

Kaufman & Broad intervient à toutes les étapes de la réalisation d'un programme immobilier, de la recherche foncière à la commercialisation des logements en passant par la conception du projet, le dépôt du permis de construire et le service après-vente.

La construction est réalisée par une entreprise générale ou par des entreprises en corps d'état séparés.

Kaufman & Broad est un développeur-constructeur qui a pour politique :

- de ne pas acheter de terrains à titre spéculatif mais de procéder seulement aux achats nécessaires à son développement ;
- de ne pas anticiper, dans ses acquisitions foncières, de hausse significative des prix de vente mais de se concentrer sur la conception et la qualité de ses produits ;
- de se faire communiquer les plans de financement de ses clients pour s'assurer de leur capacité à financer leur acquisition ;
- de s'assurer que l'ensemble des collaborateurs du groupe ont pris connaissance du nouveau Code d'Éthique qui gouverne les relations de son personnel avec ses clients, ses sous-traitants et ses fournisseurs, et plus généralement avec l'ensemble des interlocuteurs du groupe, est bien respectée ;
- de s'attacher à ce que ses projets respectent l'environnement.

Le nom de Kaufman & Broad est un facteur clé de succès, dans un marché concurrentiel, pour trois raisons principales :

- il favorise un accès privilégié au foncier ;
- il suscite une certaine fidélisation des clients sur le long terme (les premiers acheteurs sont des seconds acheteurs potentiels) ;
- et surtout il permet d'accélérer le rythme de commercialisation, ce qui limite le risque financier de chaque projet et permet au groupe d'optimiser sa rentabilité.

Le groupe destine ses produits aux accédants à la propriété et aux investisseurs privés et publics (opérateurs sociaux, foncières...).

Il commercialise ses maisons individuelles et ses appartements sous la marque « Kaufman & Broad » ou le cas échéant de marques de son portefeuille, issues de rachats et bénéficiant d'une notoriété locale.

En écoutant ses clients et ses parties prenantes, en observant leurs évolutions, leurs façons de vivre et de travailler, le groupe a pu imaginer et créer des produits répondant à leurs aspirations et qui sont devenus des références dans son secteur. La notoriété de Kaufman & Broad a été, notamment, construite sur la qualité de la conception ainsi que celle de l'exécution de ses réalisations. Un immeuble, c'est un lien au cœur de la ville, du quartier, du tissu urbain, entre le présent et le futur ; un lien avec les partenaires du groupe, c'est à dire entre la ville, l'utilisateur, l'investisseur et le promoteur. Ce lien est capital pour la société. Il lui permet de créer des projets réellement sur mesure, en établissant une vraie relation, un échange continu avec ses clients et partenaires. Ce lien ne s'arrête pas à la livraison de l'immeuble : le groupe assure également une formation des exploitants et des utilisateurs, et reste conseil de ses clients pendant les deux premières années d'exploitation.

Son expérience unique, sa capacité d'écoute, sa créativité et son savoir-faire permettent au groupe d'apporter des solutions sur-mesure conciliant objectifs et exigences de chacun et répondant aux enjeux majeurs tant pour la commune, l'aménageur et les riverains que pour les futurs utilisateurs, qu'ils soient propriétaires occupants ou bien investisseurs (Privés, institutionnels ou publics).

Kaufman & Broad offre à ses clients la possibilité d'emménager dans un logement prêt à vivre, qu'ils ont pu personnaliser grâce au large choix d'options qui leur est proposé. Dans cette perspective, Kaufman & Broad met à la disposition de ses clients des *Showrooms* (ou « Espaces Déco ») où les clients peuvent voir, choisir et acheter les options qui leur sont proposées dans le cadre des réalisations du groupe.

Enfin, le groupe développe des opérations de résidences de tourisme, d'affaires, de seniors (non médicalisées) et d'étudiants depuis plus d'une décennie.

Pôle Tertiaire

Les équipes de Kaufman & Broad dédiées à l'Immobilier tertiaire conçoivent, développent et font construire des projets de bureaux, des ensembles commerciaux, des hôtels et des plateformes logistiques. Pour le groupe, construire un immeuble de bureau, c'est d'abord créer de la Valeur pour que la collectivité, l'investisseur, et l'utilisateur de celui-ci, à savoir : une qualité, une pérennité, une sécurité de l'investissement, une rentabilité à long terme, un environnement respecté et protégé et de l'attractivité économique. Depuis plusieurs années, Kaufman & Broad est devenu l'un des principaux acteurs français de l'immobilier. Sa capacité d'écoute, de créativité et son savoir-faire lui permet d'apporter des solutions sur-mesure conciliant objectifs et exigences de chacun et de répondre aux enjeux majeurs tant pour la collectivité, l'aménageur et les riverains que pour l'investisseur et les futurs utilisateurs.

Le groupe exerce cette activité, soit pour le compte de tiers (Maîtrise d'Ouvrage Déléguée et contrat de promotion immobilière), soit pour son propre compte en vue de la commercialiser, en respectant généralement une politique stricte d'achat de terrains une fois l'ensemble du programme précommercialisé (Vente en l'état futur d'achèvement).

Bureaux neufs

Pour Kaufman & Broad, chaque projet est conçu comme un projet unique. Présent à chaque étape du projet, Kaufman & Broad accompagne ses clients dans la création de leur projet sur mesure. Un immeuble neuf de bureaux est l'aboutissement d'un processus de création minutieux, la compilation de paramètres rigoureux et de choix décisifs effectués en étroite collaboration avec nos partenaires :

- choisir les meilleurs emplacements ;
- apporter des réponses sur-mesure aux besoins des entreprises ;
- intégrer les attentes des pouvoirs publics et des investisseurs ;
- construire des immeubles les plus sains et confortables, les plus économes et vertueux, les plus efficaces et rentables.

Bureaux restructurés

En matière de réhabilitation d'immeubles, les enjeux de la restructuration sont de recréer une attractivité pour l'ensemble immobilier, permettant de retrouver un nouveau cycle de rentabilité à long terme et une liquidité optimale de ces actifs immobiliers.

Logistique et plateformes d'activités

Au travers de Concerto, créé en 1998, Kaufman & Broad est un des leaders français de l'ingénierie logistique en France. Filiale du groupe Kaufman & Broad depuis 2014, Concerto complète de manière stratégique l'expertise et les savoir-faire du pôle immobilier d'entreprise de Kaufman & Broad et démontre sa capacité à créer de la valeur pour ses clients industriels ou distributeurs en leur proposant des solutions et des projets sur-mesure qui répondent aux nouveaux défis techniques que rencontrent aujourd'hui les métiers de la logistique.

Concerto propose aux professionnels des solutions pour les fonctions immobilier/logistique afin de leur permettre de transformer des coûts fixes en coûts variables et de rester concentrés sur leur cœur de métier. Dans ce cadre, Concerto, de par son expérience dans l'ingénierie logistique, conçoit des projets clés en main adaptés aux besoins de ses clients dans un esprit de partenariat à long terme, et réalise des opérations de reconversion/réhabilitation de sites proches de centres urbains. Concerto intervient dans les secteurs de la logistique à forte valeur ajoutée dans tous les secteurs de l'industrie, la logistique de proximité (grande distribution, enseigne), la logistique de nouvelles implantations.

Hôtels

Pour développer de nouveaux concepts et diversifier le patrimoine de leurs futurs clients, Kaufman & Broad met au service des plus grandes enseignes nationales et internationales son savoir-faire en conception de projets hôteliers.

Ces équipes sont capables de proposer à ses futurs clients de réaliser des projets sur mesure afin de permettre :

- de capter les fruits de la croissance et de la mondialisation du tourisme ;
- de développer de nouveaux concepts hôteliers plus créateurs de valeur et attractifs pour vos clients ;
- de répondre à des enjeux urbains d'ensemble et de trouver leur place au cœur de la ville.

Commerces

Kaufman & Broad ne conçoit pas une opération sans penser aux habitants, aux salariés, au quartier et aux usages de chacun. Le groupe met son savoir-faire et son expertise en Immobilier d'Entreprise au service des usagers et de la ville pour développer des locaux commerciaux au rez-de-chaussée d'immeubles de logements, ou de résidences gérées.

Grands Projets Urbains

Kaufman & Broad a créé en 2014, une Direction des Grands Projets Urbains, qui a pour but d'accompagner les collectivités locales dans la réalisation de nouvelles générations de projets éco-urbains. Cette création repose sur la conviction que la réussite d'un quartier durable passe par la mise en cohérence de l'ensemble des composantes de son écosystème. Pour répondre aux attentes des collectivités locales, la Direction des Grands Projets Urbains instaure un nouveau modèle de projets de quartier qui intègrent dès la conception le cycle de vie global du quartier, en établissant très en amont et sur le long terme, une relation partenariale avec les collectivités locales.

Enfin, pour favoriser l'intégration de ces projets dans leur environnement urbain, chaque programme comporte un volet destiné au développement et au soutien des initiatives locales portées par les habitants. Kaufman & Broad s'engage ainsi, aux côtés des collectivités locales, pour favoriser et soutenir les acteurs du développement local : entreprises de proximité, associations locales, initiatives d'insertion, startups....

1.1.1. Historique

1.1.1.1. Les dates clés

1968	Création de Kaufman & Broad SA en France
1970	Livraison de la première maison en région parisienne
1985	Acquisition de Bati Service
1995 à 1999	Acquisitions de Bréguet, SMCI et Park
2000	Kaufman & Broad cotée à la Bourse de Paris Acquisition de Frank Arthur, Sefima, First Promotion et Sopra Promotion
2001	Acquisition de Résidences Bernard Teillaud
2003 à 2005	Acquisitions d'Euro Immobilier, du groupe Avantis et de Foncier Investissement – Malardeau, et de programmes développés par Lotibat
2007	Acquisition d'une participation majoritaire au capital de Kaufman & Broad SA par PAI Partners
2010	Acquisition de SM2I
2013	Acquisition de Flandres Promotion
2014	Acquisition de Concerto Développement
2015	Prise de participation dans la société Safaur
2015	Acquisition de la société Serge Mas Promotion
2016	Acquisition du groupe Safaur Cession d'une partie de la participation au capital de Kaufman & Broad par Financière Gaillon 8 (ultimement contrôlée par des fonds gérés par PAI Partners). Acquisition du groupe Seri Ouest
2017	Cession du solde de la participation au capital de Kaufman & Broad S.A. par Financière Gaillon 8 (ultimement contrôlée par des fonds gérés par PAI Partners) Création de la société Cosy Diem en partenariat avec la société Sérénis (opérateur d'établissement sénior et de santé).

1.1.1.2. Les origines

En 1968, la société commence par développer en France des opérations de Maisons individuelles en village et livre sa première maison en 1970 dans la région parisienne. Le groupe s'installe à Lyon et à Marseille en 1972, puis à Francfort et Bruxelles en 1973, avant de se retirer de ces marchés et de recentrer son activité en France à partir de 1983.

Depuis sa création et jusqu'au 10 juillet 2007, Kaufman & Broad était une filiale de KB Home, l'un des premiers développeurs-constructeurs de maisons individuelles aux États-Unis. KB Home avait été, aux États-Unis, l'un des premiers acteurs du marché de l'immobilier à comprendre l'importance de la marque et de l'effet de taille et à en faire l'un des éléments essentiels de sa stratégie. Cette stratégie a permis à Kaufman & Broad de s'établir comme l'un des leaders de la profession.

Depuis le 10 juillet 2007 et jusqu'en mai 2017, Kaufman & Broad SA était contrôlée majoritairement par Financière Gaillon 8, une société ultimement contrôlée par des fonds gérés par PAI Partners (PAI). L'évolution de la participation de PAI est décrite plus en détail à la section 5.3.1. « Actionariat de la société au 30 novembre 2017 et évolution sur trois ans ».

Le 27 janvier 2016, Financière Gaillon 8 SA, principal actionnaire de Kaufman & Broad SA avec 87,95 % du capital social à cette date, avait annoncé son intention d'initier la cession de sa participation dans Kaufman & Broad SA, par une offre au marché, le cas échéant, qui pouvait ramener sa participation en deçà de 50 % du capital. Cette opération de placement privé auprès d'investisseurs institutionnels est intervenue fin avril 2016 au prix de 31,5 euros par action Kaufman & Broad SA. Ce placement a été plusieurs fois sursouscrit et a attiré des investisseurs de grande qualité en France et à l'international.

Cette opération a contribué pour Kaufman & Broad à accroître significativement son flottant ainsi que la liquidité de son titre. Le produit brut de la cession de 8 958 134 actions après exercice intégral de l'option de surallocation s'élevait à 282 millions d'euros au profit de Financière Gaillon 8. Financière Gaillon 8 a cédé successivement 43 % du capital de la société en avril 2016 et 17,76 % en février 2017, par voie de placements privés et le solde de capital de la société en mai 2017. À la date du présent document de référence, Financière Gaillon 8, société ultimement contrôlée par des fonds gérés par PAI Partners n'est plus présente dans le capital de la société.

Artimus Participations, la société détenue par certains dirigeants et salariés du groupe s'est portée acquéreur de 944 444 actions cédées par Financière Gaillon 8 SA au prix de l'offre de 31,5 euros par action, soit un prix de 30 millions d'euros. Au 28 février, Artimus Participations détenait 2 198 644 actions, soit 10,43 % du capital de Kaufman & Broad SA, après prise en compte des actions de Kaufman & Broad attribuées dans le cadre des plans d'attribution gratuite d'actions qui ont été apportées à Artimus Participations par les dirigeants et salariés investissant dans Artimus Participations, et des actions de Kaufman & Broad qui ont été attribuées à Artimus Participations à la suite de l'apport par ces dirigeants et salariés à Artimus Participations de leurs actions Financière de Neuilly, et des rachats successifs.

Enfin, Kaufman & Broad SA avait annoncé le 21 septembre 2017 le lancement de son offre d'actionariat « KB Actions 2017 » avec effet de levier et garantie de l'investissement, réservée aux salariés du groupe adhérents au plan d'épargne. L'offre a connu un très large succès avec un taux d'adhésion des collaborateurs éligibles de 65,4 %, un total de 236 496 actions ont été souscrites au travers du FCPE KB Actions 2017 pour un montant de 7 357 390,56 euros. Par cette opération, les collaborateurs du groupe ont renforcé leur place de premier actionnaire

de Kaufman & Broad SA témoignant ainsi de leur engagement et de leur confiance. L'augmentation de capital résultant de cette offre (FCPE KB Actions 2017), ainsi que les titres détenus au travers de la société Artimus Participations et ceux détenus par le FCPE KAUFMAN & BROAD ACTIONNARIAT porte donc la détention par les salariés de la société Kaufman & Broad SA à près de 14 %.

Les risques liés aux contrôles de la société sont présentés à la section 1.2.5.8. « Risques liés à l'actionnariat du groupe », étant également rappelé que la société se réfère, en matière de gouvernement d'entreprise, au Code AFEP-MEDEF (voir les paragraphes 3.1.1.2.1. « Code de gouvernement d'entreprise » et suivants).

1.1.1.3. La politique de croissance externe

À partir de la seconde moitié des années 1980, Kaufman & Broad entame une politique de croissance externe avec l'acquisition, en 1985, de Bati Service, une société qui réalise des Maisons individuelles en village destinées aux premiers acheteurs, puis acquiert le fonds de commerce et certains actifs de son principal concurrent de l'époque, la société Bréguet, spécialisée dans la réalisation de Maisons individuelles en village pour un montant global de 11 millions d'euros.

En août 1997, Kaufman & Broad acquiert auprès du CDR les principaux actifs (participations dans treize Sociétés Civiles Immobilières) de la Société de Missions et de Coordinations Immobilières (SMCI) et de la société CFP-SMCI qui réalise des appartements dans les grandes métropoles françaises (Paris, Marseille, Lyon, Strasbourg, Rouen et Besançon) ainsi que les passifs y afférents. Cette acquisition a été réalisée pour un montant net de 2 millions d'euros qui tenait compte de la reprise des actifs et des passifs.

Au second semestre 1999, Kaufman & Broad acquiert la société Park et ses filiales (SNC Park Promotion, SNC Park Rénovation et les SCI hébergeant leurs programmes d'appartements), spécialisées dans la réalisation d'opérations d'appartements en Île-de-France pour un prix global d'environ 15,5 millions d'euros. Quatre acquisitions sont réalisées en 2000, dont deux sociétés spécialisées dans la réalisation d'appartements à Paris et en première couronne d'Île-de-France (respectivement Frank Arthur Promotion en janvier et Sefima en juillet). Elles ont été acquises afin de renforcer les parts de marché de la société en Île-de-France. Les deux autres sociétés achetées cette année-là par Kaufman & Broad sont First Promotion à Lille en juillet et Sopra Promotion à Toulouse en novembre. Elles illustrent la politique de croissance externe de la société pour s'implanter dans de nouveaux marchés régionaux à fort potentiel par le biais d'acquisitions de structures locales existantes et expérimentées. Ces quatre acquisitions ont représenté un investissement global de 45 millions d'euros.

En août 2001, Kaufman & Broad acquiert Progesti SA (le groupe Résidences Bernard Teillaud), l'un des premiers développeurs-constructeurs de la région grenobloise. Le prix global de cet investissement a été de 32 millions d'euros, incluant une partie variable calculée en fonction des résultats réels de la société de 2002 à 2005 qui s'est élevée à 16,3 millions d'euros.

En octobre 2003, Kaufman & Broad acquiert la société Euro Immobilier – promoteur immobilier installé à Toulouse – développant des opérations en Midi-Pyrénées et en Gironde. Le montant d'acquisition de ces titres s'est élevé à 3,2 millions d'euros et s'est accompagné d'une majoration variable liée aux résultats réels de la société sur les exercices 2003 à 2006. Cette partie variable s'est élevée à 3,6 millions d'euros.

Au cours de l'exercice 2004, Kaufman & Broad réalise deux acquisitions de promoteurs de taille significative, implantés principalement dans le sud-ouest de la France et plus particulièrement en Midi-Pyrénées et en Aquitaine. La première de ces acquisitions a été effectuée durant le premier semestre 2004 et portait sur le groupe Avantis. Les titres de cette société ont été acquis en mai 2004, pour un montant de 9,7 millions d'euros avec prise de contrôle au 1^{er} mars 2004. Puis, en juin 2004, la Société de Développement et de Participation (Foncier Investissement – Malardeau) a été acquise par le groupe Kaufman & Broad au prix de 15,6 millions d'euros.

En juin 2005, Kaufman & Broad acquiert 15 programmes de logements au prix de 4,7 millions d'euros, antérieurement développés sous la marque Lotibat et situés en région toulousaine.

En juin 2007, Kaufman & Broad acquiert 33,34 % de Beaulieu Patrimoine SAS (renommé Seniors Santé), opérateur du secteur des résidences pour personnes âgées dépendantes. Dans le cadre du recentrage de ses activités, le groupe a cédé le 13 octobre 2010 la totalité de sa participation minoritaire dans Seniors Santé.

En septembre 2010, Kaufman & Broad signe l'acquisition de la société de promotion régionale SM2I pour un prix de 5,1 millions d'euros. Cette acquisition a permis au groupe d'accélérer son implantation sur la région Bretagne avec un portefeuille foncier de plus de 400 lots via 12 opérations maîtrisées à la date d'acquisition.

En mai 2013, Kaufman & Broad signe l'acquisition de Flandres Promotion – une société de promotion immobilière en région Nord-Pas-de-Calais – pour un prix de 0,4 million d'euros. Cette acquisition permet au groupe de relancer son implantation dans cette région.

En décembre 2014, Kaufman & Broad a pris le contrôle de Concerto Développement, un des leaders français du développement logistique, auprès d'Affine, dont Concerto Développement était filiale, pour un montant de 4,4 millions d'euros. Affine restera partenaire de Kaufman & Broad en qualité d'associé minoritaire dans le cadre des projets développés jusqu'en 2018.

En octobre 2015, Kaufman & Broad a pris une participation dans la société Safaur, un acteur de promotion immobilière basé à Caen. L'acquisition a porté sur un montant de 1,4 million d'euros représentant une participation de 40 % du capital de la société. Cette participation s'inscrit dans la volonté affichée du groupe de développer sa présence dans des agglomérations de taille moyenne. La société Safaur couvre également la côte normande et la Basse-Normandie. Les deux entreprises partagent les mêmes valeurs et ont au cœur de leur réflexion la réalisation d'un habitat de qualité. Le 6 janvier 2016, Kaufman & Broad a acquis le solde du capital de la société Safaur, pour un montant global s'élevant à un prix provisoire de 5,5 millions d'euros soit un écart d'acquisition provisoire de 1,3 million d'euros affecté au programme en portefeuille.

En décembre 2015, Kaufman & Broad Midi-Pyrénées a pris le contrôle de la société SMP (Serge Mas Promotion), promoteur immobilier à Toulouse. La société SMP intervient en promotion-construction-vente à Toulouse et dans le Sud-Ouest et a réalisé de nombreux programmes de maisons, d'appartements, de résidences pour personnes âgées, de commerces, de bureaux, d'ensembles mixtes d'habitation et d'activités. Cette opération de rapprochement avec un promoteur régional reconnu témoigne de la volonté de Kaufman & Broad de développer et renforcer sa position de leader en région Languedoc-Roussillon et en Midi-Pyrénées. Le montant de cette transaction s'élève à un prix de 1,7 million d'euros.

Kaufman & Broad Nantes, filiale à 100 % de Kaufman et Broad SA, a pris le contrôle le 23 juin 2016 de la société Seri Ouest à hauteur de 80 % du capital. Cette société est active en Haute et Basse-Normandie, Bretagne et Pays de Loire, avec un mix de programmes de logements (appartements et maisons), de résidences gérées et de bureaux.

Ce rapprochement avec un promoteur régional reconnu permet à Kaufman & Broad de renforcer sa position sur les agglomérations du Grand Ouest et de développer son maillage territorial. Le solde de 20 % des actions de la société Seri Ouest a été acquis le 23 juin 2017. Le prix global définitif de cette transaction s'élève à 14 millions d'euros.

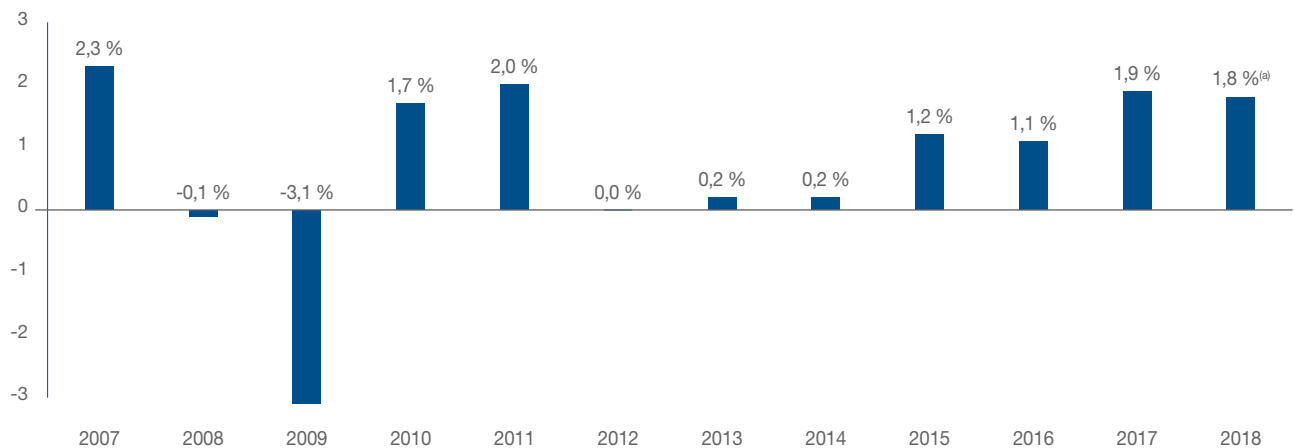
1.1.2. Caractéristiques essentielles de l'activité

Les tendances du marché du logement neuf sont principalement influencées par la croissance économique (PIB), le taux de chômage, l'évolution des taux d'intérêt, les mesures d'incitation fiscale, d'une part, et les prix de vente ainsi que les niveaux des stocks de logements, d'autre part.

1.1.2.1. Indicateurs macroéconomiques

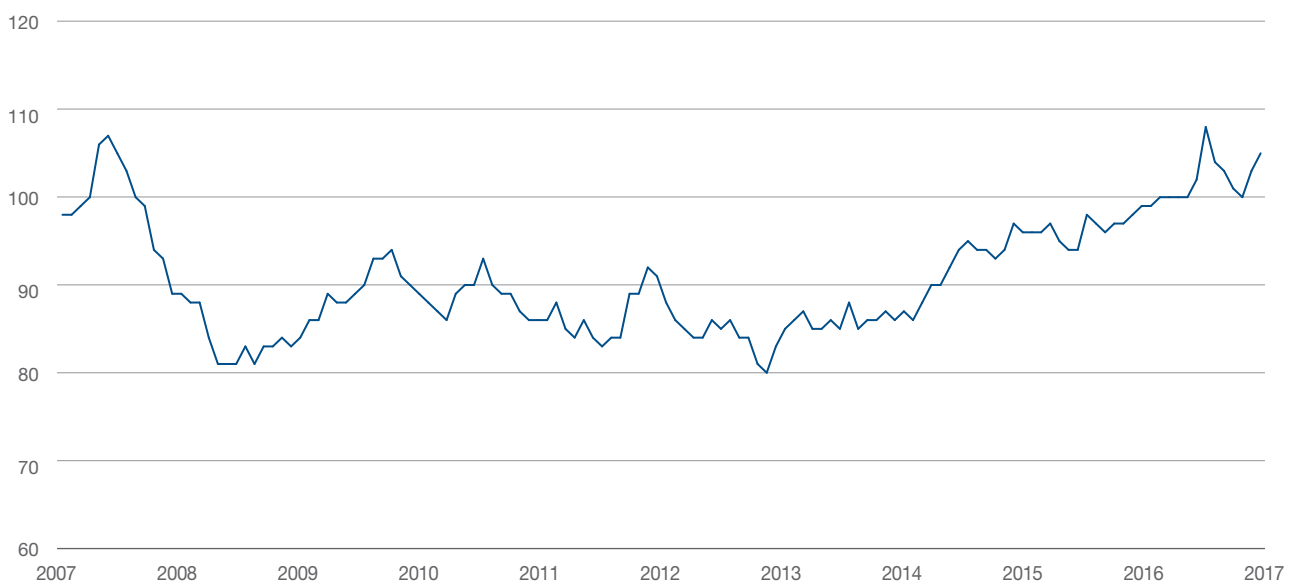
Les graphiques suivants montrent les évolutions respectives de différents indicateurs macroéconomiques depuis 10 ans.

ÉVOLUTION DU TAUX DE CROISSANCE DU PIB



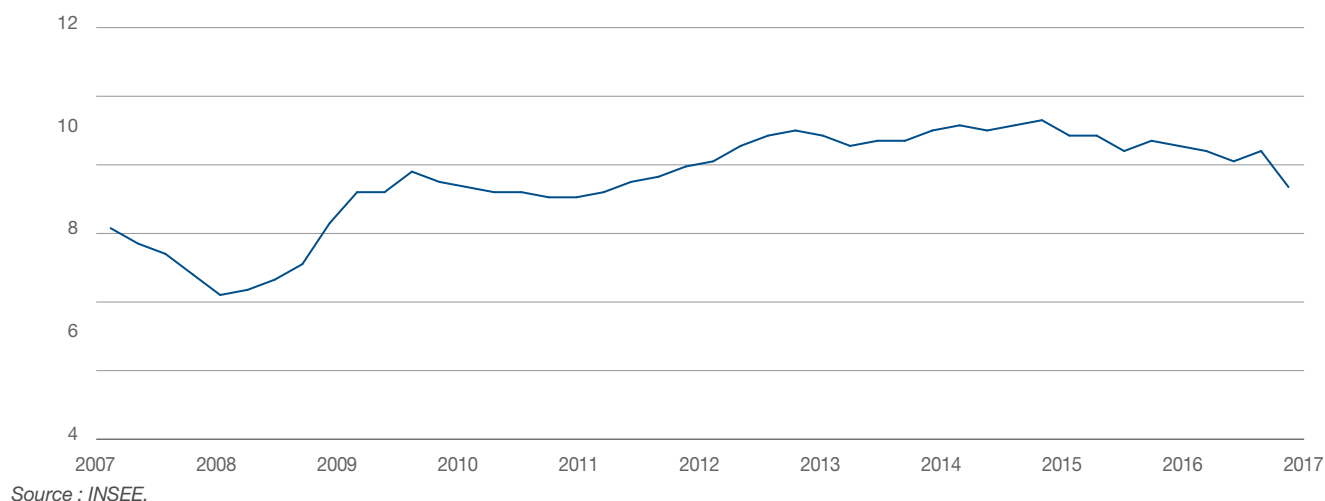
Source : INSEE.
(a) : estimée selon l'OCDE.

ÉVOLUTION MENSUELLE DE L'INDICE DE CONFIANCE DES CONSOMMATEURS



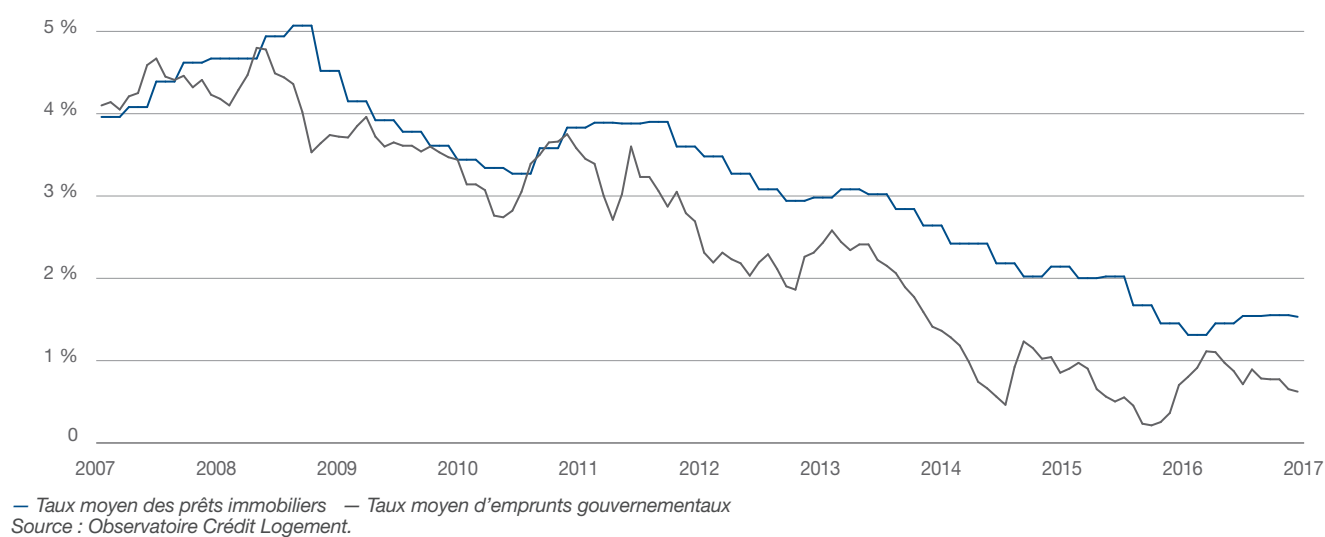
Source : INSEE.

ÉVOLUTION DU TAUX DE CHÔMAGE EN FRANCE MÉTROPOLITAINE

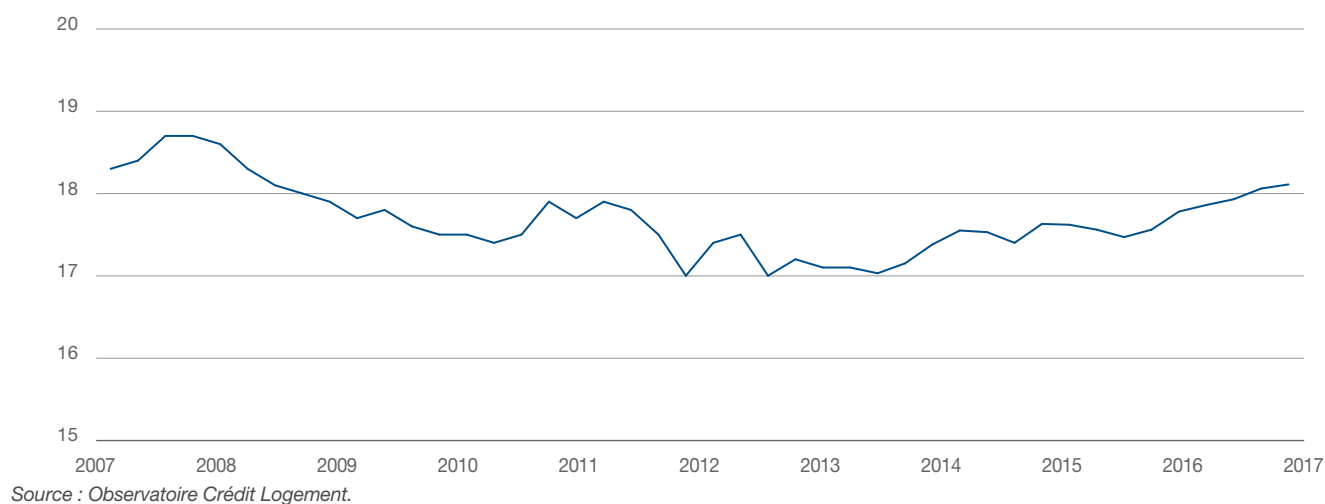


Indicateurs Immobilier logement

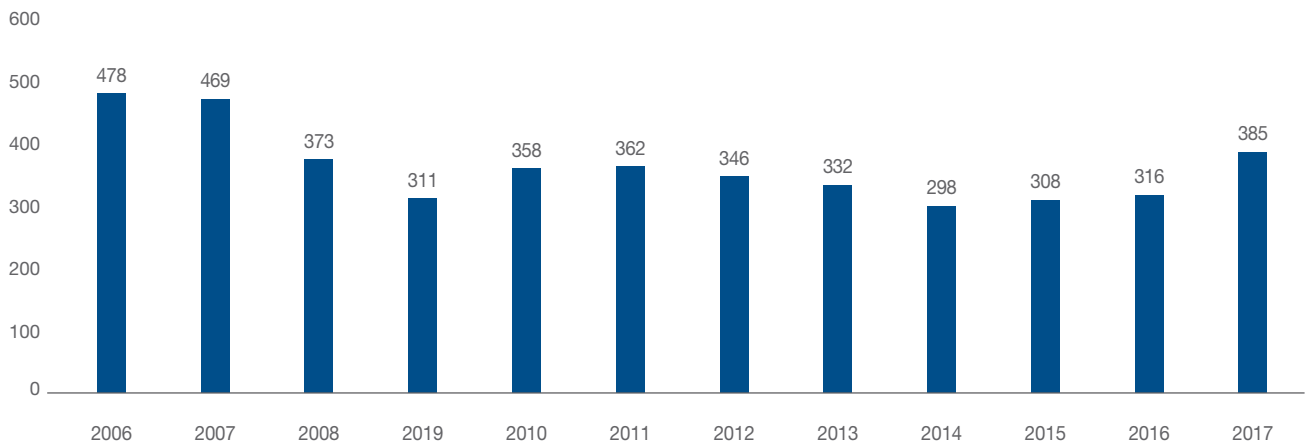
TAUX D'INTÉRÊT MOYEN DES PRÊTS IMMOBILIERS



DURÉE MOYENNE DES PRÊTS IMMOBILIERS (EN ANNÉE)



ÉVOLUTION DU NOMBRE DE LOGEMENTS MIS EN CHANTIER EN FRANCE (EN MILLIERS D'UNITÉS) ⁽¹⁾



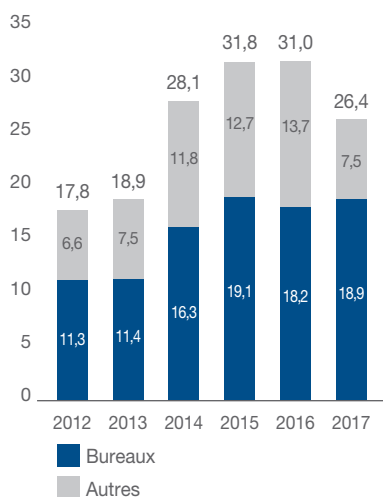
(1) Logements mis en chantier : individuels purs, individuels groupés, collectifs, résidences (construction neuve et construction sur bâtiments existants).
Source : ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie, Sit@del2.

Au 31 décembre 2017, 385 026 logements ont été mis en chantier (commencés) contre 316 407 logements commencés en 2016. Ils sont issus de la construction neuve (347 929 logements) et de la construction sur bâtiment existant (37 097 logements). Ils se répartissent entre les logements individuels purs (103 258), les maisons individuelles groupées ou en village (37 746), les collectifs (215 853) et enfin les

logements en résidences (28 169). Le marché du logement neuf dans lequel opère Kaufman & Broad correspond à celui des maisons individuelles groupées, des logements collectifs et en résidences hors ceux en construction sur bâtiment existant (inclus dans les données par typologie de logements décrites ci-avant).

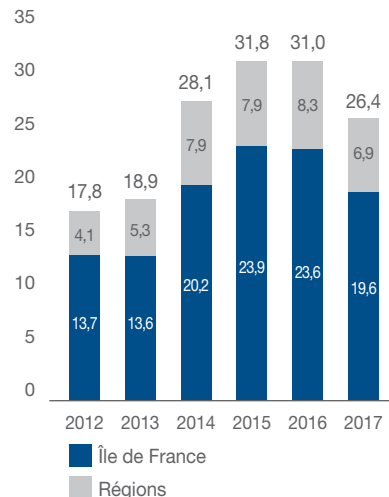
Indicateurs Immobilier d'entreprise

MONTANTS INVESTIS EN IMMOBILIER D'ENTREPRISE EN FRANCE : « BUREAUX » VS « AUTRES » (en milliards d'euros)



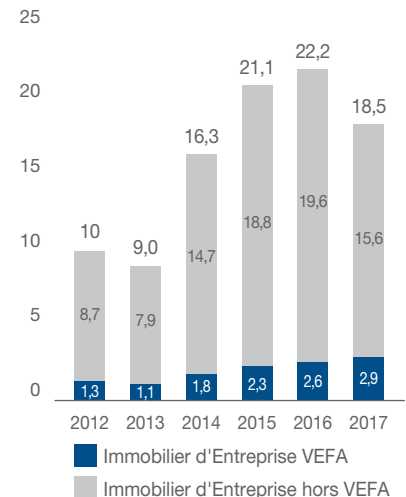
Source : BNP Paribas Real Estate.

MONTANTS INVESTIS EN IMMOBILIER D'ENTREPRISE EN FRANCE : « ÎLE-DE-FRANCE » VS « RÉGIONS » (en milliards d'euros)



Source : BNP Paribas Real Estate.

IMMOBILIER D'ENTREPRISE EN ÎLE-DE-FRANCE (en milliards d'euros)



Source : BNP Paribas Real Estate.

1.1.2.2. Mesures d'incitation fiscale

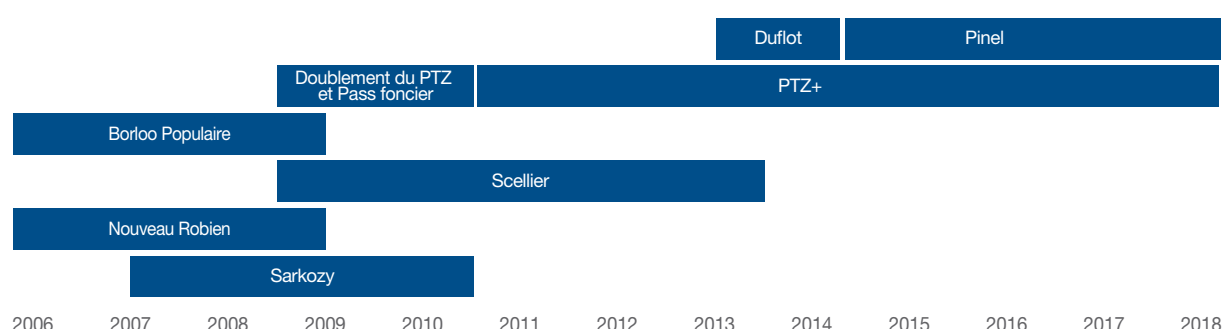
Depuis plus de vingt ans, la construction de logements a fait l'objet de diverses mesures d'incitation fiscale. L'État a mis en place des dispositifs de financement de l'accession à la propriété à travers des prêts tels que le PAP, auquel s'est substitué en 1995 le « Prêt à Taux Zéro », réformé en 2005, doublé en 2010 puis remplacé par le « PTZ+ » depuis le 1^{er} janvier 2011.

Instauré par la Loi de Finances pour 2013, le « Duflot » permettait par ailleurs aux particuliers qui acquièrent un logement neuf ou en VEFA

entre le 1^{er} janvier 2013 et le 31 décembre 2016 de bénéficier, sous certaines conditions, d'une réduction d'impôt sur le revenu. La Loi de Finances pour 2015 a ainsi procédé à plusieurs aménagements de ce dernier dispositif, désormais baptisé « Pinel », afin de relancer la construction de logements intermédiaires en zones tendues (voir section 1.1.2.2.2. « Le dispositif « Pinel » »).

Le groupe estime que ces dispositifs d'incitation fiscale ont et devraient continuer d'avoir une influence favorable sur le marché du logement neuf, sans qu'il soit toutefois possible d'en quantifier exactement les effets (voir le détail en section 1.2.3.3. « Risques liés aux dispositifs fiscaux pouvant affecter le marché du logement neuf »).

Le schéma ci-dessous résume l'enchaînement des différents dispositifs fiscaux concernant le marché du logement depuis plus de dix ans :



1.1.2.2.1 Le dispositif « Pinel » (en vigueur depuis le 1^{er} septembre 2014)

Le dispositif issu de la Loi Duflot (dispositif adopté dans le cadre de la Loi n° 2012-1509 du 29 décembre 2012, dite « Loi de Finances pour 2013 »), est désormais appelé « Pinel », et a fait l'objet d'aménagements en 2014 (Loi n° 2014-1654 du 29 décembre 2014, dite « Loi de Finances pour 2015 »). Il a par ailleurs été prorogé d'un an par l'article 68 de la Loi dite « Loi de Finances pour 2017 » (Loi n° 2016-1917 du 29 décembre 2016) et étendu à titre expérimental à certaines communes de la zone C dite « zone non tendue ».

L'article 68 de la Loi de finances pour 2018 (Loi n° 2017-1837 du 30 décembre 2017) a reconduit une nouvelle fois le dispositif jusqu'au 31 décembre 2021 et l'a recentré dans les zones tendues. Ces modifications s'appliquent aux acquisitions réalisées à compter du 1^{er} janvier 2018 ou aux constructions de logements pour lesquelles une demande de permis de construire a été déposée à compter de cette date.

Ainsi, du 1^{er} janvier 2013 au 31 décembre 2021, l'acquéreur d'un bien immobilier neuf peut bénéficier d'une réduction d'impôt s'il s'engage à le louer nu et à usage d'habitation principale.

Pour les acquisitions antérieures au 1^{er} septembre 2014, l'engagement de location devait être pris pour une durée fixe de 9 ans. La réduction d'impôts est fixée à 18 %. Le plafond d'investissement retenu est limité à 300 000 euros par contribuable et par an.

Désormais, pour les acquisitions postérieures au 1^{er} septembre 2014, la durée minimum de l'engagement est, sur option, de 6 ou 9 ans. La réduction d'impôt est ainsi fixée à 12 % pour un engagement de 6 ans

et à 18 % pour un engagement de 9 ans. Le plafond d'investissement retenu est limité à 300 000 euros par foyer fiscal et par an, dans la limite de 2 logements maximum par an.

La réduction d'impôt au titre du dispositif « Pinel » est prise en compte pour le calcul du plafonnement global des niches fiscales, fixé à 10 000 euros au titre de l'imposition des revenus 2017.

Enfin, s'agissant des logements acquis en l'état futur d'achèvement, ceux-ci doivent, pour les acquisitions postérieures au 1^{er} septembre 2014, être achevés dans les 30 mois non plus de la date de déclaration d'ouverture de chantier, mais désormais de la date de signature de l'acte authentique.

Conditions tenant à la location

La location doit prendre effet dans les 12 mois de l'acquisition ou de l'achèvement de l'immeuble. Elle doit être effective et continue pendant une durée minimale de 6 ou 9 ans. L'option est irrévocable pour le logement concerné.

Dans le cadre d'un engagement initial d'une durée de 6 ans, la prorogation est de 3 ans, renouvelables une fois, soit 6 années supplémentaires.

Dans le cadre d'un engagement initial d'une durée de 9 ans, la prorogation est de 3 ans, non renouvelables.

La durée maximum de l'engagement de location est donc de 12 ans quelle que soit la durée de l'engagement initial.

Le logement doit être loué nu à usage d'habitation principale du locataire.

Modulation de la durée de la location et du taux de réduction d'impôt

Lorsque le contribuable a souscrit un engagement d'une durée de 6 ans, le taux applicable lors de la première prorogation de 3 ans est majoré de 6 %, et passe de 12 à 18 %. Lors de la seconde prorogation, le taux est majoré de 3 %, passant de 18 à 21 %.

Lorsque le contribuable a souscrit un engagement d'une durée de 9 ans avec un taux de 18 %, le taux applicable lors de la prorogation de 3 ans est majoré de 3 %, passant à 21 %.

Durée de l'engagement initial	Taux de la réduction d'impôt
6 ans	12 %
Première prorogation de 3 ans	6 %
Deuxième prorogation de 3 ans	3 %
Réduction d'impôt maximale	21 %
9 ans	18 %
Prorogation de 3 ans (jusqu'à 12 ans)	3 %
Réduction d'impôt maximale	21 %

La location peut être conclue avec un ascendant ou un descendant du contribuable pour les investissements réalisés à compter du 1^{er} janvier 2015 à condition que les plafonds de loyer et de ressources du locataire soient respectés et que cet ascendant ou descendant ne soit pas membre du foyer fiscal du contribuable.

Le loyer et les ressources du locataire appréciés à la date de conclusion du bail ne doivent pas excéder un plafond fixé par décret en fonction de la localisation du logement et de son type (décret n° 2012-1532 du 29 décembre 2012).

Ces aménagements s'appliquent aux investissements réalisés à compter du 1^{er} septembre 2015.

Plafonnement des loyers

Les logements doivent être situés dans certaines zones géographiques caractérisées par un déséquilibre entre l'offre et la demande : il s'agit des zones A, A bis, B1 et B2. La Loi de Finances pour 2018 a recentré le dispositif dans les zones A, A bis et B1 du territoire telles qu'elles ont été définies par un arrêté du 1^{er} août 2014. Le recentrage s'applique aux acquisitions réalisées depuis le 1^{er} janvier 2018 mais également aux constructions de logements pour lesquelles une demande de permis de construire a été déposée avant le 1^{er} janvier 2018, si l'acquisition est réalisée après le 31 décembre 2018.

Durant la période d'engagement de location, le loyer mensuel doit être inférieur au plafond annuel fixé par décret en fonction de la zone de situation du logement et de son type. Ce plafond est relevé au 1^{er} janvier de chaque année en fonction de l'indice de référence des loyers.

Les plafonds mensuels de loyers par mètre carré hors charges, sont fixés pour les baux conclus au titre de 2016 et pour les baux conclus ou renouvelés en 2017 aux montants ci-après :

Zones (en euros/m ² /mois)	Plafonds mensuels de loyers par mètre carré	
	2016	2017
A	12,50 €	12,50 €
A bis	16,83 €	16,83 €
B1	10,07 €	10,07 €
B2	8,75 €	8,75 €

À ces plafonds de loyer, il est ensuite appliqué un coefficient multiplicateur calculé selon la formule suivante, « S » étant la surface du logement : $0,7 + 19/S$. Le coefficient ainsi obtenu est arrondi à la deuxième décimale la plus proche et ne peut excéder 1,2.

Plafonnement des ressources

Les ressources du locataire à prendre en compte s'entendent du revenu fiscal de référence figurant sur l'avis d'imposition établi au titre de l'avant-dernière année précédant celle de la signature du contrat

de location. Ce plafond est relevé au 1^{er} janvier de chaque année en fonction de l'indice de référence des loyers.

Les plafonds annuels de ressources du locataire, sont fixés pour les baux conclus ou renouvelés en 2017 aux montants ci-après :

Composition du foyer locataire (en euros/an)

	Zone A	Zone A bis	Zone B1	Zone B2 et C
Personne seule	37 126 €	37 126 €	30 260 €	27 234 €
Couple	55 486 €	55 486 €	40 410 €	36 368 €
Personne seule ou couple ayant une personne à charge	66 699 €	72 737 €	48 596 €	43 737 €
Personne seule ou couple ayant deux personnes à charge	79 893 €	86 843 €	58 666 €	52 800 €
Personne seule ou couple ayant trois personnes à charge	94 579 €	103 326 €	69 014 €	62 113 €
Personne seule ou couple ayant quatre personnes à charge	106 431 €	116 268 €	77 778 €	70 000 €
Majoration par personne à charge supplémentaire à partir de la cinquième	11 859 €	12 954 €	+ 8 677 €	+ 7 808 €

1.1.2.2.2 Le « Prêt à Taux Zéro Plus »

Le « PTZ+ », dispositif central de prêt à taux zéro renforcé, est venu simplifier le panel d'aides existantes.

Né de la refonte du « PTZ 2010 » ainsi que de l'abandon du Pass Foncier et du crédit d'impôt sur les intérêts d'emprunt disparus le 1^{er} janvier 2011, ce prêt sans intérêt est émis par des établissements de crédit conventionnés avec l'État.

Il s'adresse aux personnes physiques en vue de financer l'acquisition, les travaux ou la construction de leur résidence principale au titre d'une première accession à la propriété (sont considérés comme primo-acquéreurs les acquéreurs n'ayant pas été propriétaires de leur résidence principale au cours des deux dernières années précédant l'émission de l'offre de prêt).

Le « PTZ+ » est accordé au contribuable sous conditions de ressources.

L'article 107 de la Loi de Finances pour 2016 a simplifié et élargi le prêt à taux zéro depuis le 1^{er} janvier 2016. Ainsi, en application de la Loi précitée, le décret n° 2015-1813 du 29 décembre 2015 a modifié les plafonds de ressources, les quotités de prêt, les plafonds d'opération ainsi que les profils de remboursement. Le remboursement du prêt peut être différé de 5, 10 ou 15 ans selon les revenus, et les ménages peuvent louer leur logement au bout de 6 ans, sans attendre le remboursement total du prêt. Enfin, les plafonds de revenus ont été augmentés, permettant à davantage de ménages d'en bénéficier.

Les plafonds annuels de l'acquéreur sont fixés, depuis le 1^{er} janvier 2016, aux montants ci-après :

Composition du foyer acquéreur depuis le 1^{er} janvier 2016 (en euros/an)

	Zone A	Zone B1	Zone B2	Zone C
Célibataire		37 000 €	30 000 €	27 000 €
Couple 2 enfants		74 000 €	60 000 €	54 000 €

La Loi de Finances pour 2018 a prorogé le PTZ jusqu'au 31 décembre 2021. Dans l'ancien avec travaux, le PTZ est recentré sur les zones les moins tendues pour les offres de prêt émises depuis le 1^{er} janvier 2018 (en pratique les zones B et C). Corrélativement, les logements situés en zones A et B1 ne sont plus éligibles au PTZ depuis cette date. Le PTZ dans l'ancien sous condition de vente du parc social à ses occupants n'est en revanche pas modifié. Il peut être octroyé quelle que soit la localisation du logement.

Dans le neuf, le dispositif est maintenu sur l'ensemble du territoire pour les offres de prêts émises en 2018 et 2019 mais sera recentré dans les zones les plus tendues (zones A, A bis et B1) à compter de 2020. Corrélativement, les logements situés en zone B2 et C ne seront plus éligibles au PTZ à compter de cette date.

La Loi de finances n'a pas modifié les quotités de prêts dans l'ancien : elles restent fixées à 40 % pour les logements à réhabiliter et 10 % pour les opérations portant sur la vente du parc social.

Toutefois dans le neuf, la quotité du prêt reste à 40 % pour les zones A et B1 mais est ramenée à 20 % en zones B2 et C pour les offres de prêt émises depuis le 1^{er} janvier 2018.

Par ailleurs les acquisitions de logements anciens réalisés dans le cadre d'une vente d'immeubles à rénover mentionnés à l'article L. 262-1 du CCH peuvent désormais ouvrir droit au PTZ dans l'ancien avec travaux.

Pour déterminer le PTZ, un pourcentage est appliqué au coût total de l'opération (TTC) dans la limite d'un plafond. Les montants maximums (pour les offres de prêt émises en 2018 et 2019) sont les suivants :

Nombre de personnes occupant le logement			1	2	3	4	5 et plus
Zone A	Montant maximal retenu pour l'opération		150 000 €	210 000 €	255 000 €	300 000 €	345 000 €
	Montant maximal du prêt	Logement neuf	60 000 €	84 000 €	102 000 €	120 000 €	138 000 €
		Logement ancien HLM	15 000 €	21 000 €	25 500 €	30 000 €	34 500 €
Zone B1	Montant maximal retenu pour l'opération		135 000 €	189 000 €	230 000 €	270 000 €	311 000 €
	Montant maximal du prêt	Logement neuf	54 000 €	75 600 €	92 000 €	108 000 €	124 400 €
		Logement ancien HLM	13 500 €	18 900 €	23 000 €	27 000 €	31 100 €
Zone B2	Montant maximal retenu pour l'opération		110 000 €	154 000 €	187 000 €	220 000 €	253 000 €
	Montant maximal du prêt	Logement neuf	22 000 €	30 800 €	37 400 €	44 000 €	50 600 €
		Logement ancien à réhabiliter	44 000 €	61 600 €	74 800 €	88 000 €	101 200 €
		Logement ancien HLM	11 000 €	15 400 €	18 700 €	22 000 €	25 300 €
Zone C	Montant maximal retenu pour l'opération		100 000 €	140 000 €	170 000 €	200 000 €	230 000 €
	Montant maximal du prêt	Logement neuf	20 000 €	28 000 €	34 000 €	40 000 €	46 000 €
		Logement ancien à réhabiliter	40 000 €	56 000 €	68 000 €	80 000 €	92 000 €
		Logement ancien HLM	10 000 €	14 000 €	17 000 €	20 000 €	23 000 €

1.1.2.3 Accession sociale à la propriété

1. Les zones ANRU

En application de la Loi ENL (Engagement National pour le Logement) du 13 juillet 2006, les opérations d'accession sociale à la propriété d'un logement neuf situées dans les quartiers en rénovation urbaine et à 500 mètres alentour bénéficiaient du taux réduit de TVA à 5,5 %. La Loi de Finances Rectificative pour 2011 a relevé le taux réduit de la TVA de 5,5 % à 7 %, excepté pour les opérations de logement social visées à l'article 278 sexies du CGI engagées avant le 1^{er} janvier 2012.

La Loi de Finances Rectificative pour 2012 avait annoncé le relèvement du taux de la TVA de 7 % à 10 % dans les zones précitées à compter du 1^{er} janvier 2014.

Toutefois, la Loi de Finances pour 2014 est venue modifier le dispositif avant son entrée en vigueur. Ainsi, depuis le 1^{er} janvier 2014, le taux de TVA a été, d'une part, abaissé à 5,5 % dans les zones ANRU et, d'autre part, rendu applicable dans un périmètre réduit de 500 à 300 mètres autour de ces zones. Enfin, pour les opérations non achevées au 1^{er} janvier 2014 et situées dans cette même zone, le taux de TVA a rétroactivement été abaissé de 7 % à 5,5 %.

Par ailleurs, la Loi de Finances pour 2016 a étendu le maintien du taux de 5,5 % jusqu'au 31 décembre de la deuxième année suivant la date de l'échéance de la convention signée avec l'Agence Nationale de Rénovation Urbaine (ANRU) pour les opérations dont la demande de permis de construire a été déposée au cours de ces deux années.

En revanche, pour les opérations situées au-delà des 300 mètres d'une zone ANRU, le taux de TVA a été relevé à 20 %, à l'exception des opérations situées dans la bande des 300-500 mètres pour lesquelles un permis de construire a été déposé avant le 31 décembre 2013, qui conservent le taux de 7 %.

Afin de bénéficier de ce dispositif, les conditions suivantes doivent être respectées :

- les quartiers concernés par ce dispositif sont les zones urbaines sensibles (et les quartiers faisant l'objet d'une dérogation à

l'article 6 de la Loi n° 2003-710 du 1^{er} août 2003) au sein desquelles une convention de rénovation urbaine a été signée avec l'Agence Nationale de Rénovation Urbaine ou entièrement situés à une distance de moins de 300 mètres de la limite de ces quartiers ;

- le logement est destiné à l'usage de résidence principale ;
- les ressources de l'acquéreur ne dépassent pas de plus de 11 % les plafonds de ressources prévus à l'article L. 441-1 du Code de la Construction et de l'Habitation, étant précisé que les conditions de ressources sont prises en compte au jour de la signature de l'acte authentique de vente (dans le cadre d'une vente d'immeuble construit) sur la base des ressources annuelles imposables de l'année N-2 et doivent être justifiées par la production de l'avis d'imposition correspondant.

2. Les quartiers prioritaires de la politique de la ville

La Loi de Finances pour 2015 (Loi n° 2014-1654 du 29 décembre 2014, dite « Loi de Finances pour 2015 ») a instauré un taux de TVA réduit à 5,5 % pour les livraisons de logements dans le cadre d'opération d'accession à la propriété à usage de résidence principale, destinés à des personnes de condition modeste et situés dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville.

Ces nouveaux quartiers sont destinés à remplacer progressivement les zones ANRU, dont la disparition est désormais programmée. Bénéficiant d'une fiscalité semblable à celle des zones ANRU, ces nouveaux quartiers devraient permettre la construction de logements sur de nouveaux territoires.

Les contrats de ville en cause sont conclus à l'échelle intercommunale entre, d'une part, l'État et ses établissements publics et, d'autre part, les communes et les établissements publics de coopération intercommunale à fiscalité propre concernés, les départements et les Régions afin de mettre en œuvre les actions concourant à la réalisation des objectifs de la politique de la ville. Les quartiers prioritaires de la politique de la ville sont situés en territoire urbain et sont caractérisés par un nombre minimal d'habitants et un écart de développement

économique et social apprécié par un critère de revenu des habitants (réf. BOI-TVA-IMM-20-20-20-20160203 n°s 35 et 37).

Pour être applicable, le dispositif impose notamment que le logement soit situé, à la date d'obtention du permis de construire, soit dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville qui font l'objet d'un contrat de ville, soit à moins de 300 mètres de ces quartiers. L'article 30 de la Loi de Finances pour 2017 (n° 2016-1917 du 29 décembre 2016, dite « Loi de Finances pour 2017 ») a porté cette distance à 500 mètres pour les opérations dont le permis de construire est déposé à partir du 1^{er} janvier 2017, sous réserve du respect de certaines conditions. L'article 66 de la Loi de finances rectificative pour 2017 (Loi n° 2017-1775 du 28 décembre 2017) a modifié ces conditions et prévoit désormais que le taux réduit s'applique dès la signature des protocoles de préfiguration à la convention, et non plus seulement lors de la conclusion des conventions pluriannuelles de renouvellement urbain passées par l'ANRU. Cette mesure s'applique aux opérations dont la demande de permis de construire a été déposée entre le 1^{er} janvier 2018 et la date de signature de la convention.

Les quartiers prioritaires ont été définis par la Loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine du 21 février 2014, entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2015. Les personnes physiques ne peuvent bénéficier de ce dispositif que sous conditions de ressources.

Ainsi, les ressources de l'acquéreur ne doivent pas dépasser de plus de 11 % les plafonds maximums prévus par l'article L. 411-2 al. 8 du Code de la Construction et de l'Habitation. De plus, ce taux réduit ne s'applique que sous réserve du respect des conditions relatives au prix de vente.

Enfin, ce dispositif n'est applicable que pour les opérations dont la demande de permis de construire est déposée entre le 1^{er} janvier 2015 et le 31 décembre 2024.

Il s'applique également aux permis de construire déposés entre le 1^{er} janvier 2015 et la date de signature du contrat de ville, qui devra être intervenue au plus tard au le 31 janvier 2015.

1.1.2.3. Indicateurs du marché du logement neuf

1.1.2.3.1. Volume du marché

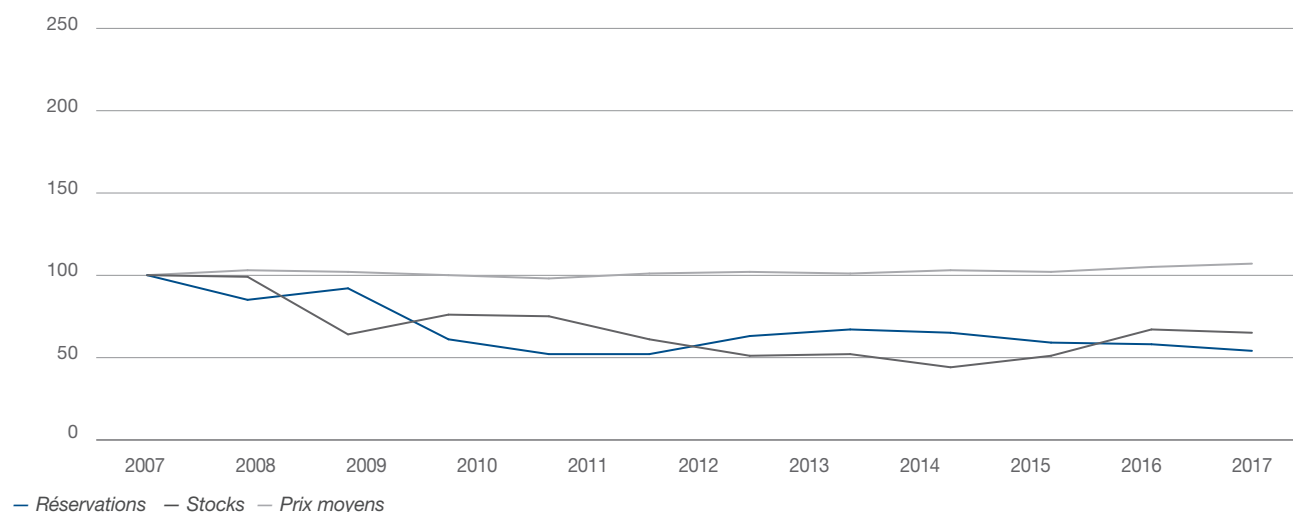
A. Maisons individuelles en village

Le marché français des Maisons individuelles en village a représenté respectivement 10 985 et 10 639 réservations en 2016 et 2017.

Évolution des réservations, des stocks et du prix moyen des Maisons individuelles en village depuis 10 ans

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Réservations	16 478	10 727	12 761	12 752	10 272	8 551	8 841	7 420	8 341	10 985	10 639
Stocks	14 201	15 362	10 341	8 770	8 685	10 557	11 019	10 502	9 141	9 431	8 803
Prix moyen (en euros)	250 548	248 790	243 253	239 305	246 707	250 447	247 715	250 447	248 569	255 729	261 075

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE LA MAISON INDIVIDUELLE EN VILLAGE (BASE 100 EN 2007)



RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'ACTIVITÉ DU GROUPE

Présentation du groupe Kaufman & Broad

Le tableau ci-dessous fait apparaître les plus importants marchés de maisons individuelles regroupées en France.

Réservations	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Île-de-France	2 386	1 729	1 910	2 215	1 385	1 123	1 421	1 264	1 405	2 085	1 744
Occitanie	2 804	1 672	1 635	1 276	1 265	1 127	1 112	1 034	1 114	1 421	1 414
Ouest ⁽¹⁾	1 893	1 382	1 443	1 840	1 529	933	986	647	685	845	902
Provence - Côte d'Azur	1 741	929	1 474	992	803	760	839	790	836	1 013	810
Rhône-Alpes ⁽²⁾	1 579	1 065	1 324	1 896	1 590	1 316	1 203	1 059	1 146	1 306	1 633

(1) Pays de la Loire et Bretagne.

(2) En 2017, Rhône-Alpes inclut également l'Auvergne suite à la réorganisation des régions.

Source : ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie, Enquête sur la Commercialisation des Logements Neufs (ECLN).

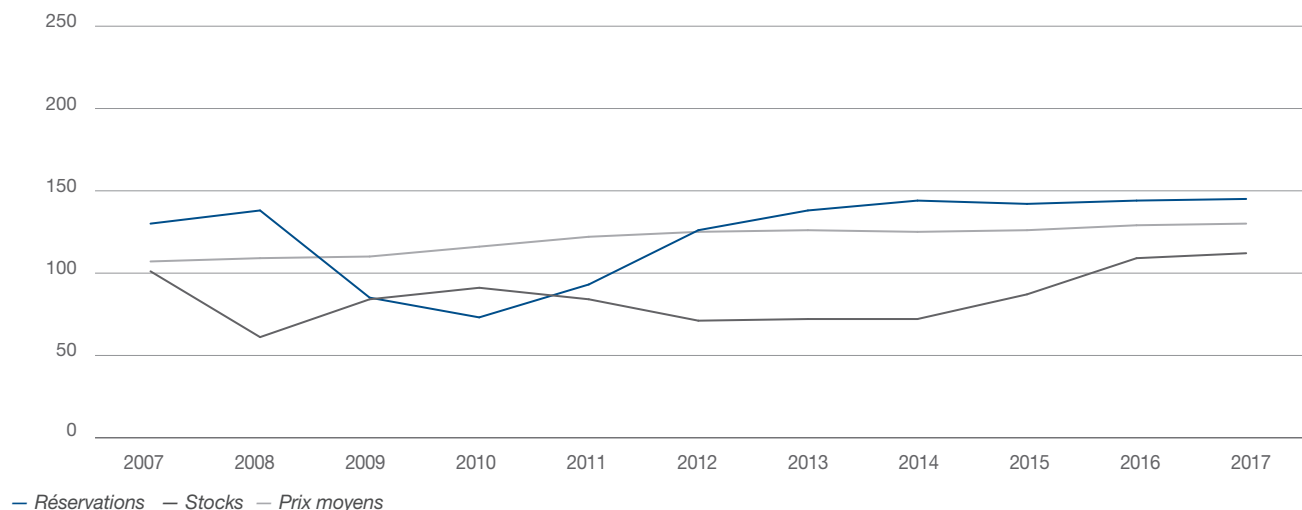
B. Appartements (logements collectifs)

Le marché français des appartements neufs a représenté respectivement 116 200 et 119 178 réservations en 2016 et 2017.

Évolution des réservations, stocks et prix moyen au mètre carré des appartements depuis 10 ans

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Réservations	107 461	65 249	89 569	96 733	89 046	75 863	76 684	76 034	91 940	116 200	119 178
Stocks	84 867	90 524	55 387	47 785	60 595	82 327	90 048	94 044	93 176	94 080	95 119
Prix moyen (en euros/m ²)	3 278	3 347	3 359	3 557	3 748	3 844	3 850	3 834	3 873	3 951	3 973

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DES APPARTEMENTS (BASE 100 EN 2007)



Le tableau ci-dessous fait apparaître les plus importants marchés d'appartements en France.

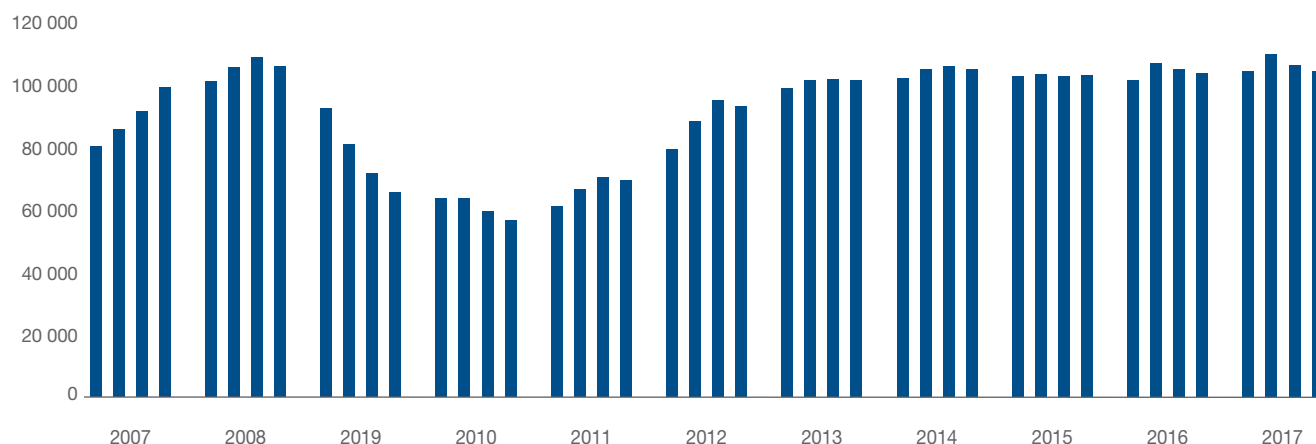
Réservations	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Île-de-France	18 472	12 479	16 894	19 637	18 881	20 329	22 090	21 307	24 146	30 987	33 654
Occitanie	14 993	9 224	11 315	11 690	11 711	9 112	8 998	9 053	11 062	12 222	13 990
Ouest ⁽¹⁾	11 987	7 788	10 749	12 498	10 306	7 692	7 392	7 139	9 685	11 707	12 372
Provence - Côte d'Azur	13 340	8 695	12 473	14 134	11 777	10 261	9 609	10 105	11 757	13 427	12 934
Rhône-Alpes ⁽²⁾	16 776	11 143	16 281	18 918	16 997	13 282	11 773	12 331	14 545	17 147	17 785

(1) Pays de la Loire et Bretagne.

(2) En 2017, Rhône-Alpes inclut également l'Auvergne suite à la réorganisation des régions.

Source : ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie, Enquête sur la Commercialisation des Logements Neufs (ECLN).

1.1.2.3.2. Stocks de logements proposés à la vente en France (en unités par trimestre)



Source : ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie, Enquête sur la Commercialisation des Logements Neufs (ECLN).
Stocks de logements : logements en projet, logements en cours de construction et logements achevés.

Le stock de logements proposés à la vente reste stable à la fin de l'année 2017 (+ 0,4 %) à 103 922 unités au 31 décembre 2017, contre 103 511 logements à la fin du quatrième trimestre 2016. L'explication réside dans la combinaison des éléments suivants : Au cours de l'année 2017, 129 817 logements ont été réservés, soit une hausse, + 2,1 % en 2017 par rapport à 2016. Les mises en vente du quatrième trimestre 2017 diminuent en rythme annuel de : - 4,3 % entre 2016 et 2017. Quant aux annulations, elles restent à des niveaux

très élevés, en hausse de 31,9 % par rapport au quatrième trimestre 2016, et concernent près de 3 800 unités, soit l'équivalent de 10,9 % des réservations. Par ailleurs, les stocks de logements achevés au quatrième trimestre 2017 représentent respectivement 3,7 % pour les appartements et 10,5 % pour les maisons individuelles, soit environ 4 500 logements. Au 30 novembre 2017, le groupe comptait 41 logements achevés restant à réserver, soit moins de 1 % de son offre commerciale, contre 51 logements pour la période comparable de 2016.

1.1.2.4. Principaux acteurs du marché

Outre la concurrence de promoteurs régionaux bénéficiant d'une bonne implantation sur leur secteur géographique d'activité, Kaufman & Broad est confronté à d'importants opérateurs nationaux qui interviennent notamment sur les marchés du groupe.

Le tableau suivant montre le nombre de réservations de logements des principaux acteurs du marché du logement neuf en France :

Acteurs du marché	2017	2016	2015
Nexity ^(a)	18 351	15 893	11 741
Bouygues Immobilier ^(b)	15 199	13 866	11 400
Cogedim ^(c)	11 189	10 011	6 011
Kaufman & Broad	9 027	8 017	6 901
Vinci ^(d)	6 630	5 485	4 189
Icade ^(e)	5 776	5 665	3 999
Les Nouveaux Constructeurs ^(f)	3 369	2 910	2 400

Sources :

- (a) Nexity : Communiqué de Presse du 20 février 2018.
- (b) Bouygues Immobilier : «L'abrége» du document de référence 2017», février 2018.
- (c) Cogedim : Communiqué de l'abrége Presse Résultats 2017 du 5 mars 2018.
- (d) Vinci : Rapport annuel 2017.
- (e) Icade : Résultats annuels 2017 du 12 février 2018.
- (f) Les Nouveaux Constructeurs : Communiqué de Presse du 1^{er} février 2018.

1.1.2.5. Parts de marché du groupe

Les parts de marché estimées du groupe, en termes de réservations sur chacun de ses secteurs d'activité, ont été les suivantes :

Parts de marché	2017	2016
Maisons individuelles groupées		
IDF	8,6%	2,9%
Grand Est	0,0%	0,0%
Haut de France	0,0%	2,9%
Normandie	0,0%	0,0%
Bretagne	2,9%	0,0%
Pays de la Loire	0,0%	0,0%
Nouvelle Aquitaine	4,3%	2,8%
Auvergne-Rhône-Alpes	0,1%	0,3%
Occitanie	5,0%	6,5%
PACA	4,3%	1,3%
TOTAL MAISONS INDIVIDUELLES GROUPÉES FRANCE	3,0%	2,2%
Appartements ⁽¹⁾		
IDF	8,3%	8,5%
Grand Est	3,0%	3,3%
Haut de France	5,1%	2,7%
Normandie	9,8%	9,3%
Bretagne	4,8%	2,9%
Pays de la Loire	5,6%	5,7%
Nouvelle Aquitaine	9,7%	9,3%
Auvergne-Rhône-Alpes	4,7%	3,3%
Occitanie	11,4%	12,2%
PACA	7,9%	7,5%
TOTAL APPARTEMENTS FRANCE	7,3%	6,7%
TOTAL LOGEMENTS FRANCE	7,0%	6,4 %

Source : Kaufman & Broad et ministère de l'Équipement, Enquête sur la Commercialisation des Logements Neuf.

(1) Représente l'activité Logements collectifs pour le groupe, à savoir : appartements, résidences-services et hôtels.

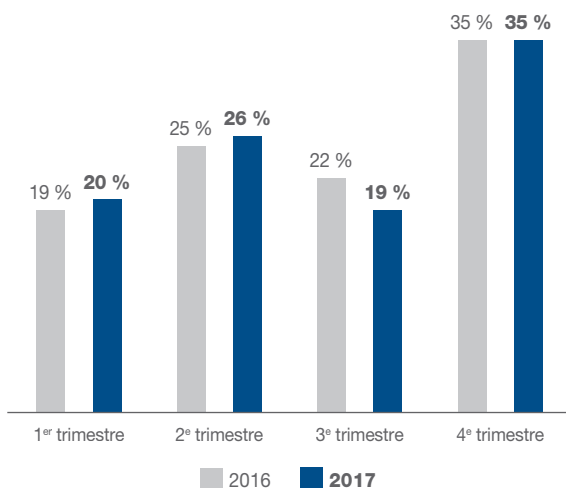
1.1.2.6. Cyclicité et saisonnalité

Le secteur dans lequel Kaufman & Broad exerce son activité est par nature cyclique et peut être influencé par de nombreux facteurs macroéconomiques, qu'ils soient financiers, économiques, démographiques, sociologiques ou autres (voir section 1.1.2.1. « Indicateurs macroéconomiques »).

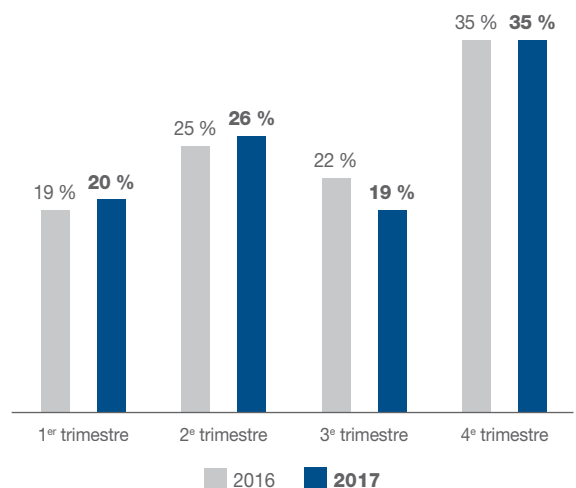
L'activité commerciale du groupe, dont les réservations sont le reflet, se représente de la manière suivante au titre des deux derniers exercices :

Répartition des réservations par trimestre

LOGEMENTS COLLECTIFS



MAISONS INDIVIDUELLES EN VILLAGE



Voir analyse des cycles et saisonnalité des réservations à la section 2.1.3.1.1.1. Pôle Logement paragraphe «Cycles et saisonnalité des réservations de logement par type de produits (en volume)».

1.1.3. Organisation opérationnelle du groupe

Depuis sa création en France, Kaufman & Broad a la conviction qu'une connaissance approfondie de chaque marché local est nécessaire pour (i) acheter aux conditions les plus favorables les terrains bénéficiant de la meilleure situation, (ii) concevoir des produits adaptés à la demande en anticipant l'évolution de cette demande et (iii) gérer au mieux les relations avec les collectivités locales, les entreprises de construction et les sous-traitants.

1.1.3.1. Structure opérationnelle du groupe

Le groupe est organisé autour de directions fonctionnelles et de quatre directions opérationnelles regroupées au sein de deux pôles que sont le Logement et le Tertiaire. Le Logement s'articule autour de trois directions opérationnelles de Régions dirigées respectivement par Nordine Hachemi pour l'Île-de-France, Jacques Rubio pour le Sud-Ouest et William Truchy pour l'Ouest, le Nord, la région Rhône-Alpes, l'Est et le Sud-Est. Le Tertiaire comprend la direction opérationnelle Immobilier d'Entreprise et Logistique, dirigée par David Laurent.

Kaufman & Broad dispose également de 20 directions d'agences : la région Île-de-France (découpée en 3 secteurs et 5 agences), Loire-Atlantique (à Nantes), Bretagne (à Rennes), Haute-Normandie (à Rouen), Lille-Flandres, Strasbourg, Rhône-Alpes, Savoie, Côte d'Azur, Provence, Méditerranée (Bouches-du-Rhône), Languedoc-Roussillon, Midi-Pyrénées, Serge Mas Promotion, Pyrénées-Atlantiques et Gironde. Par ailleurs, afin de renforcer son maillage territorial, dans les agglomérations de plus faibles tailles, Kaufman & Broad a ouvert des antennes locales (Angers, Dijon, La Rochelle, Perpignan, Reims, Tours). Ces antennes dont les effectifs sont réduits aux fonctions de développement, montage et suivi de programmes ; et de commercialisation le cas échéant, bénéficient toutefois des moyens mis à disposition par les agences desquelles elles dépendent pour développer leurs opérations immobilières. Les équipes dirigeantes de chacune de ces agences ont une grande expérience de leurs marchés.

Afin que le groupe bénéficie de cette expertise locale, les directions d'agences disposent d'une grande autonomie quant à la recherche des terrains, à l'élaboration de stratégies de vente, à la conduite des opérations de développement de terrains et de construction et au contrôle des coûts. Chaque agence opérationnelle dispose d'un département de développement et de montage d'opérations, d'un département technique, d'un département commercial et d'un *Showroom* (ou « Espace Déco ») le cas échéant. Elles bénéficient enfin du soutien de ressources régionales partagées (juridique, contrôle de gestion, achats techniques, administration des ventes) et des ressources centrales du groupe, à savoir les directions fonctionnelles, qui sont notamment les directions financière, informatique, juridique, fiscale, Grands projets Urbains, Marketing/Digital et Communication, Ressources Humaines, Architecture-Innovation et Qualité.

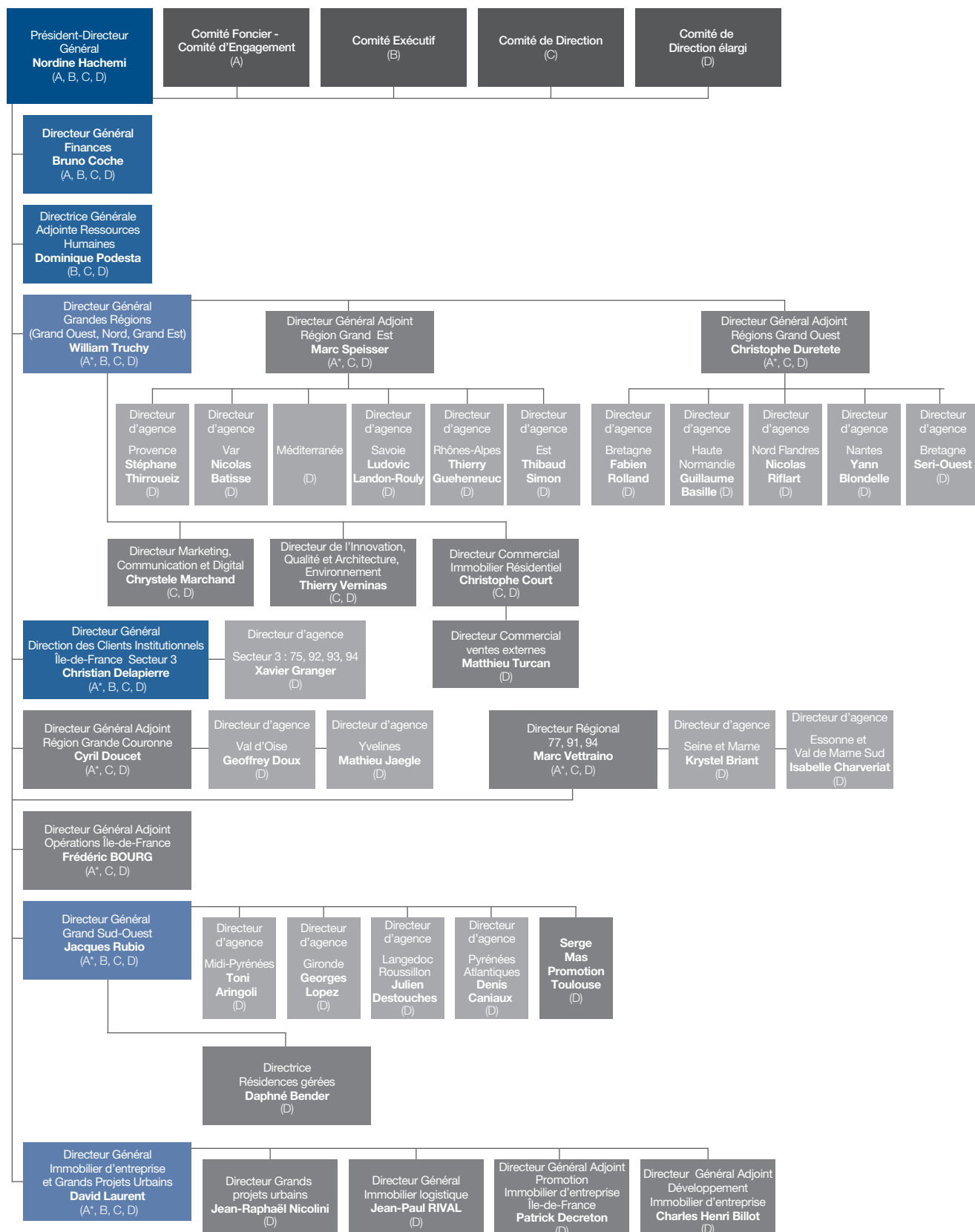
La société fournit à ses diverses filiales et divisions régionales des prestations en matière d'administration et de gestion, et notamment des conseils en matière de :

- financement de projets ;
- mise en place des organisations, recrutement, formation gestion individuelle et collective des collaborateurs, gestion des carrières, politique salariale et administration de la paie et des dossiers du personnel ;
- gestion comptable, juridique, fiscale et de trésorerie ;
- traitement et mise en place des systèmes informatiques ;
- assistance et conseil pour la vente aux particuliers ;
- architecture, innovation et qualité.

Le coût de ces services, à l'exclusion des frais de siège et d'informatique qui font l'objet d'une refacturation intégrale par la société à ses filiales en fonction d'une répartition fixée pour chaque exercice lors de l'établissement du budget sur la base du volume d'activité de chaque filiale et de la surface utilisée par chacune d'elles, est réparti entre les sociétés du groupe au travers du Groupement d'Intérêt Économique en fonction d'une clé de répartition fixée sur la base du nombre de personnes affectées à chaque activité et du volume d'activité de chaque société du groupe.

Les principales filiales de la société – Kaufman & Broad Homes, Kaufman & Broad Développement, Kaufman & Broad Real Estate, Concerto Développement, Kaufman & Broad Grands Projets, Kaufman & Broad Innovation et Technologies, Kaufman & Broad Marketing et Ventes Kaufman & Broad Nantes, Kaufman & Broad Rhône-Alpes, Kaufman & Broad Savoies, Résidences Bernard Teillaud, Kaufman & Broad Côte d'Azur, Kaufman & Broad Provence, Kaufman & Broad Méditerranée, Kaufman & Broad Languedoc-Roussillon, Kaufman & Broad Midi-Pyrénées, Kaufman & Broad Pyrénées Atlantiques, Kaufman & Broad Gironde, Kaufman & Broad Bretagne, Kaufman & Broad Flandres, Safaur, SMP (Serge Mas Promotion), Seri Ouest, Kaufman & Broad Poitou-Charentes, Kaufman & Broad Pyrénées Orientales, Kaufman & Broad Normandie, Kaufman & Broad Est, Kaufman & Broad Strasbourg – fournissent aux sociétés hébergeant les programmes immobiliers des prestations en matière de développement et de gestion, de commercialisation et d'assistance à Maître d'Ouvrage. En rémunération des prestations fournies, les sociétés prestataires perçoivent des honoraires conformément aux conventions conclues. Ces conventions prévoient, en général, une rémunération de 4,8 % (HT) du chiffre d'affaires (HT) pour les missions de gestion et administrative, juridique, financière et comptable, de 5,5 % (HT) du chiffre d'affaires (HT) pour la mission de commercialisation et de mise à disposition de marques et de 3 % (HT) du coût technique (HT) pour la mission d'assistance à la gestion technique.

ORGANISATION KAUFMAN & BROAD



A* : Comité Foncier et d'Engagement pour leur Région.

1.1.3.2. Présence géographique

La politique de Kaufman & Broad consiste à déployer son activité dans des secteurs géographiques avec un potentiel de développement économique et démographique à moyen et long terme. Cet objectif a conduit le groupe à orienter son activité dans les Régions les plus dynamiques afin d'y accroître sa part de marché. En 2017, le chiffre d'affaires de l'activité Logement se répartit à 35 % en Île-de-France et à 65 % en Régions.

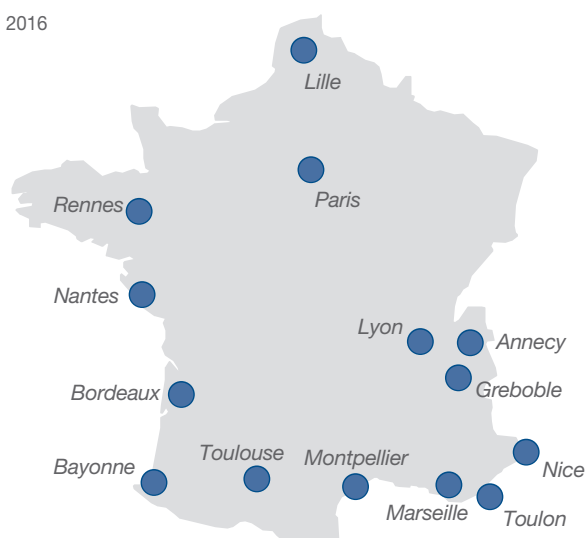
Kaufman & Broad entend continuer à développer ses activités dans les pôles économiques et démographiques importants où il estime

pouvoir encore bénéficier d'un potentiel de croissance, tels que : Aix en Provence, Angers, Annecy, Bayonne, Bordeaux, Caen, Dijon, Grenoble, La Rochelle, Le Havre, Le Mans, Lille, Lyon, Marseille, Metz, Montpellier, Nantes, Nice, Perpignan, Reims, Rennes, Rouen, Toulon, Toulouse, Tours, Strasbourg et en particulier en région Île-de-France.

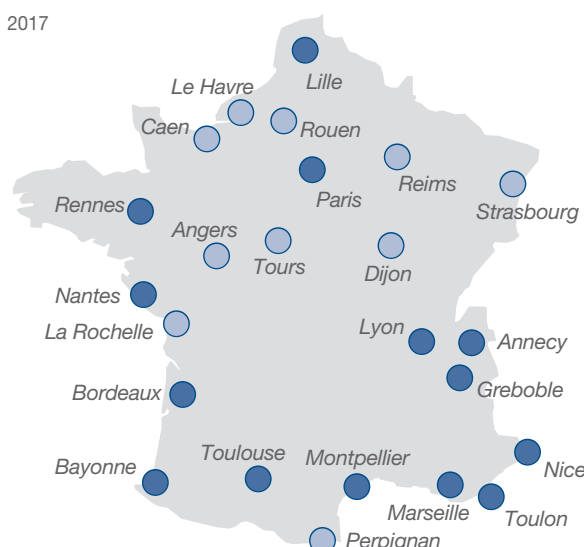
Kaufman & Broad pense que le positionnement de ses différents programmes au travers du pays est en adéquation avec les bassins de clientèle identifiés. À ce titre, Kaufman & Broad s'est implanté dans dix nouvelles villes depuis 2015 : Angers, Caen, Dijon, La Rochelle, Le Havre, Perpignan, Reims, Rouen, Strasbourg et Tours.

Les deux cartes ci-dessous reflètent les implantations actuelles du groupe en France.

2016



2017



1.1.4. Clientèle et produits

1.1.4.1. Clientèle

La politique du groupe consiste à développer des produits innovants, tant en maisons individuelles qu'en logements collectifs, qui répondent aux exigences et aux évolutions d'une large clientèle : accédants à la propriété, en résidences principales et secondaires ; investisseurs privés, sociaux ou institutionnels, en Île-de-France ainsi que dans les grandes agglomérations régionales. Un portefeuille de clientèle diversifié confère au groupe une flexibilité qui lui permet de s'adapter rapidement aux évolutions du marché. Le groupe était historiquement plus positionné

sur le marché des seconds accédants, qui a longtemps été considéré comme le marché le plus profond et le plus pérenne. Depuis la crise immobilière de 2008 et la désaffection des seconds acheteurs pour les transactions de logements neufs, Kaufman & Broad a réaménagé sa stratégie et a réorienté son offre commerciale en proposant désormais des produits plus compacts. Ces types de produits sont plus adaptés aux exigences de rentabilité financière des investisseurs (institutionnels comme privés), ainsi qu'aux critères de solvabilité des primo-accédants qui sont désormais les principaux clients du groupe.

Typologie d'acheteur	Part des réservations en nombre		Part du chiffre d'affaires réservé (HT)	
	2017	2016	2017	2016
Investisseur ⁽¹⁾	43 %	52 %	42 %	50 %
Bloc	37 %	26 %	32 %	23 %
Primo-accédant	14 %	17 %	17 %	19 %
Second accédant	6 %	5 %	9 %	8 %
TOTAL	100 %	100 %	100 %	100 %
(1) Dont « Pinel »	32 %	42 %	33 %	42 %

Dans un environnement économique plus favorable mais où l'offre de logements reste insuffisante, la stratégie de Kaufman & Broad consiste à renforcer son activité tournée vers les primo-accédants soutenus par le dispositif du « Prêt à Taux Zéro Plus », tout en continuant à développer des produits destinés aux investisseurs dans le cadre de la prolongation pour quatre années du dispositif « Pinel ». Par ailleurs, afin de mieux couvrir les besoins du marché, le groupe renforce son offre de résidences gérées destinées au tourisme, aux étudiants et aux seniors – secteurs où les besoins sont extrêmement importants. En 2017, le groupe a réalisé une part importante de ses réservations en bloc (en progression de 59 % en nombre par rapport à 2016) ainsi qu'une part toujours significative de réservations auprès d'investisseurs représentant plus de 40 % de l'ensemble de ses réservations aussi bien en nombre qu'en valeur. La part des réservations en chiffre d'affaires (HT) destinée à l'investissement locatif a été de 42 % (dont 33 % dans le cadre du dispositif « Pinel ») contre 50 % en 2016, dont le recul s'explique en grande partie les incertitudes liées à sa reconduction et à ces conditions. La part des accédants à la propriété (primo-accédants et seconds accédants) demeure stable et s'est établie à 26 %, contre 27 % en 2016.

1.1.4.1.1. Acquéreurs de résidences principales

Le marché des premiers acheteurs est celui des accédants à la propriété pour la première fois. Il s'agit typiquement de couples âgés de 25 à 35 ans, sans ou avec un enfant, qui disposent d'un revenu familial mensuel d'environ 3 000 à 4 000 euros. Leurs achats portent généralement sur un logement d'environ 60 m² habitables en appartement et 85 m² habitables en maison pour un prix TTC de 190 000 à 300 000 euros. Pour financer l'achat de son logement, le premier acheteur peut éventuellement bénéficier du « Prêt à Taux Zéro Plus », et du prêt 1 % patronal.

Kaufman & Broad estime que les premiers acheteurs de résidences principales représentent toujours un potentiel d'activité important, bien qu'en 2017, ils représentent 14 % des réservations du groupe en nombre et 17 % en valeur, rencontrant toujours des difficultés pour trouver un financement malgré des taux d'intérêt très bas.

Le marché des deuxièmes acheteurs est celui des accédants qui sont déjà propriétaires et qui procèdent à la revente de leur logement. Il s'agit typiquement de couples âgés de 35 à 60 ans, ayant un ou plusieurs enfants. Leur revenu familial mensuel est généralement de 4 000 à 8 000 euros. L'achat type du deuxième acheteur porte sur un logement de 80 à 160 m² habitables. Leur part dans le marché demeure à des niveaux faibles depuis la crise de 2007, avec respectivement 6 % en 2017 et 5 % en 2016 des réservations en nombre au sein du groupe.

En 2017, le prix de vente (TTC) des maisons individuelles du groupe varie entre 187 000 et 652 000 euros. Son prix moyen s'établit à environ 365 500 euros en Île-de-France et à 271 700 euros en Régions. Les surfaces habitables des maisons sont comprises entre 61 et 145 m² selon les programmes (voir section 2.1.3. « Suivi des indicateurs »).

Le prix de vente (TTC) des logements collectifs en 2017 varie entre 2 500 à 10 600 euros par mètre carré en Île-de-France et oscille entre 1 400 euros/m² et 8 500 euros/m² en Régions. Le prix moyen de vente (TTC) des logements collectifs (parking compris) s'est élevé à près de 4 300 euros/m² en Île-de-France et à 4 100 euros/m² en Régions.

Les tableaux suivants montrent l'évolution du prix moyen (TTC) et de la surface moyenne (hors terrains) des maisons individuelles en Île-de-France et du prix moyen des logements collectifs livrés par le groupe depuis 10 ans.

Prix moyen et surface moyenne des maisons individuelles en Île-de-France

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Prix moyen (TTC en euros)	319 900	307 400	335 600	294 600	301 700	252 500	313 100	381 400	367 000	325 000	365 500
Surface moyenne (m ²)	107	110	113	96	100	80	90	98	88	87	94

Prix moyen des logements collectifs en Île-de-France et en Régions

(TTC en euros)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Île-de-France	249 900	241 900	208 500	226 900	266 900	238 800	207 800	205 800	256 300	225 900	235 800
Régions	185 900	188 000	197 300	197 100	201 420	212 000	198 500	183 700	197 500	194 000	205 800

1.1.4.1.2. Investisseurs particuliers

Le groupe conçoit des programmes qui répondent généralement aux principales mesures fiscales en vigueur, notamment « Pinel » (voir section 1.1.2.2. « Mesures d'incitation fiscale ») ainsi qu'aux contraintes des logements sociaux. En 2017, le groupe estime avoir réalisé 43 % de ses réservations en nombre auprès d'investisseurs particuliers par l'intermédiaire de prescripteurs, de réseaux spécialisés et de ses bureaux de vente, contre 52 % en 2016. Sur la base des déclarations d'intention des investisseurs privés, le groupe évalue à 32 % la part des réservations en nombre au sein de ceux-ci réalisées dans le cadre du dispositif « Pinel », contre 42 % en 2016.

1.1.4.1.3. Investisseurs institutionnels et opérateurs sociaux

Kaufman & Broad développe depuis plusieurs années un fort partenariat avec les principaux investisseurs institutionnels français ou étrangers (compagnies d'assurances, caisses de retraite, foncières et opérateurs sociaux) et bénéficie dans ce milieu d'une grande notoriété.

1.1.4.2. Produits

Les produits de Kaufman & Broad se composent de quatre grands types de produits : (i) les appartements, (ii) les Maisons individuelles en village, (iii) les résidences gérées (affaires, étudiants, tourisme et services) et (iv) l'Immobilier tertiaire.

La notoriété de Kaufman & Broad est notamment construite sur la qualité de ses réalisations. Dans cette optique, le groupe suit avec attention les réalisations des entreprises de construction auxquelles il fait appel, ce qui lui permet de sélectionner les meilleurs sous-traitants pour les futurs programmes. À cet effet et généralement à l'issue de chaque chantier, les entreprises sont évaluées par les services techniques du groupe.

Dans ses programmes de Maisons individuelles en village, Kaufman & Broad s'attache à ce que ses maisons aient une architecture harmonieuse et une conception intérieure fonctionnelle (grand salon de réception, séparation des parties jour et des parties nuit, suite parentale, extensions ou modèles évolutifs...). Le groupe attache aussi une grande importance à l'environnement paysager de ses programmes.

De façon similaire, dans ses programmes de logements collectifs, le groupe privilégie une architecture intégrée dans les sites urbains, peut avoir recours à des architectes de renom et s'attache à réaliser une conception intérieure fonctionnelle avec une optimisation des surfaces.

Habitats privés (collectifs ou individuels)

Le groupe propose à ses futurs clients qui envisagent de devenir propriétaire d'un appartement ou d'une maison, d'opter pour l'acquisition d'un appartement neuf ou une maison neuve ; Et de profiter ainsi des nombreux atouts que réservent ce type de biens à savoir : confort et sécurité accrus, économies d'énergie (labels et normes respectés), aides au financement, dispositions légales spécifiques...

Les avantages se déclinent suivants les éléments suivants :

- 1) des projets immobiliers « sur mesure » : Le groupe propose à ses clients de nombreuses possibilités d'aménager et de personnaliser leur logement, comme le déplacement de cloisons ou de portes, le remplacement d'une baignoire par une douche... etc. Suivant le stade d'avancement des travaux, des équipes dédiées pourront proposer des adaptations plus ou moins importantes. Investir dans un logement neuf offre également la possibilité aux clients de personnaliser leur décoration : couleur des peintures, choix des carrelages, essence de parquets ; pour ce faire le groupe dispose de *showrooms* ou Espace décoration permettant de découvrir à la fois la gamme des prestations contractuelles ainsi que d'un vaste choix d'options ;
- 2) des labels et des certifications : Acquérir un logement neuf, permet de bénéficier d'un certain nombre de labels et de certifications, qui garantissent qualité, sécurité et performance énergétique : certifications et labels sur la qualité du bâti et sur les équipements (la certification Qualitel, le label Vivrelec) ; les labels énergétiques et la réglementation thermique (le label BBC, la RT2012) ; la certification environnementale (certification Habitat & Environnement (NF) voire pour certains NF Habitat HQE) ;
- 3) des aides aux financements, des avantages fiscaux et des frais réduits, tels que :
 - le Prêt à taux 0 % (PTZ+) : Il s'agit d'une avance sans intérêts, consentie par l'État, destinée à financer la résidence principale de l'emprunteur et peuvent couvrir jusqu'à 40 % de l'acquisition,

- le prêt conventionné. Ce dernier n'est soumis à aucune condition de ressources. Son taux est similaire à celui des prêts du secteur libre,
- le 1 % logement : Dans le cas où les futurs acquéreurs travaillent dans une entreprise d'au moins dix salariés, ils peuvent bénéficier d'un prêt 1 % logement. Son montant, bien que limité à 17 700 euros maximum, bénéficie d'un taux attractif (1,5 % hors assurances et garanties),
- les frais de notaire sont réduits pour l'acquisition d'un logement neuf, variant entre 2 à 3 % du prix d'acquisition (à comparer à 7 à 8 % dans le cas d'un bien ancien),
- ou bien, un taux de TVA réduit, en achetant un logement neuf comme lieu de résidence principale, dans une zone dite ANRU, les acquéreurs peuvent ainsi de profiter d'une TVA réduite de 5,5 % contre 20 %. Cet avantage peut être cumulé aux avantages offerts par le prêt PTZ+,
- les avantages fiscaux liés à l'investissement. Ces mesures d'incitation de la part de l'État ont pour but d'augmenter le parc locatif privé tout en conservant un engagement social par le plafonnement des loyers. Le principal régime est le dispositif Pinel, qui permet une réduction d'impôt de 12, 18 ou 21 % du montant de l'opération en échange d'un engagement locatif de 6, 9 ou 12 ans (voir section 1.1.2.2. « Mesures d'incitation fiscale »). Cependant d'autres régimes applicables au neuf sont envisageables, comme le Censi-Bouvard pour les résidences gérées et le LMNP pour les appartements meublés,
- l'exonération de la taxe foncière, car en achetant un logement neuf (appartement ou maison individuelle en vente en l'état de futur d'achèvement) les acquéreurs peuvent être exonérés de taxe foncière durant deux ans à compter du 1er janvier de l'année suivant celle de l'achèvement de la construction ;

- 4) des Garanties : l'achat d'un logement neuf bénéficie de diverses garanties telles que :

- la garantie de remboursement ou d'achèvement,
- la garantie contre les vices apparents,
- la garantie de parfait achèvement,
- la garantie biennale de bon fonctionnement,
- la garantie décennale.

1.1.4.2.1. Maisons individuelles en village

Le groupe a développé en France, depuis 50 ans, le concept de village de maisons individuelles. Une attention toute particulière est attachée au choix des sites.

Chaque village, suivant son importance, comporte différents modèles, la taille moyenne d'un programme variant de 20 à 60 maisons.

Les points forts faisant la force et la réputation de Kaufman & Broad en maisons individuelles sont les suivants :

- une identification forte de nos programmes et de nos maisons ;
- des opérations avec une grande qualité paysagère :
 - *open space*, traitement soigné des entrées de programmes et des plantations ;

- un savoir-faire dans la conception des maisons :
 - vide sur séjour,
 - suite parentale,
 - *family room*,
 - *extra room...* ;
- une attention particulière portée à la lumière et à l'optimisation des volumes.

Chaque maison individuelle est livrée avec un jardin privatif engazonné et planté.

Ces modèles de maisons sont proposés avec plusieurs écritures architecturales.

En Île-de-France, les Maisons individuelles en village généralement proposées par le groupe sont :

- soit des maisons individuelles ou jumelées d'une surface de 75 à 90 m² destinées principalement au marché des premiers acheteurs ou des investisseurs ;
- soit des Maisons individuelles en village d'une surface habitable généralement comprise de 100 à 160 m² et qui sont principalement destinées au marché des deuxièmes acheteurs.

Dans ce type d'opération le groupe propose la prise en compte et l'intégration de réflexions autour des critères suivants :

- un projet adapté aux souhaits et besoins de nos clients et des communes ;
- un urbanisme de qualité intégrant une réflexion environnementale ;
- la minimisation de l'impact des voies de circulation et des voitures ;
- un traitement particulier aux espaces piétons et aux circulations douces ;
- la collecte des eaux pluviales dans des noues paysagères ;
- une variété de modèles de maisons, en typologie, volumétrie et traitement architectural.

En Régions, le groupe développe son activité de Maisons individuelles en village avec des produits destinés à la fois aux premiers et deuxièmes acheteurs pour des prix variant généralement entre 200 000 et 700 000 euros.

Pour être toujours au plus proche des attentes de ses clients, Kaufman & Broad fait régulièrement évoluer sa gamme de maisons afin de proposer de nouveaux modèles, tenant compte des exigences d'aujourd'hui en termes de Développement Durable et d'économies d'énergie.

1.1.4.2.2. Logements collectifs

Pour développer ses opérations d'appartements, Kaufman & Broad est très attentif à la sélection de ses sites. En Île-de-France, ceux-ci sont souvent proches des transports en commun et des services de proximité. En Régions, ils sont également situés en centre-ville ou en proche périphérie des villes de Marseille, d'Aix-en-Provence, d'Avignon, de Dijon, d'Angers, de Lyon, de Grenoble, d'Annecy, d'Annemasse, de Nice, de Cannes, d'Antibes, de Toulon, de Saint-Raphaël, de Toulouse, de Bordeaux, de La Rochelle, de Bayonne, de Montpellier, de Perpignan, de Béziers, de Nîmes, de Nantes, de Rennes, du Havre, de Rouen, de Caen, de Lille, de Reims et de Strasbourg.

Kaufman & Broad apporte une grande attention à l'architecture de ses immeubles, au traitement des parties communes (hall d'entrée, paliers d'étage, jardins et espaces verts), à l'aménagement et à l'optimisation des espaces et aux ouvertures vers l'extérieur. Le groupe réalise également des immeubles en tenant compte des dernières exigences en termes d'économies d'énergie, conformément à la législation RT 2012 en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2013.

En Île-de-France, le groupe réalise des logements collectifs destinés principalement à :

- des primo-accédants ou des investisseurs, en première et en deuxième voire en troisième couronnes, d'une surface moyenne comprise entre 40 et 60 m², pour des prix variant généralement entre 3 300 euros/m² et 5 300 euros/m² (TTC) ;
- des deuxièmes acheteurs, en première couronne et en deuxième couronne d'une surface moyenne comprise entre 65 et 80 m², pour des prix variant généralement entre 4 500 euros/m² et 7 500 euros/m² (TTC).

En Régions, le groupe réalise ses programmes de logements collectifs sous la marque Kaufman & Broad, destinés principalement à :

- des primo-accédants ou des investisseurs pour une surface moyenne comprise entre 40 et 60 m², avec des prix variant généralement entre 2 700 euros/m² et 4 500 euros/m² ;
- des deuxièmes acheteurs pour une surface moyenne comprise entre 60 et 80 m², avec des prix variant généralement entre 4 000 euros/m² et 6 000 euros/m².

Le développement du groupe Kaufman & Broad en Régions lui permet de réaliser des logements collectifs destinés à des primo-accédants, des seconds acheteurs et des investisseurs dans les principales agglomérations mais également sur des villes secondaires à forte activité économique.

Par ailleurs, sur les côtes atlantiques, bretonnes et méditerranéennes, les réalisations de Kaufman & Broad situées sur des sites qualitatifs attirent une clientèle de retraités.

1.1.4.2.3. Résidences gérées

Kaufman & Broad développe, sur l'ensemble du territoire national, des résidences-services de tourisme, d'étudiants, d'affaires ou de seniors (non médicalisées).

L'exploitation des résidences gérées est confiée à des gestionnaires sélectionnés bénéficiant d'un savoir-faire reconnu, d'une notoriété et d'une solidité financière avérée assurant aux propriétaires une garantie locative. Ces logements spécifiques sont commercialisés dans le cadre des dispositifs en investissement LMNP amortissable ou Censi Bouvard, permettant aux acquéreurs de bénéficier de la récupération de TVA.

Le développement de cette activité s'articule autour de trois axes stratégiques majeurs :

- les résidences étudiantes : L'objectif pour le groupe est de maintenir le niveau de développement dans les résidences étudiantes « classiques » afin de satisfaire au besoin croissant de logement dans ce secteur, tout en développant des concepts de résidences étudiants "nouvelle génération" ;
- résidences de tourisme et affaires : Le groupe a l'intention d'ouvrir sa recherche foncière à des résidences gérées sociales et de s'approprier des nouveaux produits tels que le Coliving, les Auberges de jeunesse... etc. ;

- résidences seniors : Kaufman & Broad se positionne en acteur clé de la *Silver Economy* et répond à l'enjeu national du maintien à domicile des personnes en perte d'autonomie, en proposant deux solutions : l'offre d'adaptation des logements sur la majeure partie des réalisations et, pour les personnes en recherche de lien social, des résidences d'habitat groupé pour seniors en partenariat avec un prestataire de services nationalement reconnu. Ces logements collectifs sont proposés en accession, en investissement libre ou en dispositif « Pinel ».

Par ailleurs en 2017, afin d'encore mieux répondre aux nouveaux besoins et attentes d'une population vieillissante croissante (d'ici à 2060 : près d'un tiers des Français auront plus de 60 ans, et que les plus de 85 ans seront plus de 5 millions), à savoir que les seniors veulent vieillir chez eux, là où ils ont toujours vécu, et ce, le plus longtemps possible. Pour répondre à cette demande, Kaufman & Broad lance un concept innovant : "Cosy Diem". Ce concept vise à répondre aux besoins d'autonomie et d'indépendance de cette population souhaitant prolonger leur autonomie, tout en profitant d'une présence et d'un cadre convivial.

Ce concept s'articule autour des éléments suivants :

- un programme de coaching personnalisé développé avec le concours du Gérontopôle visant à maintenir les capacités des résidents selon leurs souhaits ;
- une restauration réalisée sur place à base de produits sains, biologiques et frais, pensés pour la santé des résidents locaux et issus de filières courtes ;
- le maintien du lien social et développement du lien intergénérationnel grâce à une implantation au cœur des villes et une ouverture de la résidence sur son environnement immédiat, aussi bien géographique que sociétal (ex. : accessibilité du marché local, des commerces, partenariat avec des crèches...).

1.1.4.2.4. Tertiaire

Dans le passé, Kaufman & Broad avait développé une activité importante en matière d'Immobilier d'entreprise qui avait renforcé sa notoriété en Île-de-France. Depuis 2011, le groupe a relancé cette activité au rythme en moyenne d'une à deux opérations de bureaux par an et, depuis le rachat de Concerto European Developer fin 2014, d'une à deux plateformes logistiques par an. Dans le cadre de ses activités tertiaires, le groupe est susceptible de développer également des opérations hôtelières ou de commerces. Le groupe exerce cette activité, soit pour le compte de tiers (Maîtrise d'Ouvrage Déléguée et contrat de promotion immobilière), soit pour son propre compte en vue de la commercialiser, en respectant généralement une politique stricte d'achat de terrains une fois l'ensemble du programme précommercialisé (Vente en l'état futur d'achèvement).

Dans toutes ses réalisations d'Immobilier d'entreprise, Kaufman & Broad s'attache à répondre aux préoccupations essentielles :

- des utilisateurs, en concevant :
 - des espaces qualitatifs, agréables d'usage et adaptés aux nouveaux modes de travail,
 - des immeubles efficaces (optimisation de la surface par poste de travail), performants sur le plan technique et environnemental et à coût d'exploitation optimisé ;
- des investisseurs, en valorisant au maximum l'investissement effectué par une conception de grande qualité (immeuble haut de gamme), privilégiant la flexibilité des espaces et leur capacité d'évolution dans le temps et donc leur pérennité.

Bureaux neufs

Chaque projet d'un ensemble de bureaux neuf est unique. Les équipes du pôle tertiaire de Kaufman & Broad sont donc présentes à chaque étape du projet de la conception à la réalisation pour accompagner clients, investisseurs et occupants dans la création d'un projet "sur mesure". Un immeuble neuf de bureaux est l'aboutissement d'un processus de création minutieux, la compilation de paramètres rigoureux et de choix décisifs effectués en étroite collaboration avec les partenaires du groupe afin de :

- choisir les meilleurs emplacements ;
- apporter des réponses sur-mesure aux besoins des entreprises ;
- intégrer les attentes des pouvoirs publics et des investisseurs ;
- construire des immeubles les plus sains et confortables, les plus économes et vertueux, les plus efficaces et rentables.

Bureaux restructurés

Depuis 2010, Kaufman & Broad s'est engagé dans un partenariat avec la société Elithis, dénommé « Revivalis® », afin de bénéficier des savoir-faire conjugués pour entrer dans le marché de la restructuration de bâtiments tertiaires suivant la norme BBC-Effinergie Rénovation. Revivalis® s'adresse aux Maîtres d'Ouvrage qui souhaitent éviter la décote immobilière de leur patrimoine pour cause d'obsolescence. Cette offre devrait leur permettre de bénéficier à la fois d'une revalorisation de leur patrimoine immobilier, de réductions significatives des consommations énergétiques, d'une remise aux normes et de la restructuration sur-mesure des bâtiments.

Pour le groupe, les enjeux de la restructuration peuvent se décliner ainsi :

- créer des actifs "Core" en les repositionnant par leur restructuration sur le segment prime du marché de l'Immobilier d'Entreprise en VEFA ;
- retrouver les qualités fonctionnelles et techniques des bâtiments neufs ;
- optimiser les surfaces et les espaces ;
- valoriser le charme et l'authenticité de l'architecture d'origine ou proposer une interprétation neuve du site.

Dans cette optique, Kaufman & Broad veille notamment à :

- anticiper le cadre légal et réglementaire ;
- faire baisser la consommation énergétique et le bilan carbone des entreprises utilisatrices ;
- protéger la santé des utilisateurs.

L'objectif est de recréer une attractivité permettant de retrouver un nouveau cycle de rentabilité à long terme et une liquidité optimale des actifs immobiliers.

Logistique et plateformes d'activités (Concerto)

Créé en 1998, Concerto est un des leaders français de l'ingénierie logistique en France. Filiale du groupe Kaufman & Broad depuis 2014, Concerto complète de manière stratégique l'expertise et les savoir-faire du pôle immobilier d'entreprise de Kaufman & Broad et démontre sa capacité à créer de la valeur pour ses clients industriels ou distributeurs en leur proposant des solutions et des projets sur-mesure qui répondent aux nouveaux défis techniques que rencontrent aujourd'hui les métiers de la logistique.

Concerto propose aux professionnels des solutions pour les fonctions immobilier/logistique afin de leur permettre de transformer des coûts fixes en coûts variables et de rester concentrés sur leur cœur de métier. Dans ce cadre, Concerto, de par son expérience dans l'ingénierie logistique, conçoit des projets clés en main adaptés aux besoins de ses clients dans un esprit de partenariat à long terme, et réalise des opérations de reconversion/réhabilitation de sites proches de centres urbains. Concerto intervient dans les secteurs de la logistique à forte valeur ajoutée dans tous les secteurs de l'industrie, la logistique de proximité (grande distribution, enseigne), la logistique de nouvelles implantations.

Hôtels

Pour développer de nouveaux concepts et diversifier le patrimoine de ses futurs clients, Kaufman & Broad met au service des plus grandes enseignes nationales et internationales son savoir-faire en conception de projets hôteliers.

Ces équipes sont capables de proposer à ses futurs clients de réaliser des projets sur mesure afin de permettre :

- de capter les fruits de la croissance et de la mondialisation du tourisme ;
- de développer de nouveaux concepts hôteliers plus créateurs de valeur et attractifs pour vos clients ;
- de répondre à des enjeux urbains d'ensemble et de trouver leur place au cœur de la ville.

1.1.5. Marketing et commercialisation

Kaufman & Broad déploie une organisation marketing permettant de répondre à deux objectifs stratégiques majeurs :

- apporter à la force de vente un flux continu de contacts, qualifiés et matures dans leur projet d'acquisition, grâce à des dispositifs de communication adaptés ;
- améliorer les coûts d'acquisition et les taux de transformation grâce à un contrôle rigoureux de l'efficacité des actions mises en œuvre, et une politique de « *test and learn* ».

Pour Kaufman & Broad, la commercialisation est une étape clé du parcours client et un des critères importants de sa satisfaction finale. Ainsi, le groupe met en œuvre des outils marketing d'aide à la vente répondant aux nouveaux usages et attentes des consommateurs.

1.1.5.1. Équipe de vente

Kaufman & Broad s'appuie sur l'ensemble des canaux de vente à sa disposition en fonction de la nature de son offre et dans le but de toujours trouver le meilleur ratio entre les coûts de commercialisation et les rythmes d'écoulement. Ces canaux sont les suivants :

La Vente Directe interne

Au 30 novembre 2017, les équipes commerciales étaient composées de 179 personnes dont 96 attachés commerciaux ayant en moyenne une ancienneté de 7,6 années dans le groupe. Les vendeurs perçoivent

Commerces

Kaufman & Broad ne conçoit pas une opération sans penser aux habitants, aux salariés, au quartier et aux usages de chacun. Le groupe met son savoir-faire et son expertise en Immobilier d'Entreprise au service des usagers et de la ville pour développer des locaux commerciaux au rez-de-chaussée d'immeubles de logements, ou de résidences gérées.

1.1.4.2.5. Grands Projets Urbains

Le groupe pense que le développement de projet complexe que sont les grands projets urbains, pourrait lui offrir un potentiel de croissance dans les années à venir. Kaufman & Broad a donc créé en 2014, une Direction des Grands Projets Urbains, qui a pour but d'accompagner et répondre aux attentes des collectivités locales dans leurs projets éco-urbains. Cette direction instaure un nouveau modèle de projets de quartier qui intègrent dès la conception le cycle de vie global du quartier, en établissant très en amont et sur le long terme, une relation partenariale avec les collectivités locales.

La Direction des Grands Projets Urbains propose une réponse globale et concrète grâce à une approche structurée de ces enjeux, pour la réalisation d'une nouvelle génération de quartiers durables. Cette démarche instaure pour chaque projet, en accord avec les collectivités locales, des objectifs cibles d'excellence et des indicateurs de mesure sur lesquels le groupe s'engage dans la durée. Les opérations que le groupe développe sont de tailles très variées et reposent sur la conviction que la réussite d'un quartier durable passe par la mise en cohérence de l'ensemble des composantes de son écosystème.

une rémunération fixe à laquelle s'ajoute un commissionnement lié aux ventes réalisées. Kaufman & Broad estime que son équipe de vente est particulièrement performante, professionnelle et efficace. Elle bénéficie d'un encadrement et de formations dédiées lui permettant de s'adapter rapidement aux attentes d'accompagnements des clients qu'ils soient investisseurs particuliers ou futurs résidents de leur acquisition.

Selon la structure de l'offre et les secteurs, les vendeurs peuvent être assis ou debout. Bien que parfois attachés à la commercialisation d'un programme dédié, ils sont formés à la découverte et à l'accompagnement des besoins du client et en capacité de proposer toute l'offre Kaufman & Broad. Pour être au plus proche des attentes de ses clients, Kaufman & Broad a développé le concept des *Boutiks* : ces espaces de vente modernes sont multiprogrammes et offrent une expérience digitale et personnalisée. En 2017, des *Boutiks* sont notamment installées à Lyon et Nantes (avec *showroom* intégré), Nice, Rennes, Aix-en-Provence.

La Vente intermédiaire

Kaufman & Broad s'appuie également sur :

- des conseillers de gestion de patrimoine indépendants ;
- des réseaux bancaires ;
- des réseaux de commercialisation ;
- des plateformes de vente à qui elle donne mandat pour distribuer les produits développés par la marque auprès d'une clientèle principalement composée d'investisseurs particuliers. Ce canal

de vente est encadré par une équipe interne de Responsables Prescription qui a la charge d'animer ces acteurs, de leur faciliter la sélection des produits et leur présentation à leurs clients.

Les Ventes en bloc

Enfin, Kaufman & Broad vend une partie de sa production aux investisseurs institutionnels. Pour ce faire, sa direction des Ventes Institutionnelles, en relation constante avec les grands bailleurs de « logement social » ou « intermédiaire », identifie les besoins et opportunités et s'appuie sur les directions régionales pour élaborer des propositions adaptées.

1.1.5.2. Points de vente

Très consciente de la façon dont l'avènement du web a modifié en profondeur le comportement des consommateurs, Kaufman & Broad jalonne le parcours clients en adaptant ses points de ventes en fonction du moment de commercialisation et des besoins des prospects. Ainsi sont mis en œuvre :

- des bureaux de vente classiques sur les sites de construction Dans des zones de chalandises denses et sur des sites centraux et visibles ;
- des « Pop up BV ». Il s'agit de bureaux de ventes éphémères, sur mesure et événementiels, dans une logique de lancement ou d'évènement commercial ;
- les *Boutiks* ouvertes 6/7 jours et situées en centralité d'un secteur d'implantations, elles offrent une adresse permanente de la marque Kaufman & Broad dans un secteur géographique et permettent de commercialiser plusieurs opérations ;
- au domicile des clients ou dans tout autre lieu qui les agréer en fonction de leur emploi du temps et de leur disponibilité ;
- les appartements décorés ou maisons témoins qui ont non seulement la fonction de point de vente mais aussi d'outils de visualisation du produit vendu.

1.1.5.3. Showrooms

Une des premières attentes de la clientèle en immobilier neuf est la personnalisation de leur logement avant la livraison. C'est pourquoi Kaufman et Broad propose une large gamme de service et de prestations visant à accompagner les acquéreurs dans cette démarche. À ce titre, Kaufman et Broad accueille ses clients dans des *Showrooms* à Neuilly-sur-Seine, Lyon, Toulouse et Fréjus. Ces espaces décoration présentent de nombreuses références (moquettes, carrelages, parquets, cheminées, dressings, rangements, salles de bains, cuisines, etc.) en situation, permettant aux clients de visualiser et d'effectuer des choix environnés des conseils de spécialistes. Ce service constitue pour les

clients de Kaufman et Broad un véritable trait d'union entre les services commerciaux et les services techniques.

1.1.5.4. Marketing opérationnel et Publicité

Les contacts apportés à la force de vente sont issus de trois types de leviers :

- des campagnes de publicité *product-centrics*, géolocalisées et ciblées en fonction des caractéristiques du programme, du marché et du contexte concurrentiel. Ces campagnes sont en particulier mises en œuvre à l'occasion des lancements de programmes ;
- des campagnes transversales *client-centrics*, géolocalisées et thématiques. Ces campagnes ont le double objectif de nourrir la base de prospects de Kaufman & Broad et d'entretenir ou de faire évoluer son image de marque et sa notoriété ;
- des actions d'acquisition en fil rouge, sur les leviers digitaux et, en particulier référencement naturel, payant, campagne d'affiliation, de fidélisation et l'utilisation de nouveaux leviers offerts par le *data management*.

1.1.5.5. Les outils digitaux

L'ensemble des actions du marketing opérationnel et de publicité pointent sur des outils digitaux dédiés à l'accompagnement des clients. En 2016, le site principal BtoC kaufmanbroad.fr a bénéficié d'une refonte qui permet :

- une ergonomie plus efficace, intuitive pour l'internaute ;
- un moteur de recherche puissant ;
- des fiches programmes détaillées et riches en informations.

La société a par ailleurs développé des outils de présentations et de visualisations tels que : applications de présentations sur table tactile, maquette virtuelle, présentation des plans en 3D, visites virtuelles d'appartements ou de maisons, etc. pour l'ensemble des nouveaux programmes mis en commercialisation.

Kaufman & Broad s'attache à fournir à ses clients des outils performants et pédagogiques mais à éviter les outils gadgets, dont l'effet pourrait impacter la perception du client. La digitalisation accompagne aussi les autres canaux de vente et en particulier la vente intermédiée à travers la mise à disposition du site kbpatrimoine.fr à l'ensemble des partenaires mandatés. Cet extranet présente l'intégralité de l'offre et propose aux intermédiaires un certain nombre d'outils (calculatrices, outils de sélection, tableau de bord...) leur facilitant la tâche vis-à-vis de leurs clients. L'offre est aussi diffusée via des flux sécurisés et automatisés sur différentes plateformes de diffusion ou de commercialisation partenaires. Enfin, un site extranet dédiés aux réservataires, accompagne le client dans son parcours, de la réservation jusqu'à la livraison. Ce site permet de jalonner la relation entre la marque et ses acquéreurs, avec pour but l'amélioration constante de la satisfaction.

1.1.6. Méthode de commercialisation

Afin de limiter ses engagements financiers, Kaufman & Broad entame le plus souvent le processus de commercialisation de ses programmes avant l'achat définitif des terrains.

Cette précommercialisation de l'opération est lancée si possible dès le début de l'instruction du permis de construire. Dès que le prix de revient de l'opération a pu être établi et que les délais de livraison des logements sont fixés, des contrats de réservation peuvent être proposés aux clients.

Kaufman & Broad doit respecter les législations protectrices des acquéreurs, en particulier la Loi SRU reprise dans le Code de la Construction et de l'Habitation. En conséquence, le service d'administration des ventes notifie au client, par lettre recommandée avec accusé de réception, un exemplaire du contrat de réservation signé. Tout client dispose alors d'un délai légal de réflexion de 10 jours francs à compter de la réception du contrat pendant lequel il peut se rétracter.

En l'absence de rétractation, la vente à réaliser à la suite de la réservation n'est plus soumise qu'à la condition usuelle d'obtention de prêts et du contrat d'assurance y afférent. Le réservataire conserve néanmoins une faculté de désistement moyennant la perte de son dépôt de garantie.

1.1.6.1. Assistance des clients au cours du processus de commercialisation

Les équipes de vente peuvent aider les clients à monter un projet de financement si ces derniers le souhaitent et au vu des éléments qu'ils fournissent. Cette première analyse permet d'évaluer approximativement la capacité financière de chaque acquéreur et de limiter les risques de mise en jeu de la condition résolutoire liée à la non-obtention du financement.

Afin de se conformer à la réglementation applicable en cette matière, Kaufman & Broad a immatriculé plusieurs de ses filiales auprès de l'ORIAS en qualité d'Intermédiaire en Opération de Banque et Service de Paiement dans la catégorie des Mandataires non exclusifs.

Ainsi, dans le cadre de sa stratégie de développement des services rendus aux clients, Kaufman & Broad indique généralement à ses clients des établissements financiers (banques de premier rang de la place) avec lesquels le groupe a noué des partenariats destinés à ce que soient proposés à ses clients des offres de prêts à des conditions et des taux négociés. Un conseiller financier peut également être présent dans un bureau de vente lors du lancement d'une opération significative.

Le service commercial du groupe accompagne généralement les clients jusqu'à la signature de l'acte de vente authentique. Il suit généralement les clients dans le montage financier de leurs dossiers, plus particulièrement dans le montage de leurs dossiers de prêts et de leurs assurances. Il s'assure que le notaire procède aux notifications des projets de contrat de vente des clients qui doivent, en application des dispositions légales, être envoyées aux clients au moins un mois avant la date prévisionnelle de signature. Il s'assure enfin que la convocation pour signature de l'acte notarié soit envoyée dans le respect du calendrier fixé.

1.1.6.2. Forme des ventes et calendrier des paiements

Depuis le 1^{er} septembre 1999, le groupe commercialise toutes ses opérations sous le régime de la Vente en l'état futur d'achèvement (VEFA), comme la plupart de ses concurrents.

À travers le contrat de VEFA, le législateur a donné aux promoteurs immobiliers la possibilité d'appeler les fonds des clients en fonction de l'avancement des travaux selon un échéancier encadré par la Loi, d'une part, et l'obligation de délivrer en contrepartie aux clients une Garantie Financière d'Achèvement (GFA) (voir paragraphe 1.1.10. « Financement des programmes »), d'autre part. Les paiements ne peuvent excéder au total 35 % du prix à l'achèvement des fondations, 70 % à la mise hors d'eau et 95 % à l'achèvement de l'immeuble. Le solde est dû à la livraison. La signature du contrat de VEFA rend l'acquéreur immédiatement propriétaire du sol puis de l'édifice au fur et à mesure de sa construction.

Dans le cadre de la VEFA, les échéances à la charge des clients suivent, pour la plupart des programmes de maisons individuelles, le schéma suivant : 5 % de dépôt de garantie à la réservation sur un compte séquestre si l'acte authentique est passé dans l'année qui suit la réservation, 25 % à la déclaration de l'ouverture de chantier avec des travaux effectivement commencés, 5 % à l'achèvement des fondations, 20 % à l'achèvement du gros œuvre, 15 % à la mise hors d'eau, 15 % à l'achèvement des cloisons intérieures, 10 % à l'achèvement des travaux et 5 % à la livraison. Kaufman & Broad est susceptible d'aménager cet échéancier en faveur des clients dans le cadre d'opérations promotionnelles ponctuelles destinées à accroître le rythme de commercialisation de certains programmes. Pour les programmes de logements collectifs, les échéances suivent dans la plupart des cas le schéma suivant : 5 % de dépôt de garantie à la réservation sur un compte séquestre si l'acte authentique est passé dans l'année qui suit la réservation, 25 % à la déclaration de l'ouverture de chantier avec des travaux effectivement commencés, 5 % à l'achèvement des fondations, 20 % à l'achèvement du plancher bas RDC, 10 % à l'achèvement du plancher bas 2^e étage, 5 % à la mise hors d'eau, 10 % à l'achèvement des menuiseries extérieures, 10 % à l'achèvement des cloisons intérieures, 5 % à l'achèvement des travaux et 5 % à la livraison. Les appels de fonds sont adressés aux clients sur la base des attestations des travaux établies par la maîtrise d'œuvre d'exécution. Il est toutefois précisé que si la signature de l'acte de vente intervient après la réalisation d'un des événements ci-dessus, la fraction de prix exigible à la signature sera celle prévue en fonction de l'avancement des travaux, telle que déterminée par ledit échéancier. Kaufman & Broad est susceptible d'aménager cet échéancier en faveur des clients dans le cadre d'opérations promotionnelles ponctuelles destinées à accroître le rythme de commercialisation de certains programmes. Sauf exceptions liées aux particularités des contrats de réservation conclus par les réseaux de vente externes, d'une part, et de conditions commerciales particulières et exceptionnelles, d'autre part, 5 % du prix TTC du logement sont généralement versés par le client lors de la signature du contrat de réservation, ce montant devant être déposé par le groupe sur un compte séquestre réservataire. Ce montant est bloqué jusqu'à la signature du contrat de vente définitif, date à laquelle les sommes sont définitivement

acquises par le groupe. Ce montant est restitué au client si (i) le contrat de vente n'est pas conclu du fait du groupe dans le délai prévu au contrat de réservation, (ii) le ou les prêts prévus au contrat de réservation ne sont pas obtenus par le client ou leur montant est inférieur de 10 % aux prévisions du contrat de réservation, (iii) l'un des éléments d'équipement prévus au contrat de réservation ne doit pas être réalisé ou (iv) l'immeuble ou la partie de l'immeuble ayant fait l'objet du contrat de réservation présente, dans sa consistance ou dans la qualité des ouvrages prévus, une réduction de valeur, évaluée par un expert, supérieure à 10 %.

1.1.6.3. Service clients

Soucieux de la satisfaction de ses clients, Kaufman & Broad a mis en place un service clients chargé d'apporter des réponses à toutes les interrogations que peuvent avoir les clients, tant sur le fonctionnement de leur bien immobilier que sur les défauts qu'ils auraient pu constater.

Ce service intervient à compter de la livraison du bien immobilier et devient l'interlocuteur des clients en mesure de leur fournir tous les renseignements nécessaires à la bonne marche de leur bien et à leur bonne installation, et de les assister dans leurs démarches.

Ainsi, lorsqu'un défaut dans le fonctionnement du bien immobilier est constaté, le service clients prend contact avec l'entreprise de travaux responsable et s'assure de son intervention rapide. De même, en cas de mise en jeu de la garantie de parfait achèvement (un an), de la garantie biennale de bon fonctionnement ou de la garantie décennale, le service clients assiste le client dans ses démarches en prenant contact avec les entreprises de travaux concernées ou les compagnies d'assurances (pour une description de ces garanties, voir section 1.3.1. « Assurances »).

Afin de s'assurer de la satisfaction de ses clients et de l'amélioration constante de son service clients, Kaufman & Broad a mis progressivement en place un système de questionnaire de satisfaction transmis aux clients postérieurement à la livraison des logements. Ce questionnaire lui permet de connaître l'avis de ses clients tant sur la qualité générale des constructions que sur les différents services du groupe (équipe de vente, service technique, conseiller au *Showroom* et service clients). Il lui permet ainsi de mieux cerner les exigences des clients et d'améliorer les produits et les services qu'il leur propose.

Kaufman & Broad offre ainsi un service complet à ses clients de la signature du contrat de réservation à la livraison finale du bien. Ce suivi personnalisé permet d'avoir des remontées précises de la satisfaction de ses clients afin de mettre en place ses politiques de développement et d'innovation.

En 2017, Kaufman & Broad s'est doté d'un outil consultatif de ses clients. Un panel d'intentionnistes mobilisable tout au long de l'année a été constitué et est animé par un institut indépendant « Data2décisions ». Ce panel, constitué par un échantillon représentatif (selon la méthode des quotas), regroupe des consommateurs ayant le projet d'un achat immobilier à un horizon de trois ans et habitant dans la zone de chalandise de l'offre commerciale des programmes immobilier de Kaufman & Broad. Ce panel doit permettre au groupe de pouvoir consulter à tout moment ses clients pour tester préalablement tout élément du projet immobilier tels que : le concept de ce produit, les prestations et équipements, le concept d'architecture et d'aménagements intérieurs, des concepts de nouveaux services, des innovations diverses, de nouveaux usages, des outils de communication ou bien des offres commerciales spécifiques. Ce panel devrait permettre au groupe d'être très réactif, en s'adaptant en amont aux attentes et besoins de ses clients tout en suivant leur évolution.

1.1.7. Déroulement des opérations

1.1.7.1. Maisons individuelles en village et logements collectifs

Le développement d'un programme de Maisons individuelles en village et de logements collectifs se déroule généralement en quatre étapes : l'obtention des autorisations administratives, l'achat du terrain, la commercialisation des logements et leur construction.

Si cela est possible, la commercialisation (contrats de réservations) commence dès le dépôt du permis de construire et avant même l'achat du terrain.

Le cycle normal de réalisation d'un programme classique (réalisation des voiries et réseaux divers et de la construction) de Maisons individuelles en village est en moyenne de 12 mois.

Il est d'environ 18 mois pour un programme de logements collectifs, ce délai ne tenant pas compte de la période préalable nécessaire au montage et à la précommercialisation de l'opération.

1.1.7.2. Tertiaire

Les opérations d'Immobilier d'entreprise ne sont généralement réalisées que pour le compte de tiers ou vendues en l'état futur d'achèvement à un utilisateur final ou à un investisseur final identifié. Dans le cadre des opérations de restructuration ou de rénovation, le groupe se voit confier un contrat de promotion immobilière (le groupe conçoit et construit le projet pour le compte d'un investisseur propriétaire de l'immeuble à un prix forfaitaire incluant ses honoraires) ou de Maîtrise d'Ouvrage Déléguée (le groupe n'avance aucun fonds pour la construction et ne perçoit que des honoraires). Dans le cadre d'une Vente en l'état futur d'achèvement, le groupe conçoit le projet immobilier avec le concours d'architectes extérieurs. Dès la promesse de vente signée, le groupe recherche un locataire ou un utilisateur des futurs locaux, ainsi que l'investisseur final qui se portera acquéreur de cette opération immobilière. L'acquisition du terrain ou de l'immeuble n'est réalisée que si cette dernière recherche a abouti, totalement ou partiellement.

Généralement, l'achat du terrain n'a lieu et les travaux de construction des bureaux ne sont commencés que lorsque le projet immobilier est entièrement vendu.

1.1.8. Achat de terrains

1.1.8.1. Sélection des terrains

La stratégie de Kaufman & Broad est de n'acheter que les terrains nécessaires au développement de ses activités et de ne jamais procéder à l'acquisition de terrains à titre d'investissement spéculatif.

Les terrains achetés par le groupe au cours des trois derniers exercices (y compris les terrains achetés par les sociétés acquises au cours de l'exercice dans lequel est intervenue leur acquisition) ont représenté un investissement total de 221,3 millions d'euros pour l'exercice 2017, 243,6 millions d'euros pour l'exercice 2016 et 202,7 millions d'euros pour l'exercice 2015.

Kaufman & Broad dispose de ses propres équipes spécialisées dans la recherche foncière et le montage des opérations.

Ces équipes procèdent à la recherche de terrains, les étudient sous les aspects administratifs, juridiques, commerciaux et techniques et établissent également un bilan financier prévisionnel du projet. Elles recherchent des terrains répondant aux critères de sélection fixés par le groupe en ce qui concerne notamment :

- leur situation géographique (près d'une ville dynamique bénéficiant d'une bonne image pour ce qui concerne les maisons individuelles et en centre-ville ou à proximité d'une agglomération attractive ayant une bonne image pour ce qui concerne les logements collectifs) ;
- leur environnement (proximité des bassins d'emplois, des transports en commun, des équipements publics type crèches et écoles, des commerces et cinémas, d'espaces verts, d'infrastructures sportives – golf, piscine...) ;
- leur qualité (sol et exposition) ;
- les critères d'investissement du groupe : terrains permettant de réaliser en règle générale, pour les maisons individuelles, des programmes de 15 à 90 maisons et, pour les logements collectifs, des opérations de 10 à 200 logements en respectant un taux de marge brute prévisionnel minimal de 19,0 % (après prise en compte de l'application de la norme IAS 23 relative à la capitalisation des frais financiers).

Le contrôle de la qualité des terrains est effectué par Kaufman & Broad. Une étude de la nature du sol des terrains dont l'acquisition est envisagée, comprenant généralement une étude sur la pollution et le passé foncier, est systématiquement commandée à un bureau spécialisé.

Pour les programmes de maisons individuelles, une étude technique des voiries et réseaux divers est généralement conduite pour déterminer le montant des travaux de viabilisation du terrain permettant de fixer le coût global du développement du terrain. Kaufman & Broad s'est doté depuis son origine d'une équipe de techniciens spécialistes des voiries et réseaux divers. Cette équipe prépare le plan-masse (plan d'ensemble d'implantation du projet) et suit le développement de l'opération.

1.1.8.2. Validation des projets par le Comité Foncier

Le Comité Foncier valide à l'unanimité la pertinence stratégique et financière des projets d'opérations envisagées et le budget prévisionnel de dépenses préliminaires (jusqu'au dépôt de la demande de permis de construire) et autorise la mise en place d'une Indemnité d'Immobilisation de Terrain (en particulier dans le cas des promesses unilatérales de vente).

Ce Comité est composé du Président-Directeur Général, du Directeur Général Finances, du Directeur Général chargé de la région concernée et du Directeur d'Agence.

Le dossier qui est présenté par le Directeur Régional aux membres de ce Comité comporte notamment et en règle générale les informations suivantes :

- une présentation du terrain et de son environnement (situation dans la commune, proximité des commerces, des équipements publics et desserte) ;
- la nature des engagements juridiques envisagés (type de promesse de vente ou projet de rachat de société, forme et montant de l'indemnité d'immobilisation de terrain) ;
- une étude de marché pour analyser le marché local, les infrastructures, le prix des logements neufs et anciens dans le secteur géographique, le nombre d'opérations en cours et en développement dans le secteur, pour proposer un prix de vente moyen des logements pour le projet envisagé ;
- une étude de faisabilité technique et architecturale ;
- la répartition prévisionnelle de commercialisation par canal de distribution ;
- un planning prévisionnel de réalisation ;
- un bilan financier et un plan de trésorerie reposant sur les prix de vente prévisionnels résultant de l'étude de marché ;
- le montant prévisionnel des dépenses préliminaires au dépôt du permis de construire.

1.1.8.3. Maîtrise du foncier et des coûts de développement

Si le projet est retenu par le Comité Foncier, une promesse de vente généralement unilatérale sous condition suspensive de l'obtention du permis de construire définitif et sous les conditions d'usage (conditions relatives à la libération des lieux, conditions tenant à la nature du sol, à la présence de pollution ou à la présence d'installations classées telles que visées par le Code de l'environnement, ainsi qu'à l'absence de prescription archéologique) peut être signée.

Dans cette promesse figurent en particulier :

- le prix de vente du terrain ;
- les conditions de réalisation de l'opération : obtention des autorisations administratives requises en vue de réaliser un nombre minimum de mètres carrés constructibles ou, pour les maisons individuelles, un nombre minimum de maisons ;

- le délai de levée de l'option d'achat prévu, lequel doit être compatible avec les délais nécessaires à l'obtention des autorisations administratives purgées des recours des tiers, voire de retrait administratif ;
- généralement une clause de commercialisation.

Dans certains cas, le groupe contracte des promesses d'acquisition de parts de sociétés qui sont propriétaires de terrains. Ces promesses de cession de parts comportent alors, en plus des conditions suspensives décrites ci-dessus, des conditions suspensives relatives à la réalisation d'audits comptables, financiers et juridiques.

1.1.8.4. Comité d'Engagement

Préalablement au dépôt de la demande de permis de construire (ainsi qu'après la signature de la promesse de vente synallagmatique si le recours à ce type d'engagement a été nécessaire) et au lancement de la commercialisation, les membres du Comité Foncier se réunissent en Comité d'Engagement pour valider l'approche stratégique de l'opération (notamment pour les aspects commerciaux et techniques), valider le budget actualisé de l'opération, qui sera considéré comme le budget de référence, valider la typologie et la composition de l'opération, autoriser le dépôt de la demande de permis de construire et autoriser le lancement du Dossier de Consultation des Entreprises (DCE) et des outils marketing et commerciaux. Ces décisions constituent une autorisation prise à l'unanimité délivrée au Directeur de l'agence concernée pour poursuivre l'étude du projet immobilier.

Les éléments présentés aux membres du Comité constituent une actualisation du dossier initialement présenté lors du Comité Foncier.

Une demande de permis de construire est alors déposée auprès de la mairie de la commune dans laquelle est réalisée l'opération. Les équipes de Kaufman & Broad suivent l'instruction des dossiers avec les services techniques des villes concernées ou de la Direction Départementale de l'Équipement (DDE) compétente. Le délai normal d'instruction du dossier de permis de construire est généralement de trois à cinq mois. À ce délai, il faut ajouter le délai de recours des tiers, qui est de deux mois à compter de l'affichage du permis de construire sur le chantier et tenir compte, dans certains cas, du délai de retrait par le maire qui est de trois mois. Les tiers (associations, riverains) peuvent en effet contester les autorisations de construire et de démolir en fondant leur recours sur la non-conformité desdites autorisations avec les règles d'urbanisme locales (plan local d'urbanisme, plan d'aménagement de ZAC...) et le Code de l'urbanisme.

En cas de recours, le groupe dispose de trois possibilités :

- renoncer à la poursuite de l'opération en se prévalant de la non-réalisation de la condition suspensive d'obtention de permis de construire purgé de tous recours prévue par la promesse de vente du terrain ;
- défendre le dossier devant le tribunal administratif compétent (cette solution est toutefois rarement retenue en raison des délais importants liés à l'encombrement de ces juridictions) ;
- tenter de conclure un accord amiable avec le requérant par lequel celui-ci accepte de renoncer à tout recours.

1.1.8.5. Décision définitive d'achat de terrain

La décision définitive d'acquisition des terrains est prise par les membres du Comité Foncier. La règle générale retenue par Kaufman & Broad prévoit que l'acquisition définitive des terrains est réalisée si (i) les autorisations administratives requises en vue de réaliser le programme projeté sont obtenues et purgées des recours des tiers (cette dernière condition s'appliquant à la plupart des cas), d'une part, si (ii) la rentabilité du programme telle que présentée dans les bilans financiers prévisionnels est vérifiée, d'autre part, et enfin si (iii) le taux de pré-commercialisation est satisfaisant.

Dans la plupart des cas, les responsables opérationnels présentent leur demande d'acquisition de terrain lorsque leur projet a atteint un taux de commercialisation de l'ordre de 50 % en valeur. Des exceptions, telles que le respect de l'échéance de la promesse, peuvent conduire le groupe à acquérir un terrain avant que ce taux de commercialisation n'ait été atteint.

Le groupe suit régulièrement le niveau de commercialisation de ses programmes immobiliers lors de la concrétisation de l'achat du terrain au cours de chaque exercice. Au 30 novembre 2017, le taux moyen de précommercialisation sur l'ensemble des programmes dont le terrain a été acheté au cours de l'exercice écoulé s'établit à 58 % contre 64 % pour la période comparable pour l'année 2016.

À titre exceptionnel, les membres du Comité Foncier peuvent autoriser une acquisition sans que l'ensemble des conditions énumérées ci-avant soient respectées, par exemple en dehors du taux de précommercialisation cible ou en l'absence de l'ensemble des autorisations administratives purgées de tous recours.

Si les bilans financiers prévisionnels sur la base desquels le Comité d'Engagement s'est prononcé ne peuvent être respectés, l'acquisition définitive des terrains concernés est soumise à un nouvel examen des membres du Comité Foncier.

Toute demande d'acquisition foncière par la direction régionale prend la forme d'un dossier comportant notamment les éléments suivants :

- mémo sur la situation administrative du terrain et sur la commercialisation ;
- budget actualisé ;
- plan de trésorerie prévisionnelle ;
- stade d'avancement du dossier ;
- état des réservations actualisé par canal de distribution avec comparatif des objectifs du Comité d'Engagement ;
- commentaire du Directeur d'Agence sur le taux de réservation si celui-ci est inférieur à 50 % ;
- projet d'acte authentique ;
- état d'avancement des Dossiers de Consultation des Entreprises (DCE).

1.1.9. Développement des terrains et suivi de la construction

1.1.9.1. Maisons individuelles en village

La plupart des terrains qu'achète Kaufman & Broad pour développer ses programmes de maisons individuelles ne sont pas encore viabilisés. L'étude de viabilisation des terrains est faite préalablement à l'acquisition définitive des terrains par une équipe de techniciens spécialistes des problèmes de voiries et réseaux divers, assistée d'un bureau d'études externe.

Généralement, les travaux de construction ne sont entamés qu'après avoir atteint un taux de commercialisation de l'ordre de 50 % en valeur de la tranche de maisons à construire.

Le département technique de la division Maisons individuelles, composé d'ingénieurs et de techniciens spécialisés du groupe, est Maître d'Œuvre des programmes de maisons individuelles et contrôle leur mise en œuvre et toutes leurs phases d'avancement. Il s'assure de leur conformité aux marchés signés et aux normes de qualité de Kaufman & Broad et veille au respect du planning.

Pour ce faire, des conducteurs de travaux contrôlent régulièrement sur place l'évolution des travaux, chaque conducteur pouvant avoir la responsabilité de deux ou trois programmes. Des bureaux de contrôle extérieurs sont également mandatés pour assurer la bonne qualité de l'exécution des chantiers.

La livraison par tranches des programmes de maisons individuelles donne une très grande sécurité en permettant le démarrage des travaux

de la première tranche et des tranches suivantes en fonction du rythme de commercialisation.

La livraison par tranches offre également une grande souplesse car elle permet de modifier la répartition des types de maisons prévus en fonction du choix préférentiel des acquéreurs. Si une telle modification est décidée, le groupe procède administrativement à la régularisation de ce nouveau choix par un dépôt de permis de construire modificatif.

1.1.9.2. Logements collectifs et Immobilier tertiaire

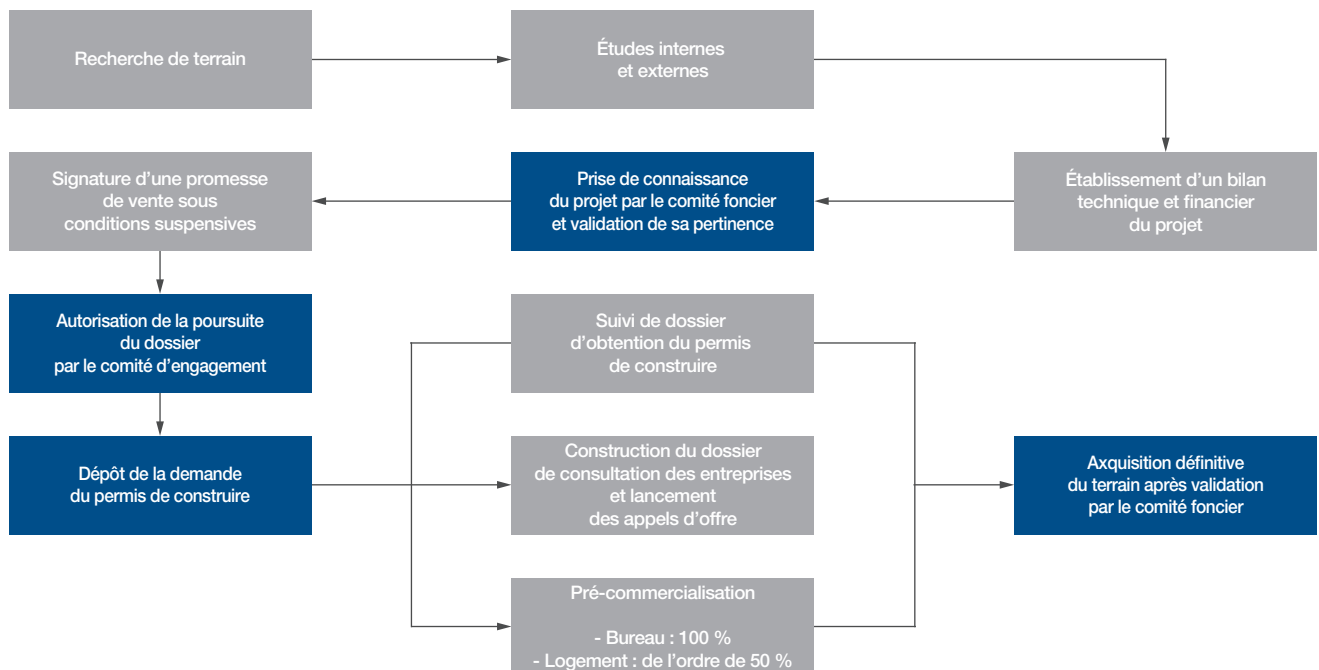
En règle générale, les travaux de construction des logements collectifs ne sont commencés qu'après avoir atteint un taux de commercialisation de l'ordre de 50 % en valeur du total de l'opération.

En revanche, l'achat du terrain a lieu et les travaux de construction des opérations d'immobilier tertiaire ne sont commencés qu'après avoir atteint généralement un taux de commercialisation de 100 %.

Pour ses programmes de logements collectifs et d'Immobilier tertiaire, Kaufman & Broad n'agit généralement pas en qualité de Maître d'Œuvre (sauf exception régionale), mais a recours à des architectes extérieurs et/ou à des Maîtres d'Œuvre qui préparent en accord avec le groupe le projet architectural et le planning du programme, et contrôlent la qualité et la bonne exécution des prestations.

CENTRALISATION DE L'ANALYSE ET DU CONTRÔLE DES RISQUES

Le schéma ci-dessous synthétise le *business model* décrit ci-dessus :



1.1.9.3. Suivi des budgets d'opération

Tous les trimestres, les budgets d'opération de l'ensemble des programmes immobiliers sont revus et actualisés par les acteurs opérationnels concernés en agence (fonciers, techniques, commerciaux)

sous la responsabilité du contrôleur de gestion régional concerné, pour être validé par le Directeur d'Agence. Les bilans financiers sont présentés tous les trimestres par chaque Directeur Régional concerné, à la direction financière et au Directeur Général chargé de la Région dans le cadre des Comités trimestriels, où ils sont alors approuvés conjointement.

1.1.10. Financement des programmes

La structure financière du groupe est décrite à la section 1.2.1.5.1. « Risques liés à l'endettement du groupe » et à la section 4.1.5. « Notes annexes aux états financiers », note 6 « Financements et instruments financiers ».

Afin de minimiser le risque d'exposition à la baisse du nombre d'institutions capables d'octroyer de tels cautionnements au groupe, celui-ci fait appel à un nombre élargi et diversifié d'établissements financiers de premier plan. Ces principaux établissements financiers du groupe sont : Crédit Mutuel ARKÉA, groupe Crédit Mutuel (CIC, BECM...), groupe Banque Populaire et Caisse d'Épargne (Palatine, SOCFIM, Natixis, Caisse d'Épargne Midi Pyrénées...), Crédit Agricole-CIB, Société Générale, BNP PARIBAS auxquels il convient d'ajouter les établissements spécialisés dans le cautionnement et les courtiers en assurance tels que : Atradius, MB cautions.

Dans le cadre de la Vente en état futur d'achèvement, l'article L. 261-10-1 du Code de la Construction et de l'Habitation prévoit qu'une garantie

financière de l'achèvement de l'immeuble ou une garantie financière du remboursement des versements effectués en cas de résolution du contrat à défaut d'achèvement soit fournie aux clients avant la signature de l'acte authentique. Pour les ventes d'immeuble à construire dont le permis de construire était déposé avant le 1^{er} janvier 2015, cette garantie pouvait résulter soit d'une garantie propre à l'opération (garantie dite intrinsèque), soit d'une garantie bancaire (garantie dite extrinsèque). La garantie intrinsèque a été supprimée par l'ordonnance n° 2013-889 du 3 octobre 2013, ratifiée par l'article 172, IV, 6o de la Loi ALUR du 24 mars 2014.

Pour l'ensemble de ses programmes, le groupe a systématiquement recours au système de la garantie extrinsèque en obtenant une garantie financière, opération par opération, auprès des établissements financiers du groupe mentionnés ci-dessus et de certaines compagnies d'assurances. Cette méthode lui permet d'accélérer la signature des contrats de vente et le régime des appels de fonds.

1.1.11. Constructeurs et fournisseurs

La politique de Kaufman & Broad est de choisir généralement l'ensemble de ses entreprises et fournisseurs sur appel d'offres, qu'il s'agisse d'entreprises générales chargées de la réalisation de l'ensemble des travaux ou bien de différentes entreprises en cas d'appels d'offres par corps d'état séparés.

Kaufman & Broad vérifie, dans la mesure des informations disponibles, la solidité financière des entreprises et leur capacité financière à assurer le programme (compte tenu de leur taille et de celle du programme) en ayant recours, par exemple, aux services d'une société d'informations financières sur les entreprises. Kaufman & Broad s'assure aussi que ces entreprises sont couvertes par des assurances appropriées. Le groupe vérifie la qualité de leurs réalisations antérieures et le respect des plannings des chantiers. Enfin, les entreprises sont choisies et les marchés signés par corps d'état et programme par programme.

Depuis 2008, le groupe a mis en œuvre une politique nationale d'achat portant sur le second œuvre permettant de rationaliser les prestations délivrées aux clients et d'optimiser les coûts associés (voir section 1.7.4.4 « Éthique des affaires et relations avec les sous traitants », paragraphe « Achats et sous-traitance »).

Pour ses programmes de maisons individuelles, le groupe a essentiellement recours à des entreprises en corps d'état séparés. La plupart des entreprises générales ne réalisent pas des constructions de maisons individuelles ou le font à des prix plus élevés que ceux proposés par les entreprises travaillant en corps d'état séparés. La majorité des programmes de logements collectifs sont aussi réalisés par des entreprises en corps d'état séparés. Une part plus faible est confiée à des entreprises générales.

La plupart des opérations d'Immobilier tertiaire sont réalisées en entreprises générales, celles-ci disposent des savoir-faire nécessaires à la complexité de ces programmes ainsi qu'au respect des échéances qui en découlent.

Kaufman & Broad a mis en place progressivement un processus dématérialisé de traitement des appels d'offres via une plateforme électronique permettant le dépôt en ligne des documents d'appel d'offres. L'utilisation de cette plateforme, déjà effective dans certaines agences pilotes, a pour objectif d'être généralisée à toutes les agences car elle permet de réduire considérablement le volume des dossiers papier et d'apporter plus de réactivité par un suivi des dossiers et des relances en ligne.

Les architectes, les bureaux d'études et les géomètres sont choisis soit sur appel d'offres, soit de gré à gré. Le choix est en fonction de leur compétence, de leur proposition financière, de leur organisation et de la qualité de leurs réalisations antérieures.

Le groupe juge important d'évaluer son degré de dépendance vis-à-vis de ses principaux fournisseurs.

Afin d'apprécier plus finement son risque d'exposition à la défaillance de ses fournisseurs, une procédure a été mise en place depuis le 1^{er} novembre 2013 pour la sélection d'un fournisseur, partenaire ou associé et la signature du marché lors d'un appel d'offres. Le recours à des notations financières vise à garantir la solidité et la fiabilité des entreprises avec lesquelles le groupe contracte.

1.1.12. Propriété intellectuelle

1.1.12.1. Marque Kaufman & Broad

Le groupe commercialise ses maisons individuelles et ses appartements principalement sous la marque « Kaufman & Broad », ainsi que le cas échéant sous des marques de son portefeuille, issues de rachats et bénéficiant d'une notoriété locale.

Selon une enquête de notoriété réalisée par la société TNS Sofres pour le groupe en 2015, la marque Kaufman & Broad bénéficie du meilleur score d'opinion globale sur le territoire national. Le contenu d'image correspond bien au positionnement de « généraliste de qualité » développé par le groupe depuis plusieurs années et ceci, particulièrement dans l'implication de la société sur la qualité de la construction de ses réalisations que dans la commercialisation de ses produits.

Dans le cadre de la cession de la participation majoritaire de KB Home à Financière Gaillon 8 intervenue le 10 juillet 2007, le groupe Kaufman & Broad est devenu propriétaire des marques et logos Kaufman & Broad pour l'Espace Économique Européen et la Suisse. Pour ce faire, Kaufman & Broad SA a acquis les titres de Kaufman & Broad Europe Sprl (société belge à laquelle KB Home avait préalablement apporté les marques et logos, devenue depuis Kaufman & Broad Europe SAS, société de droit français). Des accords de licence ont été conclus entre Kaufman & Broad Europe SAS et Kaufman & Broad SA, d'une part, et entre Kaufman & Broad Europe SAS et les principales filiales opérationnelles de Kaufman & Broad SA, d'autre part. Aux termes de ces contrats, Kaufman & Broad Europe SAS a consenti à Kaufman & Broad SA et ses

filiales une licence d'exploitation portant sur les marques, logos et noms de domaine Kaufman & Broad en France pour une durée indéterminée, sauf dénonciation par l'une ou l'autre des parties moyennant le respect d'un préavis de trois (3) mois. La licence est consentie à titre gratuit par Kaufman & Broad Europe SAS à Kaufman & Broad SA et en contrepartie d'une redevance de 0,7 % (HT) du montant annuel hors taxes des ventes notariées pour les filiales de Kaufman & Broad SA (payables trimestriellement) (voir section 3.2.6. « Informations sur les opérations conclues avec des sociétés ayant des dirigeants communs avec la société ou des sociétés du groupe »).

1.1.12.2. Autres marques

Le groupe est propriétaire d'autres marques qu'il peut être amené à utiliser dans le cadre de son activité, notamment Bréguet, SMCI, Park, Frank Arthur, Sefima, First, Sopra, Résidences Bernard Teillaud, Avantis, Malardeau, SM2I, Concerto, Safaur, Serge Mas Promotion et Seri Ouest.

Le groupe a également pris des participations dans les sociétés suivantes : Serge Mas Promotion (depuis décembre 2015), de la société Seri Ouest (juin 2016) aujourd'hui détenue à 100 % du capital (promoteur immobilier opérant dans les grandes agglomérations de l'Ouest, Haute et Basse Normandie, Bretagne et Pays de Loire).

Le groupe a également mis en place des packs qu'il propose à ses clients, dont Etudiantel, Revivalis, Concept *Silver*, Pack *Silver*, Pack *Success*.

1.1.13. Principaux établissements

Le groupe loue auprès de bailleurs extérieurs, pour la conduite de son activité, des bureaux à Aix-en-Provence, Annecy, Angers, Bayonne, Bordeaux, Caen, Dijon, Fréjus, Grenoble, La Rochelle, Le Havre, Lille, Lyon, Marseille, Montpellier, Nantes, Neuilly-sur-Seine, Nice, Perpignan, Rennes, Rouen, Strasbourg, Toulon, Toulouse et Tours. Ces bureaux sont occupés au titre de baux commerciaux d'une durée généralement

de neuf ans. Pour les sociétés faisant partie du groupe au 30 novembre 2017, les charges locatives et de loyers s'élèvent à 6,8 millions d'euros (HT) contre 6,2 millions d'euros (HT) en 2016 (voir 4.1.5. Notes Annexes aux Etats Financier, note 3.3 « Charges Opérationnelles » paragraphe « Charges Administratives »).

1.2. Facteurs de risques

Sont exposés ci-après les risques et incertitudes encourus par le groupe susceptibles d'avoir des conséquences significatives défavorables sur son activité, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives. La réalisation de tout ou partie de ces risques pourrait notamment entraîner des écarts significatifs par rapport aux données prospectives et autres données chiffrées, incluses dans les documents déposés par le groupe auprès de l'AMF ou ses autres communications écrites ou verbales. L'inventaire des risques figurant ci-après n'est pas exhaustif car d'autres risques inconnus à ce jour pourraient survenir dans le futur et d'autres risques peuvent déjà exister dont les effets

ne sont pas considérés à ce jour comme susceptibles d'avoir un impact significativement défavorable sur l'activité, les résultats, la situation financière et les résultats du groupe. Les facteurs de risques détaillés ci-après sont classés en fonction de leur nature respective. À l'intérieur de ce classement, le groupe n'étant pas toujours en mesure de quantifier leur probabilité de survenance et/ou l'importance de leur impact, notamment sur son activité et sa situation financière, il n'est pas apparu pertinent, ou possible, selon les cas, d'établir entre eux une hiérarchie particulière.

1.2.1. Risques liés au contexte économique et financier

1.2.1.1. Risques liés à la conjoncture économique

Le marché de l'immobilier neuf en France dans lequel le groupe opère demeure fortement influencé par le contexte économique général dans lequel il s'inscrit. L'évolution des principaux indicateurs macroéconomiques, tels que la croissance économique, le niveau des taux d'intérêt, ainsi que, pour le logement neuf, le taux de chômage et la confiance des ménages (décrits à la section 1.1.2. « Caractéristiques essentielles de l'activité ») sont autant de variables pouvant influencer l'activité de promotion immobilière. À la date du présent document de référence, la croissance amorce une reprise dans l'Union européenne, ainsi qu'en France, bien qu'elle semble se conforter, elle reste encore fragile, notamment parce qu'elle ne produit pas les effets attendus sur le niveau du chômage en France, encore supérieur à celui de nombreux pays européens. En effet, selon l'INSEE, le produit intérieur brut (PIB) en volume a augmenté en 2017 de + 1,9 % après + 1,1 % en 2016. Au cours de l'année 2017, les dépenses de consommation des ménages ralentissent passant de + 1,3 % contre + 2,1 % en 2016. La consommation de services croît légèrement sur un an de + 1,8 % contre +1,6 % en 2016, tandis que la consommation en biens fléchit de +2,4 % en 2016 à 1,7 % en 2017. Au rythme de croissance du PIB actuel, en 2018, l'acquis de croissance serait de +1,7 % au bout de six mois, chiffre nettement supérieur à celui constaté un an plus tôt à la même période. En revanche, il demeure des facteurs d'incertitude qui pourraient freiner la croissance du PIB en fin d'année :

- un possible ralentissement du pouvoir d'achat des Français ;
- le chômage qui peine à reculer ;
- les inquiétudes sur l'évolution de la consommation ;
- la hausse de la CSG s'applique depuis janvier 2018 ;
- la baisse d'une partie de la taxe d'habitation qui ne s'appliquera que fin 2018.

Outre les allègements fiscaux pour les entreprises qui seront mis en œuvre immédiatement et les investissements des entreprises élevés constatés dès la fin de 2017 qui créeront nécessairement des emplois dans l'industrie en 2018, certains facteurs positifs apparaîtront à partir de fin 2018 tel que :

- la baisse des cotisations salariales maladie et chômage se fera en deux temps, en janvier et en octobre 2019 ;
- la revalorisation de certains minima sociaux.

Les grandes tendances du marché français pour l'année à venir ainsi que les évolutions récentes sont présentées notamment à la section 2.1.4. « Perspectives ».

S'agissant du logement neuf, un client fait le choix d'acheter un bien immobilier en se reposant sur sa capacité d'acquisition au moment de l'achat mais aussi en fonction de sa confiance dans sa capacité à faire face à ses obligations futures, notamment liées aux modalités de financement de l'achat envisagé. L'acquisition d'un logement est un investissement important qui impacte pour des années la situation des acquéreurs. Si le besoin de se loger demeure un des facteurs principaux des intentions d'achat, le manque de moyens et la difficulté à se financer restent des contraintes importantes. Cette capacité repose moins sur le pouvoir d'achat des ménages, dont les revenus stagnent depuis plusieurs années, que sur leur capacité à emprunter. Concernant les entreprises, la capacité à obtenir un financement, mais également les

perspectives de rentabilité que pourrait obtenir l'entreprise en exploitant ce bien immobilier le cas échéant, sont également des facteurs importants dans le choix d'acquiescer un bien immobilier.

La demande de biens immobiliers vendus par le groupe dépend par ailleurs directement de la capacité et de la volonté des établissements financiers d'offrir des prêts en quantité suffisante pour permettre aux acquéreurs potentiels de financer l'acquisition ces biens. Les conditions des prêts, à savoir leur maturité, leur taux d'intérêt et leurs conditions d'octroi (niveau d'apport personnel, garanties demandées...) ainsi que le taux d'inflation économique, sont susceptibles d'avoir un impact direct sur le niveau de la demande des biens en commercialisation. Le résultat d'exploitation du groupe pourrait donc être significativement impacté si cette demande venait à décroître, notamment en raison des difficultés rencontrées par les acquéreurs potentiels dans le financement de leur achat.

Depuis plusieurs années, le groupe a bénéficié d'un environnement favorable caractérisé par des taux de crédit immobilier bas pour son activité logement et par des durées de crédit relativement longues. Une nouvelle baisse des taux de crédit immobilier semble peu probable compte tenu des niveaux historiquement bas récemment atteints, dans un contexte de marché déjà très compétitif entre les banques présentes dans le domaine du financement immobilier. Une remontée des taux d'intérêt pourrait donc se traduire par une remontée des taux de crédit immobilier.

Par ailleurs, en immobilier, les prix de vente sont dépendants des taux de rendement attendus par les investisseurs, qui dépendent eux-mêmes de l'évolution des taux d'intérêt à long terme. Une remontée des taux d'intérêt à long terme entraînerait probablement une hausse des taux de rendement demandés par les investisseurs et ainsi une pression à la baisse sur les prix de ventes ; une telle évolution pourrait conduire le groupe à abandonner ou décaler certains projets d'Immobilier d'entreprise, affectant ainsi négativement son développement.

Le marché du logement neuf s'articule, pour Kaufman & Broad, autour de deux principaux axes que sont l'accession à la propriété et l'investissement locatif, ce dernier se partageant entre investisseurs institutionnels et individuels. Ces axes demeurent toujours soutenus par les différents dispositifs fiscaux qui se succèdent depuis plusieurs années ; qu'ils soient à destination des premiers acheteurs au travers du « Prêt à Taux Zéro Plus », ou bien des investisseurs privés grâce aux différents avantages fiscaux qui leur sont proposés (Scellier, Censi-Bouvart, Dufort en 2013-2014 et Pinel depuis septembre 2014 et reconduit en 2018 pour quatre années).

Tout facteur affectant défavorablement le marché immobilier est susceptible d'avoir un effet défavorable significatif sur les activités du groupe. Ces facteurs sont notamment susceptibles de réduire la demande pour les maisons et les appartements ou d'accroître les délais de leur construction ou les coûts associés. Une baisse de la demande pourrait réduire la capacité du groupe à trouver des acquéreurs pour la partie du programme immobilier qui n'a pas été pré-vendue avant l'acquisition du terrain et le début des travaux de construction. Il est également possible que le groupe ne puisse répercuter les hausses de coûts des travaux sur ses prix de vente, soit en raison d'une récession économique, soit parce que les prix des logements ont été fixés plusieurs mois en amont de leur livraison en application des termes des contrats de Vente en l'état futur d'achèvement. En outre, l'encours de commandes du groupe – lequel inclut des revenus afférents à des biens

non encore livrés et au titre desquels aucun acte authentique n'a encore été signé – est susceptible de se contracter dans l'hypothèse où les prix de l'immobilier déclineraient en France de façon durable. Enfin, une baisse de la demande ou un accroissement des délais de construction est susceptible de différer la constatation de profits réalisés dans le cadre d'un programme immobilier du fait de la méthode de comptabilisation des revenus appliquée par la société (voir section 2.2.2. « Origines du résultat net » – paragraphe « Chiffre d'affaires »). L'incapacité du groupe à anticiper ou s'adapter à l'évolution de ces facteurs serait susceptible d'affecter significativement son activité, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

Par ailleurs, les coûts liés aux programmes immobiliers du groupe varient en fonction du niveau général de demande pour les fournisseurs et sous-traitants sur le marché immobilier français. Lorsque les conditions économiques s'améliorent, la demande pour les sous-traitants s'accroît, ce qui peut se traduire par une hausse des prix de leurs prestations se répercutant dans les coûts de construction des promoteurs. Cette hausse de prix s'observe en général de 12 à 18 mois après les premiers signes d'améliorations des conditions économiques ; à l'inverse, lorsque les conditions économiques se dégradent et que la demande ralentit, les prix baissent suivant le même mécanisme, généralement dans une même période de 12 à 18 mois.

Dans ce contexte, le groupe a amorcé depuis plusieurs années une diversification de son offre vers des produits où son savoir-faire en matière de développement de logement est transposable, tels que les résidences services (tourisme, étudiants, affaires et seniors non médicalisés) et le secteur tertiaire afin de réduire son exposition aux variations conjoncturelles du logement neuf en France.

Une telle diversification pourrait néanmoins accroître le taux d'annulation des réservations, modifier le rythme de la reconnaissance des revenus du groupe ou affecter sa marge brute. À titre d'exemple, l'application de la méthode de reconnaissance des revenus à l'avancement aux programmes d'Immobilier d'entreprise a pour conséquence une progressivité moindre de la génération de résultat par rapport à ce qui peut être observé pour l'activité Logement. Cet effet est dû à deux facteurs principaux :

- en premier lieu, le taux de pré-commercialisation : le groupe ne s'engage généralement dans un programme d'Immobilier d'entreprise que quand le programme est entièrement pré-commercialisé (voir la section 1.1.6. « Méthode de commercialisation ») ; alors que s'agissant des programmes de logement, l'engagement du groupe intervient généralement après l'atteinte d'un taux de pré-commercialisation de 50 % contre 100 % pour l'Immobilier d'entreprise ;
- en second lieu, la proportion des coûts fonciers dans l'Immobilier d'entreprise est plus importante que dans le segment logement, dans la mesure où ces terrains sont généralement situés près des centres-villes où ils sont acquis à un prix au mètre carré plus élevé.

En conséquence de ces différents facteurs, la reconnaissance du revenu et du résultat est plus rapide dans les programmes d'Immobilier d'entreprise que dans l'activité Logement. Cet effet de mix produits peut créer des distorsions dans l'analyse des variations d'activité d'un exercice sur l'autre. Par ailleurs, les marges brutes des programmes d'Immobilier d'entreprise sont généralement inférieures à celles constatées pour le Logement. En conséquence, sur une période donnée, la marge brute du groupe peut être impactée par le mix produits entre Immobilier d'entreprise et Logement, étant toutefois observé que l'impact de ce mix sur la rentabilité globale du groupe reste limité compte tenu de frais de structure plus faibles dans l'activité Immobilier d'entreprise. Enfin, les réservations afférentes à des lots issus

de résidences gérées sont davantage susceptibles d'être annulées que celles de l'activité Logement. En effet, il existe une plus grande volatilité des investisseurs en fonction des rentabilités proposées. Par ailleurs, dans les cas où il est fait appel à des réseaux spécialisés d'agents commerciaux tiers pour démarcher de nouveaux investisseurs, il se peut que les méthodes de vente de ces agents ne génèrent pas le même niveau de fidélité clients que celui résultant des méthodes internes du groupe.

L'activité du groupe connaît une certaine saisonnalité (telle que décrite à la section 1.1.2.6. « Cyclicité et saisonnalité »). Historiquement, l'activité (notamment le nombre de réservations, d'achats de terrains et le chiffre d'affaires), est généralement plus forte au cours des deuxième et quatrième trimestres, en particulier dans le secteur de l'Immobilier d'entreprise, fortement lié à l'activité du secteur tertiaire, conduisant généralement à une fluctuation du chiffre d'affaires lors de ces périodes, qui pourrait avoir un impact significatif sur ses résultats. Des événements imprévisibles sur les derniers mois de l'année peuvent ainsi affecter sensiblement le niveau d'activité et les résultats du groupe.

Les principales caractéristiques de l'environnement macroéconomique dans lequel le groupe a développé son activité au titre de l'année 2017, sont décrites à la section 2.1.1. « Données significatives ».

Enfin, les principales hypothèses que retient le groupe s'agissant des facteurs pouvant influencer positivement ou négativement son activité pour l'année 2018 sont présentées à la section 2.1.4. « Perspectives ».

1.2.1.2. Risques liés au montage d'opérations en co-promotion

Certains programmes immobiliers sont développés par le groupe sur la base d'une participation en capital et en compte courant d'associés extérieurs à Kaufman & Broad. En raison notamment de la situation économique et financière, certains partenaires du groupe associés dans des opérations en co-promotion peuvent être défaillants durant la réalisation du programme immobilier et peuvent ne pas pouvoir honorer leurs engagements, entraînant pour la société l'obligation de faire face aux besoins de trésorerie générés par les programmes immobiliers concernés. Lorsque le groupe estime que la situation financière de ses partenaires est fragilisée, une provision pour risques est alors constatée dans les comptes de la société. À ce titre, le montant total de provisions pour risques s'élève à 8,2 millions d'euros dans les comptes consolidés du groupe clos le 30 novembre 2017. Toutefois, ces provisions pourraient s'avérer insuffisantes pour couvrir le défaut de ses partenaires.

1.2.1.3. Risques liés aux garanties bancaires dans le cadre des Ventes en l'état futur d'achèvement

Pour ses programmes immobiliers, le groupe a recours au système de la garantie extrinsèque pour fournir au client la Garantie Financière d'Achèvement requise par la réglementation en vigueur. Le groupe obtient un cautionnement, opération par opération, auprès d'établissements financiers ou de certaines compagnies d'assurances (voir paragraphe 1.1.10. « Financement des programmes »). La mise en jeu effective de ces garanties bancaires pourrait représenter une charge financière importante pour le groupe. De plus, une augmentation du nombre des mises en jeu de ces garanties pourrait conduire à un renchérissement du coût de ces garanties pour le groupe et/ou impacter défavorablement sa capacité à obtenir de nouvelles garanties

bancaires à l'avenir ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur la capacité du groupe à financer ses projets. Par ailleurs, une dégradation significative affectant le marché immobilier telle qu'une crise financière, pourrait avoir pour conséquence une diminution du nombre d'institutions financières susceptibles ou désireuses d'octroyer de tels cautionnements au groupe et/ou un renchérissement du coût de ces cautionnements et/ou des contraintes supplémentaires imposées au groupe. Des difficultés pour le groupe à obtenir de telles garanties extrinsèques pourraient limiter sa capacité à passer des ventes en l'état futur d'achèvement dans le secteur protégé du logement et pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'activité et les résultats du groupe. Enfin, le groupe peut être exposé à un risque de contrepartie en cas de défaillance d'un établissement bancaire ayant consenti ces garanties bancaires.

1.2.1.4. Risques liés à l'insolvabilité des entreprises

L'activité du groupe reposant sur une multitude d'entreprises et de fournisseurs, les difficultés financières, voire la cessation des paiements, de certaines de ces entreprises ou de certains de ces fournisseurs (en cas de mise en redressement judiciaire ou en liquidation) pourrait avoir des conséquences défavorables significatives sur son activité et plus particulièrement ralentir ses chantiers ou en accroître les coûts. Elle pourrait également avoir des conséquences défavorables sur le bon déroulement des mises en jeu de garanties (voir section 1.3. « Assurances et gestion des risques »). De même, le groupe peut subir des conséquences préjudiciables, notamment en termes d'image, en cas de manquements ou d'infractions commis par ses fournisseurs et sous-traitants.

Le même risque de défaillance d'un partenaire du groupe existe lorsque le groupe réalise des opérations en co-promotion.

1.2.1.5. Risques de liquidités

Le groupe Kaufman & Broad ne fait pas l'objet de notation financière publique par les agences de notation. Les modalités de gestion du risque de liquidité par le groupe sont décrites à la section 1.3.2.1.5. « Gestion des risques de liquidité ».

1.2.1.5.1. Risques liés à l'endettement du groupe

Le groupe finance son activité, l'acquisition des terrains et la réalisation de ses programmes immobiliers, en ayant recours à l'endettement.

Le 4 avril 2016, la société a conclu un Contrat de Crédit Senior (le « Contrat de Crédit Senior 2016 ») avec un syndicat de banques internationales. Dans le cadre du Contrat de Crédit Senior 2016, le groupe dispose de crédits syndiqués composés de crédits à terme sous la forme d'une Tranche A (la « Tranche A ») d'un montant maximum en principal de 50 millions d'euros et d'une Tranche B (la « Tranche B ») d'un montant maximum en principal de 150 millions d'euros, ainsi que d'une ligne de crédit renouvelable d'un montant maximum en principal d'environ 100 millions d'euros (le « RCF »), soit un montant total maximum d'environ 300 millions d'euros.

Le 18 mai 2017, Kaufman & Broad a procédé dans le cadre d'un placement privé auprès d'investisseurs institutionnels en Europe, à l'émission de son premier emprunt obligataire de type « Euro PP » d'un montant de 150 millions d'euros (« l'emprunt obligataire »). Ce placement privé se décompose en une tranche de 50 millions d'euros

à 7 ans (échéance mai 2024) à taux fixe annuel de 2,879 % payable au 31 mai de chaque année, et une tranche de 100 millions d'euros à 8 ans (échéance mai 2025) à taux fixe annuel de 3,204 % payable au 31 mai de chaque année. Cet emprunt a permis de rembourser par anticipation la dette senior existante à hauteur de 100 millions d'euros, dont le remboursement intégral de la ligne Senior (A) pour 50 millions d'euros et de 50 millions d'euros sur la ligne Senior (B) portant son montant résiduel à 100 millions d'euros afin de doter le groupe de nouveaux moyens financiers pour accompagner sa croissance.

Au 30 novembre 2017, le montant de la trésorerie et équivalent de trésorerie du groupe s'établit à 221,1 millions d'euros auquel il convient d'ajouter 100 millions d'euros de ligne de crédit *revolving* non tirée, portant ainsi la capacité financière de Kaufman & Broad à 321,1 millions d'euros. Enfin, le montant total de l'endettement du groupe s'élevait à 254,2 millions d'euros, soit une dette nette de 33,1 millions d'euros.

Le niveau d'endettement du groupe pourrait avoir des conséquences défavorables, notamment en :

- lui imposant de consacrer une partie significative de ses flux de trésorerie au paiement des sommes dues au titre de ses emprunts, réduisant ainsi sa capacité à utiliser ses flux de trésorerie à d'autres fins ;
- affectant sa capacité à réagir à des modifications de la conjoncture de marché, que ce soit en accroissant sa vulnérabilité à l'égard d'une conjoncture économique défavorable ou en ne lui permettant pas de profiter d'une amélioration de celle-ci ;
- affectant sa capacité à saisir des opportunités commerciales ;
- limitant sa capacité à obtenir des financements supplémentaires allant au-delà des engagements déjà souscrits, afin de couvrir ses besoins en fonds de roulement, ses investissements, ses acquisitions potentielles et ses refinancements ;
- affectant défavorablement les termes des crédits négociés avec ses créanciers ;
- limitant sa capacité à planifier son expansion avec souplesse ; et
- affectant son positionnement concurrentiel, si les clauses restrictives figurant dans ses contrats de crédit ne lui permettaient pas de s'adapter aux évolutions du marché dans les mêmes conditions que ses concurrents.

La capacité du groupe à faire face à ses obligations en matière d'endettement dépendra de sa performance future, qui est elle-même dépendante des changements susceptibles d'intervenir dans la situation économique générale, de l'environnement concurrentiel du groupe et de facteurs financiers, politiques ou autres échappant à son contrôle. De plus, Kaufman & Broad SA est une société *holding* qui n'a pas d'autre activité que la détention des titres de ses filiales. Kaufman & Broad SA dépend donc de la capacité de ses filiales opérationnelles à générer les flux de trésorerie nécessaire au remboursement de ses emprunts notamment au moyen de versement de dividende ou de prêt intra-groupe.

En cas d'insuffisance de liquidités afin d'assurer le service de sa dette, le groupe pourrait être contraint de réduire ou de différer des acquisitions ou des investissements, de céder des actifs, de refinancer son endettement ou de rechercher des financements complémentaires, ce qui pourrait avoir un effet défavorable sur son activité ou sa situation financière. Le groupe pourrait ne pas être en mesure de refinancer son endettement ou d'obtenir des financements complémentaires à des conditions satisfaisantes.

RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'ACTIVITÉ DU GROUPE

Facteurs de risques

Au 30 novembre 2017, les principaux recours du groupe à l'endettement étaient les suivants :

(en milliers d'euros)	Capacité	Utilisation au 30 novembre 2017	Échéance	Type	Taux ⁽¹⁾
Contrat de Crédit Senior 4 avril 2016					
Facility B	100 000	100 000	in fine avril 2021	Variable	E ⁽³⁾ + 275 à 300 BPS
RCF ⁽²⁾	100 000	–	in fine avril 2021	Variable	E ⁽³⁾ + 250 à 275 BPS
Emprunt obligataire 18 mai 2017					
Emprunt obligataire 7 ans	50 000	50 000	mai 2024	Fixe	2,88 %
Emprunt obligataire 8 ans	100 000	100 000	mai 2025	Fixe	3,20 %
TOTAL	350 000	250 000	–	–	–

(1) E = Euribor, qui est, pour une échéance donnée, le fixing, calculé chaque jour ouvré, d'un taux moyen auquel un échantillon d'une cinquantaine de grandes banques établies en Europe prête en blanc à d'autres grandes banques.

(2) Revolving credit facility.

(3) La marge applicable dépend du niveau du Ratio de levier financier.

Le tableau suivant indique les obligations contractuelles du groupe en ce qui concerne le paiement des intérêts, le remboursement des dettes financières hors instruments dérivés et les instruments dérivés avec

justes valeurs positives et négatives. Les paiements d'intérêts à taux variable ont été calculés sur la base des derniers taux d'intérêt connus avant le 30 novembre 2017.

	Valeur comptable au 30 novembre 2017										Valeur comptable au 30 nov. 2016	
	Moins d'un an		De 1 à 2 ans		de 2 à 3 ans		de 3 à 5 ans		+ de 5 ans			
(en milliers d'euros)	Intérêts	Rembour- sements	Intérêts	Rembour- sements	Intérêts	Rembour- sements	Intérêts	Rembour- sements	Intérêts	Rembour- sements		Total
Emprunts et passifs financiers												
Lignes du crédit syndiqué	2 378		2 378		2 378		814	100 000			100 000	200 000
Facilités de crédits et autres emprunts	3 923		3 923		3 923		3 923		12 169	150 000	150 000	
Autres emprunts	2 475	4 489	2	53							4 542	4 599
TOTAL	8 776	4 489	6 303	53	6 301	0	4 737	100 000	12 169	150 000	254 542	204 599

Un échéancier des paiements contractuels au titre des passifs financiers présents au bilan à la date de clôture, figure à la section 4.1.5. « Notes annexes aux états financiers », note 6 « Financements et instruments financiers » paragraphe 6.2.3. « Gestion du risque de liquidité » de l'annexe aux comptes consolidés.

Le recours du groupe à l'endettement présenté dans le tableau ci-dessus s'inscrit dans le cadre du Contrat de Crédit Senior 2016 et l'émission de l'emprunt obligataire du 18 mai 2017. Aux termes desquels, il est

notamment prévu que le prêt au titre de la Tranche B du Contrat de Crédit Senior 2016 soit remboursable à sa date de maturité, soit le 29 avril 2021 au taux variable Euribor avec une marge de 2,75 à 3,00 % et pour l'emprunt obligataire, une tranche de 50 millions d'euros à 7 ans (échéance mai 2024) à taux fixe annuel de 2,879 % payable au 31 mai de chaque année, et une tranche de 100 millions d'euros à 8 ans (échéance mai 2025) à taux fixe annuel de 3,204 % payable au 31 mai de chaque année.

Le Contrat de Crédit Senior 2016 prévoit par ailleurs que la société paie des intérêts sur la base d'un taux d'intérêt égal à l'Euribor (avec un plancher à 0 % par an) augmenté d'une marge, dont le taux dépendra du ratio de levier du groupe, tel que décrit ci-dessous :

Ratio de levier financier ⁽¹⁾	RCF ⁽²⁾	Tranche B
Supérieur à 1,0	Marge de 2,75 % par an	Marge de 3,00 % par an
Égal ou inférieur à 1,0	Marge de 2,50 % par an	Marge de 2,75 % par an

(1) Soit (a) la Dette Financière Nette divisée par (b) l'EBITDA où :

- (a) la dette financière s'entend de l'endettement financier brut diminué de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, et hors certaines dettes subordonnées et certains engagements hors bilan ;
- (b) l'EBITDA s'entend du résultat net de l'ensemble consolidé avant notamment impôts sur les résultats, résultat financier (dont les frais financiers nets, les pertes et gains de change et les autres frais financiers), autres charges et produits à caractère exceptionnel et/ou non récurrent, hors charges calculées (incluant notamment les dotations ou reprises sur amortissements et provisions, les ajustements à la juste valeur, les charges ou produits liés à la rémunération non pécuniaire des employés) et plus ou moins-values sur cessions d'éléments d'actifs, et diminué du résultat des intérêts minoritaires.

(2) Soit la Dette Financière Nette (a) divisée par les capitaux propres ajustés (c) :

- (c) capitaux propres ajustés = capitaux propres consolidés au 30 novembre 2015 + résultat consolidé cumulé du 1^{er} décembre 2015 à la fin du trimestre considéré - dividendes versés sur la période considérée + charge d'impairment cumulée de la période du 1^{er} décembre 2015 à la fin du trimestre considéré.

(2) Revolving Credit Facility.

Voir section 4.1.5. « Notes Annexes aux Etats Financiers » Note 6.1.2. « Endettement financier brut »

1.2.1.5.2. Risques liés aux clauses restrictives des contrats de financement

Le Contrat de Crédit Senior 2016 contient plusieurs clauses restrictives limitant notamment la capacité de Kaufman & Broad SA et celle de ses filiales à réaliser les opérations suivantes (autrement que dans les conditions autorisées par le Contrat de Crédit Senior 2016) :

1. céder ou transférer tout ou partie de leurs actifs ;
2. acquérir des participations, mettre en place ou participer à des co-entreprises ;
3. réaliser des opérations de restructuration telles que des fusions avec/ou des absorptions d'une autre société ;
4. modifier de manière significative la nature de leurs activités ; et
5. consentir des garanties ou des sûretés.

À titre d'exemple, ces restrictions pourraient affecter la capacité du groupe à exercer ses activités et limiter sa capacité à réagir en

fonction des conditions du marché ou encore à saisir des opportunités commerciales qui se présenteraient, notamment réaliser certains paiements ou investissements ou à créer certains privilèges ou sûretés. Mais également, ces restrictions pourraient affecter la capacité du groupe à financer le cycle d'exploitation et les investissements de ses activités, procéder à des acquisitions stratégiques, des investissements ou des alliances, restructurer son organisation ou financer ses besoins en capitaux. Ces restrictions pourraient donc avoir un effet défavorable significatif sur la capacité du groupe à générer des revenus suffisants pour lui permettre de satisfaire à ses obligations au titre de ses contrats de crédit.

Par ailleurs, le Contrat de Crédit Senior 2016 prévoit qu'une partie des excédents de trésorerie du groupe (75 % (ou 50 % si le ratio de levier financier est inférieur ou égal à 1,5) de la partie d'excédents de trésorerie supérieure à 5 millions d'euros) soit sous certaines conditions, utilisée pour rembourser par anticipation une partie des lignes de crédit tirées, à compter de la fin de l'exercice clos le 30 novembre 2017.

En outre, le Contrat de Crédit Senior 2016 prévoit notamment pour chaque semestre comptable à compter du 30 novembre 2016 et jusqu'à l'échéance du contrat, soit le 29 avril 2021, le respect par le groupe des deux ratios suivants, calculés sur une base consolidée, dont les niveaux ont été définis comme suit :

Ratio à chaque fin de semestre (Lignes de crédit syndiqué)	Seuil
Ratio de levier financier ⁽¹⁾	≤ 3,0
Ratio d'Endettement ⁽²⁾	≤ 2,5 au 30 novembre 2016
	≤ 2,5 au 31 mai 2017
	≤ 2,5 au 30 novembre 2017
	≤ 2,0 au 31 mai 2018
	≤ 1,75 au 31 mai 2019
	et au 31 mai 2020

(1) Soit la Dette Financière Nette (a) divisée par l'EBITDA (b) où :

- (a) la dette financière s'entend de l'endettement financier brut diminué de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, et hors certaines dettes subordonnées et certains engagements hors bilan ;
- (b) l'EBITDA s'entend du résultat net de l'ensemble consolidé avant notamment impôts sur les résultats, résultat financier (dont les frais financiers nets, les pertes et gains de change et les autres frais financiers), autres charges et produits à caractère exceptionnel et/ou non récurrent, hors charges calculées (incluant notamment les dotations ou reprises sur amortissements et provisions, les ajustements à la juste valeur, les charges ou produits liés à la rémunération non pécuniaire des employés) et plus ou moins-values sur cessions d'éléments d'actifs, et diminué du résultat des intérêts minoritaires.

(2) Soit la Dette Financière Nette (a) divisée par les capitaux propres ajustés (c) :

- (c) capitaux propres ajustés = capitaux propres consolidés au 30 novembre 2015 + résultat consolidé cumulé du 1^{er} décembre 2015 à la fin du trimestre considéré - dividendes versés sur la période considérée + charge d'impairment cumulée de la période du 1^{er} décembre 2015 à la fin du trimestre considéré.

Par ailleurs, Kaufman & Broad Homes SAS et Kaufman & Broad Europe SAS ont consenti des cautionnements solidaires (sous réserve de limitations usuelles préservant leur intérêt social) pour garantir les emprunts réalisés par la Société au titre du Contrat de Crédit Senior 2016.

Enfin, les modalités de l'Emprunt Obligataire prévoient notamment pour chaque semestre comptable à compter du 30 novembre 2017 et jusqu'à l'échéance de l'Emprunt Obligataire, le respect par le groupe des deux ratios suivants, calculés sur une base consolidée, dont les niveaux ont été définis comme suit :

Ratio à chaque fin de semestre (Emprunt Obligataire)	Seuil à date
Ratio de levier financier ⁽¹⁾	≤ 3,0
Ratio d'Endettement ⁽²⁾	≤ 2,5

(1) Soit la Dette Financière Nette (a) divisée par l'EBITDA (b) où :

- (a) la dette financière s'entend de l'endettement financier brut diminué de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, et hors certaines dettes subordonnées et certains engagements hors bilan ;
- (b) l'EBITDA s'entend du résultat net de l'ensemble consolidé avant notamment impôts sur les résultats, résultat financier (dont les frais financiers nets, les pertes et gains de change et les autres frais financiers), autres charges et produits à caractère exceptionnel et/ou non récurrent, hors charges calculées (incluant notamment les dotations ou reprises sur amortissements et provisions, les ajustements à la juste valeur, les charges ou produits liés à la rémunération non pécuniaire des employés) et plus ou moins-values sur cessions d'éléments d'actifs, et diminué du résultat des intérêts minoritaires.

(2) Soit la Dette Financière Nette (a) divisée par les capitaux propres ajustés (c) :

- (c) capitaux propres ajustés = capitaux propres consolidés au 30 novembre 2016 + résultat consolidé cumulé du 1^{er} décembre 2016 à la fin du trimestre considéré - dividendes versés sur la période considérée + charge d'impairment cumulée de la période du 1^{er} décembre 2016 à la fin du trimestre considéré.

Ces ratios cesseront de s'appliquer à compter de l'obtention par la société d'une notation d'au moins BBB- par Standard & Poor's et/ou de Baa3 par Moody's et/ou BBB- par Fitch.

Ces restrictions pourraient réduire la flexibilité du groupe dans la conduite de ses activités.

Par ailleurs, le groupe pourrait ne pas être en mesure de respecter les engagements, clauses restrictives et/ou ratios financiers décrits ci-dessus, notamment en raison de circonstances affectant le marché immobilier ou d'une baisse de sa performance opérationnelle ou de sa rentabilité. Or, un manquement à ces clauses pourrait constituer un cas de défaut au titre du Contrat de Crédit Senior 2016 et/ou de l'Emprunt Obligataire, ce qui pourrait autoriser les prêteurs et/ou les porteurs de l'Emprunt Obligataire à prononcer l'exigibilité anticipée de l'ensemble des montants empruntés, des intérêts et des accessoires au titre de ces contrats, à mettre en jeu les garanties associées le cas échéant, à saisir tous actifs du groupe et/ou à renoncer à tout financement futur du groupe. Dans l'hypothèse d'une baisse des performances opérationnelles du groupe, la société est susceptible de devoir solliciter auprès des créanciers du groupe des actes de renonciation (waivers) à se prévaloir des cas de défaut potentiels ; il se peut que ces renonciations ne soient pas accordées à la société et ainsi que les cas de défaut éventuellement constatés conduisent la société et/ou l'une de ses filiales à se trouver en état de cessation de paiements. À cet égard, le Contrat de Crédit Senior 2016 exige le consentement préalable de l'ensemble ou de certains seulement, selon les cas, des prêteurs au titre de ces contrats pour tout assouplissement des engagements restrictifs du groupe au titre du Contrat de Crédit Senior 2016.

Le Contrat de Crédit Senior 2016 et l'emprunt Obligataire prévoit par ailleurs qu'en cas de changement de contrôle de Kaufman & Broad SA, chaque prêteur aura l'option de demander le remboursement anticipé de la dette contractée par Kaufman & Broad SA dans le cadre dudit contrat. Aux termes du Contrat de Crédit Senior 2016 et/ou l'Emprunt Obligataire, un changement de contrôle surviendrait (i) en cas de cession, transfert ou autre acte de disposition (autre qu'une fusion, une consolidation ou toute opération similaire), en une ou plusieurs transactions liées, de la totalité ou d'une partie substantielle des actifs du groupe ou (ii) si une personne ou un groupe de personnes agissant de concert pour le contrat de Crédit Senior 2016 (autre que PAI Partners ou toute personne agissant en tant que banque garante dans le cadre de la cession partielle de sa participation par Financière Gaillon 8 ou tout autre actionnaire approuvé à la majorité des prêteurs) acquiert (directement ou indirectement) plus de 33,33 % des droits de vote de Kaufman & Broad et l'offre publique obligatoire résultant du franchissement de ce seuil : (a) n'a pas été recommandée par le Conseil d'Administration de la société ou (b) a été recommandée par le Conseil d'Administration de la société et a été menée avec succès.

En cas d'exigibilité anticipée des sommes dues au titre du Contrat de Crédit Senior 2016 et/ou de l'Emprunt Obligataire, le groupe pourrait ne pas être en mesure d'en assurer le remboursement intégral. La survenance de tels événements pourrait avoir un effet défavorable significatif pour le groupe.

1.2.2. Risques de marché

Du fait de sa présence en France exclusivement, Kaufman & Broad n'est concerné ni par les risques pays (à l'exception de sa dépendance au marché français) ni par les risques de change.

1.2.2.1. Risques de taux

La structure de la dette du groupe, indexée sur des taux variables, expose le groupe à des risques de taux directs qui pourraient induire une augmentation significative de ses obligations. En cas de hausse des taux, ses obligations de service de la dette à taux variable non couvertes augmenteraient, même si le montant emprunté restait inchangé, et son résultat net ainsi que sa trésorerie disponible en vue du service de la dette, diminueraient, réduisant ainsi les fonds disponibles en vue du financement de l'activité et des opportunités commerciales futures.

Dans le cadre du Contrat de Crédit Senior 2016, le groupe a procédé à la mise en place d'instruments de couverture couvrant le paiement des intérêts relatifs à 50 % au moins des montants dus au titre des prêts Senior (Tranches A et B), tels que ces montants seront réduits à due concurrence de tout remboursement volontaire ou obligatoire fait par la société. Les couvertures de risque de taux d'intérêt ont été effectuées au moyen d'instruments cotés sur des marchés organisés ou de gré à gré, avec des contreparties de premier rang.

Le tableau ci-dessous détaille le portefeuille de swaps prêteurs Euribor 1 mois emprunteurs à taux fixe au 30 novembre 2017.

Nature	Notionnel (en millions d'euros)	Taux fixe	Échéance		Type	Valeur de marché au 30 novembre 2017 en % du nominal	Valeur de marché au 30 novembre 2016 en % du nominal
			Date de début	Date de fin			
Swap taux fixe EUR1m	10	0,5000 %	28 novembre 2014	30 novembre 2017	couverture	-	- 0,89%
Swap taux fixe EUR1m	20	0,5000 %	30 novembre 2014	30 novembre 2017	couverture	-	- 0,89%
Swap taux fixe EUR1m	20	0,2975 %	31 mai 2017	01 avril 2021	couverture	- 0,62%	-

La juste valeur de ces dérivés est communiquée par une société spécialisée externe au groupe (valorisation de niveau 2 au sens d'IFRS 7). La réserve de couverture nette d'impôt différé au 30 novembre 2017 s'élève à - 82 milliers d'euros.

Depuis la mise en place du Contrat de Crédit Senior 2016, et l'émission le 18 mai 2017 de l'Emprunt Obligataire à taux fixe, Kaufman & Broad a renégocié une partie des contrats de ses instruments de couverture (swap) afin de couvrir la partie de sa dette à taux variable.

Depuis l'émission de 150 millions d'euros d'emprunt obligataire, endettement à taux fixe, et le remboursement de 100 millions d'euros sur les lignes de crédit syndiqué 2016, la part d'exposition de la dette du groupe au risques de taux s'est réduite de 200 à 100 millions d'euros ; et ne représente plus que 40 % de l'endettement brut de Kaufman & Broad.

La politique de gestion des risques a pour objectif de maîtriser les variations des taux d'intérêt et leurs répercussions sur le résultat et le flux de trésorerie, afin que le coût global de la dette reste acceptable. Pour réaliser cet objectif, le groupe couvre les flux d'intérêt de ses emprunts à taux variable par des swaps (floor). Ces derniers constituent des dérivés couvrant des flux de trésorerie. Ils sont comptabilisés au bilan à leur juste valeur. Toutefois, il ne peut être garanti que la politique de couverture mise en place par le groupe produira les effets recherchés, notamment en cas de défaut de ses contreparties de couverture.

Suite aux tests d'efficacité des swaps en portefeuille menés au 30 novembre 2016, les anciens swaps sont déqualifiés entraînant l'étalement de la réserve de couverture sur leur durée résiduelle. Le nouveau swap souscrit sur la période est considéré comme efficace

Sensibilité des actifs et passifs financiers à l'évolution des taux

(en milliers d'euros)	Base	Gain/pertes comptables Hausse 50 pts	Gain/pertes comptables Baisse 10 pts
Lignes de crédit syndiqué (B) ⁽¹⁾ – Crédit Senior	100 000	- 500	100
Emprunt Obligataire	150 000	0	0
Facilités de crédit et autre emprunts ⁽⁴⁾	2 219	- 11	2
Disponibilités ⁽³⁾	221 065	589	- 118
Valeurs mobilières de placement	-	-	-
Swap ⁽²⁾	20 000	100	- 20
IMPACT NET SUR LE RÉSULTAT AVANT IMPÔT	-	694	- 139

(1) Hypothèses : Euribor 1 mois à - 0,372 %.

Avant effet des couvertures, une variation à la hausse de 50 points de base des taux ou à la baisse de 10 points de base sur les passifs ci-dessus aurait une incidence sur le résultat avant impôt de :

- à la hausse : - 511 milliers d'euros ;
- à la baisse : + 102 milliers d'euros.

(2) Après prise en compte des couvertures, une variation à la hausse de 50 pts ou à la baisse de 10 points de base sur les actifs et passifs nets ci-dessus, aurait un impact sur le résultat avant impôt de :

- à la hausse : - 411 milliers d'euros ;
- à la baisse : + 82 milliers d'euros.

(3) Banques, caisses disponibles et soldes réservataires.

(4) Hors frais d'émission, juste valeur des dérivés et intérêts courus.

Types d'instruments	Variable/fixe	Moins d'un an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Lignes de crédit syndiqué	variable		100 000	
Emprunt obligataire	fixe			150 000
Facilités de crédit	variable	1 757		
PASSIFS FINANCIERS		1 757	100 000	150 000
Banques et caisses disponibles	variable	218 125		
Placements à court terme	variable	0		
Soldes réservataires	variable	2 940		
ACTIFS FINANCIERS		221 065	-	-
Position nette avant gestion		- 219 308	100 000	150 000
Swap			- 20 000	
POSITION NETTE APRÈS GESTION		- 219 308	80 000	150 000

1.2.2.2. Risques sur actions

L'exposition de la société aux risques sur actions est mesurée car :

- les valeurs mobilières de placement détenues par Kaufman & Broad sont des SICAV monétaires bénéficiant des meilleures notations et souscrites auprès d'établissements reconnus ;
- les actions propres sont détenues soit pour couvrir les objectifs décrits dans le descriptif du programme de rachat par la société de ses propres actions (voir paragraphe 5.2.3.1. « Programme de rachat autorisé par l'Assemblée Générale du 11 mai 2017 ») à savoir principalement pour servir les plans d'actions gratuites, l'annulation de titres par la société, l'acquisition d'actions aux fins de conservation et de remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, ou dans le cadre du Contrat de

Liquidité. Les bilans des opérations d'achat et de vente d'actions et des attributions d'actions gratuites sont décrits respectivement aux paragraphes 5.2.3.2. « Bilan des opérations d'achat et de ventes d'actions » et 5.2.3.3. « Bilan des attributions d'actions gratuites ». L'impact de l'ensemble de ces actions et des fluctuations du cours est décrit dans l'annexe aux comptes consolidés (section 4.1.5. « Notes annexes aux états financiers » note 7.1 « Capitaux propres »).

La société n'a pas investi dans d'autres instruments financiers admis aux négociations sur un marché réglementé ou non.

1.2.2.3. Risques de change

Le groupe considère ne pas être exposé au risque de change, l'ensemble de ses actifs et passifs et de ses flux étant libellés en euros.

1.2.3. Risques juridiques

1.2.3.1. Risques liés à la réglementation directement applicable au groupe

Il n'existe aucun statut particulier réglementant l'activité de développeur-constructeur de Maisons individuelles en village, d'Appartements et de bureaux exercée par le groupe.

Toutefois, dans la conduite de son activité, le groupe est tenu de respecter de nombreuses réglementations dont la modification peut avoir des conséquences financières négatives importantes. En particulier, le renforcement des normes de construction, d'environnement ou de délivrance des permis de construire pourrait avoir une influence négative sur la rentabilité du groupe et son résultat d'exploitation. De même, la modification de la réglementation fiscale, et plus particulièrement la suppression de certains avantages fiscaux, peut avoir une influence importante sur le marché de l'immobilier et par conséquent affecter négativement sur la situation financière du groupe.

En tant que Maître d'Ouvrage et concepteur de ses programmes immobiliers, le groupe est tenu de respecter la réglementation applicable en matière d'urbanisme prescrite par les documents d'urbanisme locaux élaborés par les communes (les plans d'occupation des sols en vigueur, plans locaux d'urbanisme, zones d'aménagement concerté). Ces prescriptions concernent notamment les règles relatives à la hauteur des bâtiments, les distances entre chaque immeuble, les principes d'implantation sur les parcelles devant recevoir les constructions, les éventuelles dérogations à ces règles et principes et l'aspect extérieur et esthétique des constructions.

Le groupe est également tenu de respecter la réglementation relevant du droit de l'environnement et plus particulièrement la réglementation relative à l'eau (distribution de l'eau, traitement des eaux usées), à l'émission de substances polluantes, au respect de la faune et de la flore, à la protection des espèces menacées, aux substances dangereuses, à la décontamination de sites pollués et aux installations classées.

L'évolution constante et l'augmentation du nombre de règles (d'urbanisme, normes de construction, normes d'environnement, interdictions et restrictions de construction sur des sites classés, règles de délivrance des autorisations de construire, règles de protection des consommateurs) peuvent avoir un effet défavorable significatif sur l'activité et la croissance du groupe. Cette accumulation de normes entraîne une complexité grandissante dans le développement des opérations immobilières, des coûts supplémentaires liés à de nouvelles obligations, ce qui pourrait provoquer un allongement des délais de livraison des programmes immobiliers du groupe et une augmentation du nombre de recours et, par conséquent, pourrait affecter les résultats du groupe.

En tant que vendeur de produits immobiliers, le groupe est soumis au droit commun de la vente, mais aussi à la réglementation spécifique de la Vente en l'état futur d'achèvement, codifiée aux articles L. 261-3 et suivants du Code de la Construction et de l'Habitation.

En vertu des articles L. 271-1 et suivants du Code de la Construction et de l'Habitation, les acquéreurs non professionnels disposent d'une faculté de rétractation d'une durée de dix jours à compter de la réception du contrat d'acquisition sous seing privé ou du contrat de réservation lorsqu'il en existe un, le contrat ne devenant définitif qu'à l'expiration de ce délai. Pour ce qui concerne la Vente en l'état futur d'achèvement, la réglementation contient un certain nombre de dispositions d'ordre public destinées à protéger les acquéreurs. Les principales dispositions

concernent l'obligation de conclure l'acte de vente sous forme notariée, l'obligation de fournir une garantie d'achèvement (le plus souvent sous forme de cautionnement bancaire), l'obligation d'assortir la conclusion d'un contrat préliminaire d'une condition suspensive d'obtention de financement ainsi que des conditions liées à l'appréciation par le client de la conformité du projet et du lot réservé avec les stipulations de l'acte de vente définitif, l'obligation de mise sous séquestre du dépôt de garantie du réservataire et l'obligation de respecter un échancier cadre pour les appels de fonds.

En outre, le groupe est soumis aux règles relatives au droit de la responsabilité pesant sur tout intervenant à l'acte de construction (garanties en matière d'isolation phonique, et garanties dites biennale et décennale). Les textes ont instauré un principe de présomption de responsabilité pesant sur tout intervenant à l'acte de construction en cas de dommages, même résultant d'un vice du sol, qui compromettent la solidité de l'ouvrage ou de l'un de ses éléments d'équipement et le rendent impropre à sa destination.

Les acquéreurs disposent donc d'une garantie décennale pour tous les dommages qui rendent l'ouvrage impropre à sa destination et d'une garantie biennale, dite de bon fonctionnement, pour les éléments d'équipement dissociables du bâtiment. Ils peuvent actionner leur droit à réparation auprès du groupe qui lui-même pourra le cas échéant se retourner contre l'intervenant responsable du défaut de construction. Ce dispositif de garantie est complété par une assurance obligatoire instituée par la Loi n° 78-12 du 4 janvier 1978, l'assurance dite « Dommages-Ouvrage », souscrite dès l'ouverture du chantier, qui permet le préfinancement de la réparation des désordres apparus relevant de la garantie biennale ou décennale. Le bénéfice de cette couverture est transféré aux clients qui ont acquis les logements et à leurs successeurs en cas de revente de leur logement. En cas d'indemnisation, les assureurs se retournent par la suite contre les constructeurs responsables, et leurs assureurs, afin de recouvrer les sommes avancées (voir section 1.3.1.1. « Assurance légalement obligatoires »).

Cette assurance ainsi que les autres assurances liées à l'activité sont décrites en section 1.3.1. « Assurances ». Au regard de la réglementation applicable sur les chantiers du groupe, la Loi du 31 décembre 1993 oblige le Maître d'Ouvrage à procéder à la désignation, dès la conception des ouvrages, d'un coordonnateur sécurité et protection de la santé. Outre la nomination de ce coordonnateur, le groupe a pour politique d'anticiper et d'identifier les risques liés aux opérations de construction non seulement lors de la réalisation des constructions mais aussi lors de l'entretien de l'immeuble postérieurement à sa livraison.

Ainsi, le groupe met en place sur ses chantiers des plans de prévention afin d'identifier les risques et informer les différents intervenants sur les chantiers des risques qu'ils encourent et interdit l'accès de ses chantiers aux entreprises qu'il n'a pas agréées. En ce qui concerne la réglementation sociale et afin de remplir les obligations de vigilance du donneur d'ordre-Maître d'Ouvrage instituées par le Code du travail pour lutter contre le travail dissimulé, et le recours à un employeur d'étranger sans titre, assorties de sanction civile financière (solidarité du paiement des impôts et charges avec l'entreprise convaincue et/ou sanctions pénales (amendes et/ou emprisonnement)), les services techniques du groupe doivent vérifier avant la signature d'un marché puis tous les six mois pendant toute la durée de l'exécution du marché, que les entreprises et les sous-traitants agréés, sont à jour de leurs cotisations sociales et requièrent des responsables de ces entreprises qu'ils signent un engagement sur l'honneur certifiant qu'ils n'emploient pas de main-

d'œuvre en situation irrégulière. Ces dispositions ont pour objet de lutter contre les risques de travail dissimulé.

Dans le cadre de son activité et notamment de dépôt de permis de construire, le groupe peut être confronté en plus du délai normal d'instruction du dossier de permis de construire (généralement de 3 à 5 mois) aux délais que peuvent imposer les recours de tiers. Les tiers (associations, riverains) peuvent en effet contester les autorisations de construire et de démolir en fondant leur recours sur la non-conformité desdites autorisations avec les règles d'urbanisme locales (plan local d'urbanisme, plan d'aménagement de ZAC...) et le Code de l'urbanisme. Le principal risque auquel le groupe se trouve confronté alors est essentiellement le retard qui pourrait survenir dans le calendrier de déroulement de l'opération (voir le paragraphe 1.1.8.4. « Comité d'Engagement »), voire de devoir abandonner des projets dont l'étude a généré des coûts pour le groupe. Lors de l'abandon de certains projets le groupe serait par ailleurs susceptible d'être conduit à payer des indemnités de dédit ou d'immobilisation dans le cadre des accords de maîtrise foncière afférents auxdits projets.

La mise en œuvre des garanties décrites dans la présente section, serait susceptible d'exposer le groupe au risque de devoir payer des montants significatifs et d'affecter défavorablement son image et sa réputation.

1.2.3.2. Risques liés aux procédures contentieuses

Dans la conduite « normale » de ses activités, le groupe est susceptible d'être concerné par des actions ou des contentieux (procédures en réclamation, procès devant diverses juridictions...), notamment au titre de malfaçons dans le cadre de ses programmes de promotion immobilière, du non-respect de dispositions légales ou réglementaires, de la validité des permis de construire obtenus, de défaillance sérieuse, réelle ou alléguée, dans la qualité des services qu'il rend, ou de toute autre irrégularité alléguée. De telles procédures seraient susceptibles de résulter en des condamnations à des montants significatifs, à une atteinte à l'image du groupe et/ou à la marque Kaufman & Broad et/ou à une baisse dans la demande de ses produits et services, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités du groupe et ses résultats. Des procédures qui exposeraient le groupe à des montants significatifs seraient également susceptibles de détourner une partie de l'attention de ses dirigeants de la gestion opérationnelle du groupe.

Le détail des principales procédures contentieuses en cours est décrit à la section 1.4. « Procédures contentieuses en cours » ainsi qu'à la section 4.1.5. « Notes et annexes aux États Financiers » note 8 « Provisions pour risques et charges ».

1.2.3.3. Risques liés aux dispositifs fiscaux pouvant affecter le marché du logement neuf

De nombreux dispositifs fiscaux se sont succédé depuis la fin des années 1990, qui ont eu selon leurs modalités d'application plus ou moins d'influence sur le niveau de la construction de logements neufs (voir section 1.1.2.2. « Mesures d'incitation fiscale »).

Comme l'ensemble de ses concurrents, Kaufman & Broad bénéficie des dispositifs d'incitation fiscale à l'investissement des particuliers. La durée d'application des mesures en vigueur à ce jour est limitée dans le temps. La substitution de nouvelles mesures moins favorables à celles venant à expiration, l'absence de mesures de substitution, leur remise en cause tout comme la suppression ou la modification de certains avantages en faveur de l'acquisition de logements neufs, l'investissement

locatif ou en faveur de l'accession à la propriété pourrait avoir un effet défavorable significatif sur le marché de l'immobilier et notamment sur les volumes de ventes ou sur les prix de logements neufs et donc affecter défavorablement l'activité et/ou la rentabilité de la société.

Ces dispositifs fiscaux pourraient être modifiés voir remis en cause suite à des évolutions législatives ou réglementaires ou bien de changement de majorité parlementaire

1.2.3.4. Risques liés à l'évolution de la réglementation fiscale

Le groupe est soumis aux nombreuses réglementations fiscales qui lui sont applicables au regard de ses activités ; il s'agit principalement des règles relatives à l'évaluation des charges d'impôts directs, aux différents régimes de TVA et à la détermination de l'impôt dû au titre des résultats des sociétés comprises dans le périmètre d'intégration fiscale. Le groupe peut également être impacté par l'évolution de la réglementation en matière de taxes d'urbanisme (en ce compris la redevance pour création de bureaux et la taxe d'aménagement).

Bien que la société prenne toutes les mesures susceptibles de prévenir tout risque d'erreur, la complexité de ces règles et leur constante évolution peuvent entraîner des contentieux avec l'administration fiscale susceptibles de conduire à des charges plus ou moins significatives au regard de la situation financière du groupe.

1.2.3.5. Engagements hors bilan

Compte tenu de son activité, le groupe dispose d'engagements hors bilan significatifs susceptibles de représenter globalement une charge importante. Il s'agit notamment des Garanties Financières d'Achèvement présentées à la note 8.3 « Garanties et cautions données » (voir section 4.1.5. Notes annexes aux états financiers).

Les principaux engagements hors bilan du groupe sont constitués des Indemnités d'Immobilisation de Terrains, des Garanties Financières d'Achèvement et des covenants financiers.

1.2.3.6. Risques liés à la protection des données personnelles

Pour les besoins de son activité, le groupe collecte et utilise les données fournies par ses clients. Ainsi, dans le cadre des relations avec ses clients ou ses prospects, le groupe collecte des données personnelles, dont certaines relativement sensibles relatives à leur patrimoine.

Bien que la société estime avoir pris les mesures adéquates (voir chapitre 9 « Rapport du Président » au paragraphe IV.3. « Systèmes d'information ») à l'effet de protéger ces données et de respecter la réglementation de la Commission Nationale Informatique et Libertés (CNIL), il ne peut être exclu que ces données soient détruites ou transmises à des tiers, notamment par erreur ou par voie de fraude, piratage ou d'utilisation malveillante par des tiers (y compris des employés du groupe). Dans une telle hypothèse, les personnes ayant subi un préjudice pourraient poursuivre le groupe. Dans ce cas, l'image de ce dernier ainsi que la marque Kaufman & Broad pourraient s'en trouver ternies, de sorte que cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités, les résultats et la situation financière du groupe.

Par ailleurs, le Groupe a entamé une mission pour identifier les différents traitements de données qu'il réalise dans le cadre de ses activités afin de se mettre en conformité avec le Règlement européen de protection des données.

1.2.3.7. Risques liés à l'évolution des normes comptables IFRS

Les états financiers consolidés du groupe sont préparés et présentés selon les normes comptables internationales IFRS (International Financial Reporting Standards). Toute modification de ces normes comptables pourrait avoir un impact significatif sur la présentation des résultats et de la situation financière du groupe. Certaines normes IFRS ont été récemment révisées par l'International Accounting Standards Board. En particulier, la mise en œuvre des normes IFRS 9 (Instruments Financiers) et IFRS 16 (Contrats de location) pourrait avoir un impact sur la manière dont le groupe prépare et présente ses états financiers consolidés.

La norme IFRS 9 est la nouvelle norme sur les instruments financiers. D'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2018, elle est appelée à remplacer la plupart des dispositions existantes en IFRS, notamment IAS 39. La nouvelle norme comporte en premier lieu des dispositions relatives au classement, à l'évaluation et à la dépréciation des instruments financiers. La nouvelle norme comporte d'autre part des dispositions spécifiques relatives à la comptabilité de couverture. Le groupe a décidé d'appliquer cette norme à compter de l'exercice ouvert au 1^{er} décembre 2018. L'impact des effets éventuels de la norme IFRS 9 sur les comptes consolidés du groupe est en cours d'examen. Il ne peut être estimé car il dépendra des instruments financiers que le groupe détient et des conditions économiques au

moment de l'adoption de la norme, ainsi que des décisions comptables que le groupe prendra à l'avenir. Toutefois, le groupe n'anticipe pas d'impact significatif sur ses comptes consolidés.

La norme IFRS 16, applicable à compter du 1^{er} janvier 2019 en remplacement de la norme IAS 17, viendra principalement supprimer, pour les preneurs, la distinction qui était précédemment faite entre « contrat de location simple » et « contrat de location financement ». Ainsi, les preneurs devront comptabiliser tous les contrats de location d'une durée de plus d'un an de manière analogue aux modalités actuellement prévues pour les contrats de location financement, et notamment comptabiliser un actif et un passif au titre des droits et obligations créés par un contrat de location. Le groupe appliquera cette norme au plus tard à compter de l'exercice ouvert au 1^{er} décembre 2019 mais étudie la possibilité de l'appliquer par anticipation au 1^{er} décembre 2018. L'application de la norme IFRS 16 devrait impacter le résultat opérationnel, le résultat financier, les immobilisations et l'endettement net du groupe. Les actifs concernent principalement des locaux et du matériel utilisés par les collaborateurs du groupe. L'impact chiffré de l'application de cette norme est en cours d'examen par le groupe.

Outre ces nouvelles normes, l'International Accounting Standards Board pourrait à l'avenir adopter de nouveaux changements ou compléments aux normes IFRS, que le groupe devra obligatoirement adopter et qui pourraient avoir un impact significatif sur la présentation de ses résultats et de sa situation financière.

1.2.4. Risques industriels, économiques et environnementaux

1.2.4.1. Risques liés à la concurrence

L'activité de développeur-constructeur est fortement concurrentielle. La concurrence s'exerce aussi bien au niveau de l'acquisition des terrains, des prix de vente des produits, que de l'accès aux sous-traitants. Elle est le fait de promoteurs nationaux et régionaux (voir paragraphe 1.1.2.4. « Principaux acteurs du marché »). Le marché de la revente des maisons et appartements constitue aussi une source de concurrence additionnelle.

Les conditions de la concurrence que rencontre le groupe peuvent notamment :

- rendre difficile l'acquisition de terrains adaptés répondant à ses critères d'acquisition foncière ;
- ralentir la construction de ses ouvrages par manque de sous-traitants ;
- réduire son chiffre d'affaires et/ou ses marges bénéficiaires ;
- amener Kaufman & Broad à offrir des remises de prix, ou à les augmenter ;
- réduire les ventes de logements ou augmenter le taux de désistement des acquéreurs.

Chacun de ces facteurs concurrentiels peut avoir une incidence négative importante sur les produits d'exploitation, alourdir les charges et/ou empêcher la croissance des activités du groupe. Si le groupe n'était pas en mesure de faire face de façon efficace à cette concurrence, il pourrait perdre des parts de marché et sa rentabilité pourrait être affectée.

1.2.4.2. Risques liés à la dépendance du groupe à l'égard de clients, de fournisseurs, de brevets, de licences, de procédés nouveaux de fabrication et de contrats

Depuis le rachat par Kaufman & Broad de la licence de marque et de savoir-faire à KB Home, le groupe considère ne pas avoir de dépendance particulière à l'égard de clients, de fournisseurs, de brevets, de licences, de procédés nouveaux de fabrication et de contrats.

Sur l'ensemble de l'exercice 2017, les dix premiers clients qui sont principalement des foncières et des institutionnels ont représenté 19 % du chiffre d'affaires et 14 % du montant total des réservations 2017.

Les dix premiers fournisseurs ont représenté 20,7 % des flux facturés par les fournisseurs au cours de l'exercice 2017 et le premier fournisseur 5,9 % de ceux-ci.

1.2.4.3. Risques liés aux coûts de construction

En tant que développeur-constructeur, Kaufman & Broad confie la réalisation des travaux à des entreprises tierces appartenant à différents corps d'état et dans ce cadre, est exposé à des risques inhérents à l'anticipation de ses coûts de construction. Afin d'appréhender au mieux ceux-ci, le groupe dispose d'un processus « maîtrisé » dans la conduite des activités, servant à valider la pertinence stratégique et financière préalablement à l'engagement dans un projet immobilier (voir paragraphe 1.1.7. « Déroulement des opérations » et suivants). En effet, le groupe s'appuie sur des budgets prévisionnels de dépenses préliminaires et des études techniques, et

lance préalablement des Dossiers de Consultation des Entreprises (DCE) préalablement à l'acquisition des terrains. Malgré l'existence de ces processus décisionnels, le groupe peut être toutefois confronté à des surcoûts liés à des contraintes techniques inattendues, à des conditions climatiques exceptionnelles entraînant un retard dans la réalisation des travaux, à un sinistre en cours de chantier ou à la défaillance d'un sous-traitant. Ces événements au caractère inattendu pourraient avoir un impact défavorable significatif sur l'équilibre financier de l'opération.

Par ailleurs, le groupe constate que dans les périodes de tension sur les prix immobiliers, il existe une tendance à la répercussion des hausses sur les coûts de construction. Celle-ci pourrait apparaître en raison du manque de disponibilité des entreprises et de la croissance de leurs propres charges (progression du coût des matériaux et des normes réglementaires de plus en plus lourdes, en particulier en matière de sécurité et d'environnement). En outre, des variations significatives des prix des matières premières (principalement le béton, l'acier et le ciment) utilisées dans la construction des immeubles vendus par le groupe, pourraient avoir un impact significatif sur les coûts de construction du groupe. Cette hausse des coûts de construction pourrait avoir un impact significatif défavorable sur le niveau de marge du groupe si la société ne parvenait pas à la répercuter, même partiellement, sur ses prix de vente.

Enfin, dans le cadre de la réalisation des travaux de construction, Kaufman & Broad sélectionne essentiellement les entreprises par appels d'offres. Ceux-ci, réalisés dans le cadre des Dossiers de Consultation des Entreprises (DCE), permettent une mise en concurrence des entreprises pressenties pour réaliser les travaux et contribuent donc également à la maîtrise des prix de revient des opérations. Toutefois, la concentration ou la diminution du nombre des entreprises de ce secteur pourraient entraîner, outre une possibilité de choix réduite, une hausse des prix et une moindre maîtrise de la qualité de leurs réalisations.

1.2.4.4. Risques liés aux contrats conclus avec des personnes publiques

La complexité de la réglementation inhérente aux contrats conclus avec des personnes publiques pourrait obliger la société à engager des coûts supplémentaires justifiés par le respect de contraintes spécifiques. En outre, l'octroi de marchés par des personnes publiques en faveur du groupe pourrait donner lieu à des recours, voire à des annulations, notamment dans les cas où lesdites personnes publiques ne se seraient pas conformées à la réglementation européenne ou nationale gouvernant l'octroi de tels marchés publics, auquel cas la situation financière du groupe pourrait être défavorablement affectée. Par ailleurs, les délais de recouvrement des créances détenues sur les personnes publiques étant généralement plus longs que ceux relatifs aux personnes de droit privé, la trésorerie du groupe pourrait s'en trouver affectée. Enfin, les démarches et autres réalisations techniques susceptibles d'être imposées au groupe par les personnes publiques pourraient réduire la rentabilité des programmes immobiliers concernés.

1.2.4.5. Risques liés au marché foncier

La poursuite de l'activité du groupe est subordonnée à la disponibilité de terrains d'une qualité et d'une superficie suffisante pour pouvoir développer des programmes de Maisons individuelles en village ou d'Appartements ainsi qu'à la capacité du groupe à identifier et acquérir ces terrains. L'augmentation de la concurrence (stimulée notamment par la pratique courante des enchères lors des ventes de terrains, notamment lorsque ceux-ci sont cédés par une collectivité publique, et se traduisant par une forte hausse du coût des terrains) et la raréfaction

des terrains en vente dans certains secteurs pouvant répondre aux normes établies par le groupe pourraient avoir un effet défavorable significatif sur le développement du groupe et sa capacité à atteindre ses objectifs.

1.2.4.6. Risques liés à la découverte de vestiges archéologiques

Le groupe s'assure avant toute acquisition d'un terrain ou d'un immeuble que ceux-ci ne sont pas concernés par les plans d'archéologie. Néanmoins, des vestiges ou objets archéologiques peuvent être découverts pendant les travaux. Une telle découverte, qui pourrait avoir pour conséquence la suspension des travaux, voire le classement du site, pourrait avoir des conséquences financières défavorables importantes pour le programme en question.

1.2.4.7. Risques liés à la prise en compte de la biodiversité et des espèces protégées

Il existe, pour certaines opérations, en fonction de leur nature, de leur importance et de leur localisation, une obligation de réaliser une étude d'impact préalablement à l'octroi d'une autorisation de projet de travaux, d'aménagements ou d'ouvrages en France. Des telles études peuvent avoir un impact sur la structuration des programmes qui seraient concernés. Selon les conclusions de l'analyse de l'étude d'impact et selon les enjeux, il peut être décidé soit de déposer une demande de dérogation à la destruction d'espèces protégées (examinée par le Comité National de Protection de la Nature (CNP)) soit de modifier le plan de masse pour « éviter » les espèces protégées, soit des mesures compensatoires examinées par les Directions Régionales de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement (DREAL). Toutefois, il peut arriver que, dans le cadre de ses opérations de promotion immobilière, la présence sur des zones ponctuelles d'espèces protégées n'ait pas été préalablement détectée. Cette découverte peut avoir un effet défavorable significatif sur le déroulement du programme mais également l'équilibre financier de celui-ci, par le décalage du calendrier de programmation, ou par des surcoûts liés à des aménagements techniques particuliers, ou bien par la remise en cause de la constructibilité de certaines parcelles.

1.2.4.8. Risques liés à la pollution

Le groupe procède généralement avant toute acquisition d'un terrain ou d'un immeuble, par l'intermédiaire de cabinets spécialisés, à une étude sur la qualité et la pollution des sols, des sous-sols et des constructions existantes, sur le passé foncier du site et à une recherche d'amiante et de plomb pour les immeubles à rénover ou à restructurer.

Par ailleurs, le groupe exige des cédants qu'ils communiquent l'ensemble des risques environnementaux dont ils ont connaissance. Malgré ces pratiques, il n'existe aucune garantie que le groupe sera en mesure d'éviter l'ensemble des risques significatifs relatifs à l'élimination des déchets toxiques, à la réhabilitation et au suivi des sites et autres enjeux relatifs à l'environnement et susceptibles d'affecter les biens dont il est ou a été propriétaire.

Aucune estimation de ces éventuels passifs ne peut être établie, même si le groupe peut, s'il y a lieu, acquérir, à l'issue de vérifications préalables appropriées, des biens immeubles lui imposant des frais modérés de remise en état. En pareil cas, le groupe prend, préalablement à

l'acquisition, des mesures lui permettant de s'entourer de garanties quant à la portée exacte des travaux nécessaires et à l'importance des coûts liés aux opérations d'élimination, de remise en état et/ou de suivi du site, sur la base de recherches détaillées menées par ses conseils en environnement.

Néanmoins, le groupe peut rencontrer des problèmes liés à la pollution ou à la qualité des sols pendant ou après les travaux, pouvant notamment résulter en des actions contentieuses initiées par les autorités administratives compétentes ou tout tiers au titre de dégâts matériels ou corporels. Bien qu'aux termes des contrats de vente, la responsabilité du vendeur du terrain ou de l'immeuble puisse parfois être mise en jeu, la découverte de pollution sur un terrain ou un immeuble peut entraîner des délais et des coûts supplémentaires et avoir des conséquences financières importantes si le vendeur de l'immeuble ou du terrain, ou le cas échéant son garant, se révélait insolvable. Le groupe pourrait également voir réduite sa capacité à vendre des biens dans les zones affectées par la pollution ou à s'endetter du fait de l'impossibilité de donner les biens affectés en garantie.

1.2.4.9. Risques liés aux circonstances climatiques

Les circonstances climatiques, en dehors des catastrophes naturelles dont le caractère exceptionnel rend le risque imprévisible, et les autres facteurs liés à l'environnement peuvent également porter préjudice à l'activité de construction de logements ou de bureaux du groupe. Par exemple, des conditions hivernales particulièrement rigoureuses qui engendreraient des arrêts de chantiers durant plusieurs jours (voire plusieurs semaines), risqueraient d'entraîner des retards de livraison ayant une incidence sur la reconnaissance du chiffre d'affaires et de la marge du groupe.

1.2.4.10. Risques liés aux systèmes informatiques

Compte tenu de la nature de ses activités, de son organisation et de ses différentes implantations, le groupe n'a pas identifié, à ce jour, de sinistres relatifs à ses systèmes informatiques susceptibles de menacer

la continuité de son exploitation. Néanmoins la destruction physique, partielle ou totale, de ses systèmes informatiques, pourrait entraîner une rupture de ses flux d'information et ainsi affecter défavorablement la poursuite de ses activités. Le groupe est également exposé à des risques de perte, de vols, ou de compromission de ses données.

1.2.4.11. Risques liés aux acquisitions

Au cours des dernières années, le groupe a procédé à des acquisitions et prises de participations ciblées lui permettant de développer ses parts de marché, ainsi qu'à des cessions (voir sections 1.1.1. « Historique » et 1.1.1.3. « La politique de croissance externe »).

Le groupe pourrait toutefois ne pas être en mesure d'identifier les sociétés appropriées, de réaliser les acquisitions dans des conditions satisfaisantes ou de s'assurer du respect des clauses du contrat d'acquisition/cession. Par ailleurs, si le groupe a pour objectif de s'assurer de la bonne intégration des entités et activités acquises, il ne peut garantir que celle-ci se déroulera conformément au calendrier anticipé. Il pourrait en outre rencontrer des difficultés pour conserver les compétences clés identifiées lors du processus d'acquisition, ou pour réaliser les synergies escomptées dans les délais prévus. Le groupe pourrait également supporter des charges ou passifs non révélés dans ses audits et durant le processus d'acquisition et les coûts d'intégration pourraient se révéler supérieurs à ceux initialement envisagés.

La réalisation de l'un de ces risques pourrait avoir un effet défavorable significatif sur la situation financière ou les résultats du groupe.

Par ailleurs, les acquisitions réalisées par le groupe peuvent se traduire dans ses états financiers consolidés par la reconnaissance de *goodwill*, représentatif des avantages économiques futurs attendus des actifs acquis. Des révisions à la baisse de ces avantages attendus, en raison notamment des évolutions de la situation économique, peuvent se traduire par des dépréciations du *goodwill*, qui auraient alors un effet défavorable significatif sur la situation financière et les résultats du groupe. Au 30 novembre 2017, le *goodwill* ainsi reconnu à l'actif du groupe s'élevait à 68,5 millions d'euros (voir la note 5.1 « Goodwill » de l'annexe aux états financiers consolidés du groupe pour l'exercice clos le 30 novembre 2017 qui figurent au chapitre 4.1. « Comptes consolidés au 30 novembre 2017 » du présent document de référence).

1.2.5. Autres risques

1.2.5.1. Risques liés à la dépendance à l'égard des dirigeants

Le groupe dépend de certains dirigeants clés dont le départ pourrait affecter négativement sa capacité à réaliser ses objectifs de développement. L'équipe dirigeante (COMEX), qui a une ancienneté moyenne de 15,11 ans, bénéficie d'une très grande expérience du marché dans lequel le groupe exerce son activité. Il ne peut être garanti que le groupe sera en mesure de retenir ces dirigeants et par ailleurs certains de ces dirigeants pourraient être amenés à faire valoir leurs droits à la retraite, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière, ses perspectives et ses résultats.

Les dirigeants concernés sont principalement les membres du Comité de Direction et les dirigeants des activités régionales.

1.2.5.2. Risques liés aux Ressources Humaines

En complément du risque de dépendance à l'égard des dirigeants détaillé au paragraphe précédent, la gestion des Ressources Humaines comporte des risques inhérents à l'organisation du groupe et au secteur d'activité de la promotion immobilière. En effet, la concentration au sein du groupe de départements clefs sur un nombre limité de personnes induit un risque de perte de connaissances ou de compétences en cas de départ de ces salariés.

Le groupe ne serait pas nécessairement en mesure de recruter rapidement des remplaçants expérimentés, ce qui pourrait affecter négativement son organisation et engendrer des coûts supplémentaires liés à la formation des nouveaux entrants.

1.2.5.3. Risques liés à la gestion des programmes

Les programmes du groupe pourraient ne pas générer les résultats commerciaux et financiers estimés lors de la décision d'engagement tels que reflétés dans le budget prévisionnel à terminaison. Étant donné le nombre de facteurs pouvant affecter la structure de coûts et la rentabilité des programmes par rapport aux estimations initiales, des difficultés à mettre en place des procédures de contrôle de gestion adaptées pour identifier et corriger d'éventuelles variations budgétaires pourraient engendrer des coûts supplémentaires significatifs ou une sous-performance de certains programmes du groupe. Même si le groupe ne s'engage à développer un programme immobilier que sous certaines conditions, notamment l'atteinte d'un taux de pré-commercialisation de l'ordre de 50 % (voir section 1.1.9. « Développement des terrains et suivi de la construction »), il ne peut être garanti que la fraction restante de lots non réservés sera vendue à des conditions favorables, voire qu'elle sera vendue. Il ne peut être davantage garanti que les outils de modélisation budgétaire et financier du groupe permettront d'anticiper suffisamment tôt d'éventuelles chutes de la demande ou des hausses des coûts pour permettre au groupe d'annuler les programmes susceptibles de ne pas être rentables. En cas d'incapacité à anticiper ces aléas de manière précise et ainsi à en contenir les coûts, les résultats du groupe pourraient s'en trouver significativement dégradés.

1.2.5.4. Risques de contrepartie

Les risques de contrepartie pour le groupe Kaufman & Broad portent potentiellement sur les fournisseurs/sous-traitants, sur les comptes clients et les contreparties bancaires. Une défaillance d'une de ces contreparties pourrait affecter négativement le groupe.

Concernant les opérations réalisées en co-promotion avec des partenaires, les conséquences de mesures que le groupe pourrait être amené à prendre pour faire face à un retournement de conjoncture (telles que celles qui avaient été prises en 2009 ou la baisse des prix de vente se traduisant par une forte dégradation de la rentabilité de ces opérations) pourraient faire peser pour le groupe le risque de devoir assumer leur insolvabilité dans le financement des programmes et, le cas échéant, leur quote-part de perte pour les programmes déficitaires (voir 1.2.1.2. « Risques liés au montage d'opérations en co-promotion »).

1.2.5.5. Risques liés à la stratégie et à la gestion de la marque

Le groupe commercialise des gammes de produits différentes sous la marque unique Kaufman & Broad. Au cours des dernières années, le groupe a ainsi diversifié la gamme des produits commercialisés sous cette marque, notamment en réaction aux conditions macroéconomiques difficiles qui ont modifié les comportements des clients. Ainsi, l'offre du groupe s'étend désormais des logements destinés aux revenus les plus modestes aux logements haut-de-gamme ; par ailleurs, l'offre commerciale inclut une part grandissante d'immobilier d'entreprise et de produits gérés. Cette hétérogénéité de l'offre pourrait être une source de confusion pour le client et altérer ainsi l'image de marque que le groupe souhaite véhiculer. Par ailleurs, compte tenu de l'accroissement du nombre et de la diversité de ses clients et/ou prospects (particuliers,

entreprises et investisseurs privés et institutionnels, collectivités locales), le groupe est exposé à un risque d'image et de réputation dans le cas de survenance d'une défaillance sérieuse, que celle-ci soit avérée ou non, dans la qualité des prestations rendues.

De plus, les agences du groupe ont la possibilité d'organiser, dans une certaine mesure et de manière autonome, leurs propres campagnes publicitaires et opérations marketing en complément des campagnes nationales, et pourraient donc véhiculer une image qui ne correspondrait pas à la stratégie du groupe, en dépit de l'existence d'une charte graphique nationale commune. Par ailleurs, en cas de défaillance sérieuse, réelle ou alléguée, dans la qualité des services que le groupe rend, ce dernier serait exposé à un risque d'image et de réputation.

Enfin, le développement des médias sociaux, des blogs et des forums de discussion concourt au développement du risque d'image pour la partie relevant du public des particuliers et plus particulièrement d'e-réputation.

1.2.5.6. Risques liés aux couvertures d'assurances

L'activité du groupe est couverte par des assurances : Tous Risques Chantiers, Dommages-Ouvrage, Constructeur Non Réalisateur, Responsabilité Civile Maître d'Œuvre, Responsabilité Civile Promoteur et Responsabilité Civile Agents Immobiliers. Aucune assurance couvrant le risque de perte d'exploitation n'a été souscrite par le groupe.

Les compagnies d'assurance aptes à proposer ces couvertures sont en nombre limité. Dès lors, la société pourrait devoir subir une inflation des primes ce qui générerait un impact matériel sur ses résultats ou sur ses objectifs de croissance.

Les conditions de ces polices étant contractuellement révisées périodiquement, le groupe pourrait ne pas être en mesure de souscrire à l'avenir des couvertures dans des conditions équivalentes à celles actuellement en place, ni même de souscrire de telles couvertures, ce qui pourrait accroître son exposition aux risques et ses coûts donc affecter négativement son activité, sa rentabilité et sa croissance. Enfin, les taux de prime d'assurance dépendant de la sinistralité, une augmentation de cette dernière pourrait conduire à un renchérissement des primes d'assurance versées par le groupe et/ou avoir un impact sur le niveau de couverture des risques.

1.2.5.7. Risques liés à des tentatives de fraude, d'escroquerie et de corruption

Kaufman & Broad est exposé, comme toutes les entreprises, à des tentatives de fraude, d'escroquerie et de détournement de fonds ou de corruption. Ces tentatives pourraient causer directement ou indirectement au groupe un préjudice financier, en s'en prenant aux flux financiers qui s'échangent entre Kaufman & Broad, ses clients et ses parties prenantes mais également affecter la réputation et les intérêts financiers du groupe. En dépit d'actions de prévention et de sensibilisation, ainsi que de la place importante donnée à la lutte antifraude dans le programme de travail du contrôle interne, Kaufman & Broad ne peut pas éliminer totalement ce risque de fraude.

1.2.5.8. Risques liés à l'actionnariat du groupe

À la date du présent document de référence, Financière Gaillon 8, société ultimement contrôlée par des fonds gérés par PAI Partners n'est plus présente dans le capital de la société. Financière Gaillon 8 a cédé successivement 43 % du capital de la société en avril 2016 et 17,76 % en février 2017, par voie de placements privés et le solde de capital de la société en mai 2017. À la connaissance de la société, à l'exception de la société Artimus Participations (Société détenue par certains dirigeants et salariés du groupe et présidée par M. Nordine Hachemi, Président-Directeur Général de Kaufman & Broad SA (qui détenait par ailleurs environ 25 % du capital et des droits de vote d'Artimus Participations) qui détient 10,43 % du capital de Kaufman & Broad SA, il n'existe pas de société détenant directement ou indirectement au 28 février 2018 plus de 10 % du capital de la société.

Depuis la sortie de Financière Gaillon 8 du capital de la société, le volume du flottant représente plus des deux tiers des actions de la société. Une part significative de ces actions sont détenues par de nombreux fonds d'investissement avec des profils d'investissement variés. Leurs

décisions d'allocation entre les différentes classes d'actifs (actions, obligations et disponibilités) sont prises par des comités ou des trustees spécifiques à chaque pays concernés, en fonction des perspectives de marché et des caractéristiques de rendements attendus. Une appréhension par ces derniers de résultats inférieurs à leurs attentes ou bien de situations économiques ou réglementaires plus défavorables pourrait entraîner une décision de désengagement anticipée de leur part. Celle-ci s'accompagnerait de reventes importantes des actions de la société qui pourrait entraîner une volatilité élevée de son cours. Le volume du flottant combiné à des volumes importants de vente qui l'accompagnerait pourraient avoir un impact défavorable accru sur le cours de l'action du groupe.

Par ailleurs, la détention d'une part significative du capital de la société par des sociétés d'investissement au travers de fonds gérés et/ou ultimement détenus par des fonds ou bien pour le compte d'autres investisseurs rend pour la société la perception de son contrôle capitalistique plus difficile. Cette situation, ajoutée à un nombre d'actions en circulation important, pourrait conduire à un changement dans le contrôle de la société à la faveur d'une action de concert ou bien d'un rachat d'un bloc d'action.

1.3. Assurances et gestion des risques

1.3.1. Assurances

1.3.1.1. Assurances légalement obligatoires

Dans le cadre de la réglementation liée à leur activité de développeur-construteur décrite en section 1.2.3.1. « Risques liés à la réglementation directement applicable au groupe », les sociétés du groupe souscrivent les assurances obligatoires instituées par la Loi n° 78-12 du 4 janvier 1978 couvrant l'ouvrage exécuté (assurance dite Dommages-Ouvrage), la responsabilité du Maître d'Ouvrage (assurance dite Constructeur Non Réalisateur) et la responsabilité de la maîtrise d'œuvre lorsqu'elle est exercée par des sociétés du groupe.

L'assurance « Dommages-Ouvrage » est souscrite dès l'ouverture du chantier et a pour objet le préfinancement de la réparation des désordres apparus après réception, relevant de la garantie décennale. Le bénéfice de cette couverture est transféré aux clients dès la livraison de leurs logements, et se transmet à leurs successeurs en cas de revente de leurs logements.

Cette assurance couvre les frais de réparation des dommages, même résultant d'un vice de sol, qui compromettent la solidité des ouvrages construits, ou qui affectent lesdits ouvrages dans l'un de leurs éléments constitutifs ou l'un de leurs éléments d'équipement, les rendant impropres à leur destination ou qui affectent la solidité des éléments d'équipement indissociables de viabilité, de fondation, d'ossature, de clos et couvert au sens de l'article 1792-2 du Code civil.

Cette assurance couvre les frais de réparation, y compris les travaux de démolition, de déblaiement, dépose ou démontage éventuellement nécessaires, une fois une expertise amiable réalisée dans certains délais préétablis. Postérieurement à cette indemnisation, les assureurs se

retournent généralement vers les constructeurs responsables, et leurs assureurs, afin de recouvrer les sommes avancées.

Le plafond de la garantie est le montant du coût total de la construction, y compris honoraires, pour les ouvrages autres que d'habitation et le coût de la réparation pour les ouvrages d'habitation.

Les sociétés du groupe sont couvertes par une assurance de responsabilité décennale des Constructeurs Non Réalisateurs dite assurance « CNR ».

Ces assurances couvrent le paiement des travaux de réparation de la construction à laquelle le groupe a contribué en sa qualité de constructeur, lorsque sa responsabilité est engagée sur le fondement de la présomption établie par les articles 1792 et suivants du Code civil, à propos de travaux de bâtiment et dans la limite de cette responsabilité.

Le plafond de la garantie est le montant du coût total de la construction y compris honoraires, pour les ouvrages autres que d'habitation, et le coût de la réparation pour les ouvrages d'habitation.

Les contrats d'assurance Dommages-Ouvrage et « CNR » sont souscrits depuis le 1^{er} janvier 2014 auprès des compagnies AXA France IARD et SMABTP.

Ils ont représenté un coût de 7,023 millions d'euros (soit 0,50 % du chiffre d'affaires consolidé) pour l'exercice clos le 30 novembre 2017.

Depuis le 1^{er} janvier 2010, les sociétés du groupe exerçant l'activité de maîtrise d'œuvre sont couvertes par un contrat d'assurance professionnelle BTP Ingénierie spécifiques couvrant la responsabilité professionnelle et décennale Maître d'Œuvre, souscrit depuis le 1^{er} janvier 2014 auprès d'Allianz IARD.

Le montant des primes payé au titre de ce contrat pendant l'exercice clos au 30 novembre 2017 a représenté un coût de 0,045 million d'euros (soit 0,003 % du chiffre d'affaires consolidé).

1.3.1.2. Autres assurances relatives à l'activité du groupe

L'activité du groupe est également couverte par des assurances facultatives « Responsabilité Civile Promoteur », « Tous Risques Chantiers » et « Responsabilité Civile Agents Immobiliers ».

1.3.1.2.1. Responsabilité Civile Promoteur

Les contrats « Responsabilité Civile Promoteur » ont pour objet de garantir Kaufman & Broad contre les conséquences pécuniaires de la responsabilité pouvant lui incomber par suite de tous dommages corporels, matériels et/ou immatériels causés aux tiers du fait de son activité et des prestations qui s'y rattachent, ainsi que du fait des personnes, des biens meubles ou immeubles et des animaux affectés à l'exercice de son activité et dont il serait déclaré civilement responsable.

Ils ont représenté un coût de 0,47 million d'euros au cours de l'exercice 2017 (soit 0,034 % du chiffre d'affaires consolidé).

Le montant des garanties souscrites pour toutes les activités du groupe depuis janvier 2014, pour tous dommages corporels, matériels et immatériels, s'élève à 75 millions d'euros (soit 7,05 % du chiffre d'affaires consolidé).

1.3.1.2.2. Tous Risques Chantiers et Responsabilité Civile Agents Immobiliers

Le groupe souscrit également des assurances facultatives « Tous Risques Chantiers » et « Responsabilité Civile Agents Immobiliers ».

L'assurance « Tous Risques Chantiers », souscrite pour chaque opération, garantit le Maître d'Ouvrage ainsi que l'ensemble des

participants à l'opération contre toute perte ou dommages accidentels aux ouvrages pendant la période de construction.

La garantie est accordée à concurrence du montant total des travaux réalisés sur le site y compris les honoraires de maîtrise d'œuvre et de contrôle technique.

Ils ont représenté un coût de 1,008 million d'euros (soit 0,07 % du chiffre d'affaires consolidé) pour l'exercice clos le 30 novembre 2017.

La « Responsabilité Civile Agents Immobiliers » pour les sociétés ayant une activité de marchand de biens dont les garanties sont conformes à la Loi Hoguet (Loi du 2 juillet 1970), a été intégrée au contrat RC promoteur depuis le 1^{er} janvier 2014. Elles garantissent les dommages corporels et les dommages matériels et dommages immatériels consécutifs confondus selon les mêmes conditions qu'énoncées dans le paragraphe 1.3.1.2.1. « Responsabilité Civile Promoteur ».

1.3.1.2.3. Responsabilité Civile Mandataires sociaux

Enfin, le groupe a souscrit une police « Responsabilité Civile Mandataires sociaux » qui garantit sous certaines conditions la responsabilité civile que les dirigeants pourraient encourir en cas de faute professionnelle commise dans l'exercice de leur mandat de dirigeant ainsi que la prise en charge des frais de défense encourus par les assurés lorsqu'ils sont recherchés sur le plan civil ou pénal pour leurs activités de dirigeants.

1.3.1.2.4. Risque de fraude et risque cyber

Enfin, en complément de l'organisation, des procédures et des systèmes informatiques existants pour lutter contre ces risques le groupe a souscrit une police combinée « risque de fraude et risque cyber » qui garantit sous certaines conditions la responsabilité civile, les frais et pertes éventuelles occasionnés par une fraude ou une atteinte aux systèmes informatiques du Groupe.

1.3.2. Gestion des risques

Afin de prévenir et de gérer efficacement les risques liés à son activité, le groupe s'est doté d'un Dispositif de Contrôle Interne qui fait l'objet du rapport du Président du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne (voir section 9.2. « Rapport du Président du Conseil d'Administration »).

Le Dispositif de Contrôle Interne et de management des risques en vigueur au sein du groupe Kaufman & Broad vise plus particulièrement à assurer :

- la conformité aux lois et aux règlements des actes de gestion, de décision et/ou de réalisation des opérations ainsi que le comportement du personnel ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale du groupe ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs ;
- la fiabilité et la sincérité des informations comptables, financières et de gestion, communiquées aux organes sociaux et à l'extérieur.

Le Dispositif de Contrôle Interne mis en place par la direction générale du groupe prévoit un système de gestion des risques visant à recenser et à analyser les principaux risques identifiables au regard de ses objectifs et à s'assurer de l'existence de procédures de gestion de ces risques. Les cartographies des risques établies par la direction générale constituent des étapes essentielles dans l'identification des risques de l'entreprise.

L'un des objectifs du système de contrôle interne est de prévenir et de maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise et les risques d'erreurs et de fraudes, en particulier dans les domaines comptable et financier. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que ces risques sont totalement éliminés et vise à obtenir une assurance raisonnable d'atteindre les objectifs du Dispositif de Contrôle Interne.

1.3.2.1. Gestion des risques industriels, économiques et environnementaux

1.3.2.1.1. Gestion des risques liés à la conjoncture économique

La sélectivité des emplacements ainsi que l'adaptation continue de la définition des produits proposés à la vente par la société ont permis à la société de maintenir son activité dans un contexte général dégradé et incertain. De plus, le groupe fait face aux conditions de marché fluctuantes en ayant la capacité d'exercer ses activités avec un faible niveau de charges fixes. En effet, les principaux coûts du groupe sont variables, résultant principalement des frais d'acquisition des terrains, des coûts de construction, des coûts de commercialisation des programmes, ainsi que des commissions et rémunérations des équipes commerciales (environ 15 % de la masse salariale du groupe est considérée comme variable). En conséquence, en cas de ralentissement de l'activité, le groupe peut réduire ses coûts en réduisant le nombre de programmes lancés. Après prise en compte des ajustements nécessaires sur les programmes déjà engagés (en particulier, provisionnement des coûts liés aux programmes engagés et des surcoûts à venir pour terminer ces opérations et prise en compte des coûts d'étude pour les programmes abandonnés), le groupe estime que les bénéfices d'une stratégie de développement plus conservatrice se font généralement sentir en l'espace d'une année après sa mise en œuvre.

1.3.2.1.2. Gestion des risques liés au montage d'opérations en co-promotion

Le groupe, dans le cadre de son Dispositif de Contrôle Interne, est doté de processus de contrôle interne qui couvre 13 thèmes, répartis sur 26 procédures distinctes, dont notamment l'acquisition de terrain, la gestion des appels de fonds et encaissements clients, le suivi des créances clients, l'élaboration et le contrôle d'un budget de programme immobilier et le processus d'élaboration des prévisions, la reconnaissance des revenus et des stocks à l'avancement, la gestion des réservations, le taux d'avancement, les règlements fournisseurs, les achats, la gestion des fins de chantiers (pour les principaux ayant trait aux programmes immobiliers : voir paragraphe IV.2. « Procédures internes » section 9.2. du rapport du Président). Les opérations immobilières réalisées en co-promotion ne dérogent pas au respect de ces procédures notamment dans la sélection des terrains.

1.3.2.1.3. Gestion des risques liés aux garanties bancaires dans le cadre des Ventes en l'état futur d'achèvement

Afin de minimiser le risque d'exposition à la baisse du nombre d'institutions capables d'octroyer de tels cautionnements au groupe, celui-ci fait appel à un nombre élargi et diversifié d'établissements financiers de premier plan. Ces principaux établissements financiers du groupe sont : Crédit Mutuel ARKÉA, groupe Crédit Mutuel (CIC, BECM...), groupe Banque Populaire et Caisse d'Épargne (Palatine, SOCFIM, Natixis...), Crédit Agricole-CIB, Société Générale, auxquels il convient d'ajouter les établissements spécialisés dans le cautionnement et les courtiers en assurance tels que : Atradius, MB cautions...

1.3.2.1.4. Gestion des risques liés à l'insolvabilité des entreprises

Afin d'apprécier plus finement le risque d'exposition à la défaillance des fournisseurs, une procédure a été mise en place à compter du 1^{er} novembre 2013 pour la sélection d'un fournisseur, partenaire ou associé et la signature du marché lors d'un appel d'offres. Le recours à des notations financières vise à garantir la solidité et la fiabilité des entreprises avec lesquelles le groupe contracte (voir « Les relations avec les fournisseurs » section 1.7.4.4.2. « Achats et sous-traitance » paragraphe « La sélection des entreprises et fournisseurs »). Par ailleurs, depuis plusieurs années, Kaufman & Broad est engagé dans un processus de centralisation au niveau régional de ses achats de second œuvre et de normalisation de ses procédures de sélection des fournisseurs au niveau du groupe. Cette centralisation permet de nouer des relations durables avec les fournisseurs signant un contrat-cadre avec le groupe. C'est également un moyen pour Kaufman & Broad d'apprécier la solidité financière des entreprises avec lesquelles il contracte en pérennisant leurs relations (voir paragraphe « Éthique des affaires et relations avec les sous-traitants » à la section 1.7.4.4. « La pratique et l'éthique des affaires »).

1.3.2.1.5. Gestion des risques de liquidités

L'affectation des ressources financières ainsi que l'analyse du risque de liquidité sont prises en compte par la direction générale et par la direction financière dans la conduite de l'activité du groupe. Pour ce faire, la société a mis en place un processus intégré d'élaboration des prévisions de trésorerie de chacune de ses opérations immobilières, piloté par la direction de la Trésorerie et des Financements, placée sous la responsabilité de la direction financière. Ce processus permet à la société de connaître le besoin de financement actuel et prévisionnel que ce soit par opération ou au niveau agrégé pour le groupe et ses directions régionales.

1.3.2.2. Gestion des risques juridiques

1.3.2.2.1. Gestion des risques relatifs à la réglementation directement applicable au groupe

Afin de minimiser l'exposition à ces risques, le groupe dispose d'une direction juridique qui est en charge des sujets réglementaires et législatifs, qu'ils soient *Corporate* ou opérationnels. Sur le plan opérationnel, il consiste notamment à l'assistance et au conseil aussi bien aux services supports qu'aux services opérationnels dans le cadre des montages de programmes immobiliers, notamment dans l'élaboration des contrats et marchés. Sur le plan *Corporate*, il prend en charge tous les aspects du suivi juridique de l'ensemble des structures du groupe mais également la veille interne des nouvelles normes et règlements et son interprétation avec le support de cabinets de consultants externes spécialisés dans les sujets juridiques.

1.3.2.2.2. Gestion des risques liés à des procédures contentieuses

Les risques inhérents à de telles procédures font l'objet d'assurances dans les conditions résumées au paragraphe 1.3.1. « Assurances ». Ces risques font en outre l'objet d'un suivi et d'analyses de la part du service juridique et des conseils du groupe, et sont systématiquement réévalués sur la base de l'évolution des procédures et en fonction des expériences passées du groupe.

1.3.2.2.3. Gestion des risques liés aux dispositifs fiscaux pouvant influencer le marché du logement neuf

Afin de pouvoir s'adapter aux évolutions des dispositifs fiscaux dans lesquels le groupe évolue, il dispose d'une direction fiscale qui traite de l'ensemble des sujets fiscaux, qu'ils soient *Corporate* ou opérationnels. Celle-ci est centralisée à la direction financière mais elle s'appuie également sur des relais de la direction juridique au siège et en région. Elle a pour mission, entre autres, d'assurer la veille fiscale du groupe portant notamment sur les évolutions liées à son activité. Enfin, le groupe complète ce dispositif de veille par le recours à des cabinets de consultants externes spécialisés dans les sujets fiscaux.

1.3.2.2.4. Gestion des risques liés aux Engagements hors bilan

Les procédures de contrôle interne mises en œuvre pour l'identification et le contrôle de ces engagements hors bilan sont détaillées au paragraphe III de la troisième partie du rapport du Président du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne (section 9.2. « Rapport du Président du Conseil d'Administration »).

1.3.2.2.5. Gestion des risques liés à la protection des données personnelles

Afin d'assurer la protection de ces données, l'ouverture vers l'extérieur des applications du groupe revêtant un caractère confidentiel et/ou sensible, n'est pas autorisée. Des règles de protection ainsi que des systèmes de pare-feu évolués ont également été mis en place. Enfin, pour les systèmes de traitement de l'information ouverts vers des utilisateurs extérieurs, des systèmes de sécurité renforcés ont été mis en place. Par ailleurs Kaufman & Broad a désigné un Correspondant Informatique et Liberté (CIL). Le CIL est chargé de conseiller les professionnels internes de Kaufman & Broad, de diffuser la culture « Informatique et Libertés » dans l'entreprise, et de veiller à la conformité de leurs activités en matière de traitement des données personnelles.

Par ailleurs, le Groupe a entamé une mission pour identifier les différents traitements de données qu'il réalise dans le cadre de ses activités afin de se mettre en conformité avec le Règlement européen de protection des données.

1.3.2.3. Gestion des risques industriels, économiques et environnementaux

1.3.2.3.1. Gestion des risques liés au marché foncier

Afin de pouvoir anticiper le plus tôt possible des tensions sur la disponibilité de foncier nécessaire à la production de ses programmes, le groupe a développé un outil de gestion de sa réserve foncière, dans lequel doivent figurer les terrains répondant aux critères de sélection fixés par le groupe (voir paragraphe 1.1.8.1. « Sélection des terrains »). Enfin, c'est le Comité Foncier qui établit les critères des terrains devant entrer dans la réserve foncière du groupe et qui valide la pertinence stratégique et financière des projets d'opérations envisagés et le budget prévisionnel de dépenses préliminaires et autorise la mise en place d'une indemnité d'immobilisation de terrain, en particulier dans le cas des promesses unilatérales de vente (voir paragraphe 1.1.8.2. « Validation des projets par le Comité Foncier »).

1.3.2.4. Gestion des autres risques

1.3.2.4.1. Gestion des risques liés aux systèmes informatiques

Afin de prévenir ce risque, le groupe a mis en place un plan de reprise de continuité d'activité prévoyant essentiellement le rétablissement de son environnement informatique dans les meilleurs délais et l'ouverture d'un centre de secours disposant de postes de travail adaptés et destinés à accueillir les collaborateurs affectés par le sinistre (voir chapitre 9 « Rapport du Président » au paragraphe IV.3. « Systèmes d'information »).

1.3.2.4.2. Gestion des risques liés aux Ressources Humaines

Le groupe ayant pris la mesure de l'enjeu de savoir-faire et de performance de ses collaborateurs, il tente d'attirer les bons profils et les talents de façon homogène dans l'ensemble du groupe en offrant des perspectives professionnelles ambitieuses et de construire avec eux une culture de groupe forte. Pour ce faire, le groupe met en œuvre un certain nombre de dispositifs dans la gestion de ses Ressources Humaines, tels que des processus d'intégration, de formation et d'accompagnement des jeunes recrutés dans l'entreprise, d'entretien annuel et des revues de carrières pour repérer les talents et pour assurer la transmission de la culture de l'entreprise et des savoir-faire (voir la charte RSE du groupe).

1.3.2.4.3. Gestion des risques liés à la gestion des programmes

Le groupe est doté dans le cadre de son Dispositif de Contrôle Interne d'un processus de validation de ses engagements dans un programme immobilier. La décision définitive d'acquisition des terrains est prise par les membres du Comité Foncier. La règle générale retenue par Kaufman & Broad prévoit que l'acquisition définitive des terrains est réalisée si (i) les autorisations administratives requises en vue de réaliser le programme projeté sont obtenues et purgées des recours des tiers (cette dernière condition relative au recours des tiers s'appliquant dans la plupart des cas) d'une part, et si (ii) la rentabilité du programme telle que présentée dans les bilans financiers prévisionnels est vérifiée d'autre part (état et niveau de la commercialisation, faisabilité technique, plan de trésorerie... voir paragraphe 1.1.8. « Achat de terrains » et suivant).

1.3.2.4.4. Gestion des risques de contrepartie

Compte tenu de la pluralité des fournisseurs et sous-traitants, le groupe considère que leur insolvabilité ne pourrait pas avoir de conséquences significatives sur l'activité. Il estime par ailleurs que le risque de contrepartie lié aux comptes clients est limité par le très grand nombre de clients et par le fait que les ventes sont signées exclusivement devant notaire, le financement de l'acquisition du bien immobilier ayant été, en règle générale, préalablement obtenu.

Le risque crédit attaché au client est géré au niveau de chaque agence et supervisé par le siège. Du fait de son activité, le groupe est faiblement exposé au risque de défaillance de clients. L'ancienneté des créances clients est revue mensuellement.

Par ailleurs, le groupe place ses disponibilités, quasi-disponibilités et ses titres de placement auprès d'institutions financières de premier rang. Enfin, il conclut ses contrats de taux d'intérêt avec des institutions financières de premier rang.

1.3.2.4.5. Gestion des risques liés à des tentatives de fraude, de corruption et d'escroquerie

Le groupe n'opère de transactions qu'avec des intermédiaires financiers de premier plan et ceci uniquement *via* des logiciels sécurisés de télétransmission et il ne pratique pas de *e-commerce* avec ses clients. Par ailleurs, la plupart des transactions financières effectuées par le groupe dans le cadre de ses opérations, sont faites par l'intermédiaire soit de notaires pour les acquisitions foncières ou bien la signature des actes authentiques de ventes (VEFA), soit avec des établissements financiers qui autorisent les flux financiers sur la base des appels de fonds validés par nos clients.

Par ailleurs le groupe exerce un contrôle strict de ces moyens de paiement qui sont tous centralisés au siège du groupe.

1.3.2.5 Assurance Fraude et Risques Cyber

Dans le cadre des obligations liées à l'entrée en vigueur de la Loi Sapin II, le Groupe a procédé à l'actualisation de son Code d'Éthique ainsi qu'à la création de deux procédures connexes, la procédure d'Alerte et la procédure de sanctions disciplinaires, s'appliquant à l'ensemble des collaborateurs du groupe dès le 1^{er} janvier 2018. Ces éléments sont détaillés à la section 1.7.4.4.1 « La conformité et l'éthique chez Kaufman & Broad ».

1.4. Procédures contentieuses en cours

Du fait de la nature de son activité courante, la société est susceptible d'être l'objet d'actions judiciaires (civiles, administratives...) à son encontre, résultant notamment de vices structurels, de désordres affectant ses réalisations ou de non-respect de certaines obligations légales ou réglementaires, ou de recours contre les permis de construire obtenus, ou tout autre (autorisation administrative...).

Les procédures contentieuses sont provisionnées en fonction de l'appréciation du risque effectué par le service juridique du groupe et par sa direction générale en collaboration avec les avocats spécialisés en charge des dossiers.

Les procédures contentieuses en cours les plus significatives sont décrites à la section 4.5. « Notes annexes aux états financiers » note 8 « Provisions pour risques et charges - Passifs éventuels - Garanties » et suivantes. Le détail de l'ensemble des litiges aussi bien de ceux qui sont provisionnés ainsi que ceux qui ne le sont pas n'est communiqué que de façon limitée, car une telle information serait susceptible d'avoir une incidence défavorable sur l'issue des contentieux en cours.

Il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la société et/ou du groupe.

1.5. Politique d'investissement

1.5.1. Recherche et développement

Le 10 juillet 2007, il a été mis fin au Contrat de Licence conclu entre KB Home et Kaufman & Broad SA, par lequel le groupe bénéficiait d'une concession de savoir-faire exclusive ainsi que de la licence d'utilisation de la marque Kaufman & Broad. Depuis cette date Kaufman & Broad SA est propriétaire de la marque, du logo et du savoir-faire précédemment détenus par KB Home. Le processus de transfert est décrit au paragraphe 1.1.12.1. « Marque Kaufman & Broad ».

Pour le groupe Kaufman & Broad, les frais de développement sont essentiellement liés aux opérations de promotion immobilière. Ils sont composés des dépenses attachées au foncier (engagements sur des projets pour lesquels les promesses d'achat des terrains ont été signées) et sont traités en stock comme un élément du prix de revient lorsqu'il est probable que le programme sera développé (voir section 4.1.5. « Notes annexes aux états financiers », note 5.2. « Autres immobilisations corporelles » paragraphe « Frais de recherche et développement »).

Par ailleurs, Kaufman & Broad dispose d'une équipe intégrée dirigée par un architecte qui étudie en permanence de nouveaux produits (notamment de maisons individuelles, d'écoconception de bâtiments, de développement d'une gamme de logements économiquement plus accessible...) susceptibles d'être développés ainsi que d'une équipe d'ingénieurs qui travaillent à l'amélioration de la qualité de la construction (isolation phonique, isolation thermique – Label RT 2012 –, PassivHaus, étanchéité).

Le groupe fait également, à l'occasion, réaliser des études sur les consommateurs, leurs critères de choix dans leur démarche d'achat et les produits offerts par ses concurrents afin d'adapter les produits qu'il commercialise.

En septembre 2015 la direction Innovation, Qualité et Architecture a été créée au sein du groupe avec pour objectif de déterminer une offre produits différenciante, répondant à des critères de qualité technique et adaptée aux nouveaux usages.

Cette direction assure l'animation d'une culture de l'innovation. Elle repose sur un Réseau de Référents Innovation composé de différents responsables métiers dans chaque Agence du Groupe. L'un des objectifs de ce réseau est d'encourager le partage de savoir-faire entre les Agences. L'innovation passe également par des partenariats avec des incubateurs ou accélérateurs de start-ups, comme Paris&Co ou encore Immowell-Lab, dédié au bien-être par l'immobilier. Kaufman & Broad fait ainsi partie des Comités de sélection des start-ups. Lorsque certaines de ces start-ups travaillent sur des problématiques identifiées par le Groupe, la direction Innovation peut choisir de mener avec elles des expérimentations sur quelques projets immobiliers afin de tester leur solution et d'analyser le retour d'expérience des acquéreurs et usagers. Dans le cas où ces expérimentations s'avèrent concluantes, le Groupe peut intégrer la solution à son offre de services et la généraliser sur ses opérations. À l'issue d'une phase d'expérimentation de neuf mois, Kaufman & Broad a ainsi annoncé la mise à disposition de la plateforme d'échanges proposée par la start-up ChouetteCopro sur l'ensemble des prochains programmes immobiliers résidentiels livrés en Île-de-France. ChouetteCopro permet de signaler et suivre le traitement d'un incident dans les parties communes en fluidifiant les échanges entre occupants, syndic, conseil syndical et entreprises intervenant au sein d'une même copropriété. L'expérimentation se poursuit dans les agences Kaufman & Broad en région.

Par ailleurs, une autre expérimentation est en cours en Île-de-France, avec Karos, qui propose une application de court-voiturage. L'objectif de ce service est d'améliorer l'accessibilité des opérations immobilières et de faciliter les trajets du quotidien aux acquéreurs et usagers, en mettant en relation des co-voituriers.

La voiture individuelle peut ainsi devenir une solution de transport collectif dans les zones peu équipées en transports en commun ou une solution de mobilité complémentaire des réseaux de transport existants. En augmentant le nombre de passagers dans chaque véhicule, cela contribue à réduire le trafic et les émissions carbone associées.

Le bien-être par l'immobilier, thème d'Immowell-Lab, est identifié comme un levier d'innovation par le groupe, qui étudie un certain nombre de collaborations pour mener des expérimentations afin d'élargir l'offre de services de Kaufman & Broad.

Le groupe développe les projets urbains avec certaines opérations emblématiques à grande échelle, avec une mixité des usages. En plein cœur de l'agglomération toulousaine, le projet de « Lagrave » s'étend sur 21 400 m² avec du logement collectif, une résidence de tourisme, un Ehpad, et des commerces. Le projet sur l'îlot « Polaris » à Nantes est un autre exemple, avec 6 bâtiments sur 35 000 m², dont une tour de 18 étages, un Institut Vatel et son campus, une résidence étudiante, 5 000 m² de bureaux et commerces, ainsi que 250 logements. Le groupe s'est positionné en tant que promoteur ensemblier et acteur de l'aménagement avec la création de la direction Grands Projets Urbains en 2015.

Un axe de travail du groupe est la construction bois, matériau de construction durable, écologique, sain et avec une faible empreinte carbone. Un partenariat a été noué avec Techniwood, qui conçoit, fabrique et commercialise des panneaux de construction bio-sourcés industriels. Ce partenariat a notamment abouti à Bordeaux, avec la tour Silva, constituée de 17 étages avec une structure primaire à colombages géants comprenant plus de 80 % de bois.

Aucun coût significatif de recherche et développement n'est actuellement en cours.

1.5.2. Principaux investissements réalisés

Dans la conduite de ses opérations de promotion immobilière, Kaufman & Broad réalise de nombreux achats destinés à la constitution de ses stocks et travaux en cours liés à ses programmes. Les stocks de programmes en cours de développement sont évalués au prix de revient. Ce dernier comprend le prix d'acquisition des terrains, les frais annexes, les taxes, le coût des VRD (Voirie Réseaux Divers), le coût de construction et d'aménagement de zones modèles, les frais fonciers, ainsi que les honoraires et commissions inhérents aux mandats délivrés par Kaufman & Broad en vue de vendre les programmes immobiliers. Le groupe commercialise toutes ses opérations de promotion sous le régime de la Vente en état futur d'achèvement (VEFA), c'est-à-dire que l'acquéreur devient propriétaire du sol et de l'édifice au fur et à mesure de sa construction. De plus, la reconnaissance du chiffre d'affaires est effectuée selon, entre autres, les modalités de la norme IAS 11 « Contrats de construction » en matière d'avancement, c'est-à-dire proportionnellement à l'avancement technique, dont le point de départ est l'acquisition du terrain, et à l'avancement commercial (signature des actes de vente) de chaque programme. En conséquence, le stock de programmes en cours se trouve donc diminué au fur et à mesure de l'avancement des travaux sur la base des prévisions effectuées par programme (voir section 4.5. « Notes annexes aux états financiers », note 3.4. « Stocks »).

En dehors de ces investissements liés au cycle d'exploitation, les investissements peuvent être répertoriés selon trois catégories :

- les investissements nécessaires au fonctionnement courant des activités du groupe : investissements informatiques (logiciels et matériels), agencements des sites administratifs (achat de mobiliers et matériels de bureau... – voir section 4.1.5. « Notes annexes aux états financiers », note 5.3 « Immobilisations corporelles » et suivantes de l'annexe aux comptes consolidés). Ces flux d'investissements liés à l'exploitation pour l'ensemble du groupe ont représenté 5,8 millions d'euros en 2017 contre 6,4 millions d'euros en 2016 et 4,5 millions d'euros en 2015 ;
- les investissements réalisés en vue d'opérations de croissance externe ayant pour objet le développement de ses activités. Ces investissements sont réalisés, soit par le biais d'acquisition de sociétés ou de projets immobiliers, soit par des prises de participations. Les différentes opérations de croissance externe menées par le groupe sont décrites à la section 1.1.1.3. « La politique de croissance externe » ;
- les investissements de type financier réalisés par le biais de prises de participations minoritaires (investissements dans des opérations réalisées en co-promotion). Ces opérations sont traitées en immobilisations financières et inscrites au poste « Entreprises associées et co-entreprises » à l'actif du bilan du groupe. La valeur comptable des entreprises associées et co-entreprises correspond

à la quote-part de situation nette détenue. Ce poste comprend, au regard de l'activité de promotion, l'investissement en capital et assimilé, à savoir les avances financières en compte courant réalisées par le groupe pour financer les programmes. Kaufman & Broad procède de façon régulière à des opérations de rachat de participations dans des programmes réalisés en co-promotion, lorsque l'opportunité se présente et dans la mesure où l'opération

présente un intérêt financier pour le groupe (voir section 4.1.5. « Notes annexes aux états financiers », note 2.1.2. « Mise en équivalence des co-entreprises et des entreprises associées » et suivantes de l'annexe aux comptes consolidés).

Par ailleurs, en dehors des investissements et prises de participation mentionnés ci-dessus, le groupe n'a procédé à aucun investissement majeur au cours de l'exercice 2017.

1.5.3. Principaux investissements en cours et futurs

Aucun investissement significatif n'est actuellement en cours.

Le groupe n'exclut pas la possibilité de poursuivre sa politique de développement par voie de croissance externe, à condition que ceux-ci répondent aussi aux critères d'exigences financières du groupe ainsi qu'à sa stratégie générale.

1.6. Principales filiales et sociétés affiliées

Voir l'organigramme figurant en section 5.3.4. « Organigramme du groupe ».

1.7. Développement Durable

D'ici 2050, six milliards d'habitants dans le monde vivront en zone urbaine, selon les prévisions de l'ONU Habitat. Ces prévisions imposent d'adapter et rendre plus résilient le modèle urbain pour faire face aux enjeux globaux tels que le changement climatique, la connectivité, le bien-être des occupants ou encore l'inclusivité.

Le secteur du bâtiment contribue pour près de 25 % aux émissions nationales de gaz à effet de serre ; la conception, la construction et l'usage des bâtiments neufs et existants sont donc des enjeux stratégiques pour répondre aux engagements nationaux de réduction dans ce domaine.

À l'heure où 55 % de la population mondiale est urbaine et où les Français passent en moyenne plus de 80 % de leur temps à l'intérieur des bâtiments, la conception des logements et bureaux détermine le cadre et la qualité de vie des usagers. Le confort d'usage et le bien-être des occupants sont donc au cœur des préoccupations du groupe et une source d'innovation.

La politique du Groupe s'inscrit plus particulièrement dans deux des Objectifs de Développement Durable définis par l'ONU :

- « Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients, et durables » ; et
- « Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions ».

Conscient que l'activité de promotion immobilière a de fortes répercussions sociales, sociétales et environnementales, Kaufman & Broad publie des informations sur la prise en compte des impacts

de son activité et sur ses engagements sociétaux. La publication de données extra-financières permet de compléter l'appréciation de la performance de l'entreprise et de ses leviers de création de valeur. La collecte et la centralisation de ces informations contribuent ainsi à l'adaptation du *business model* pour accroître sa pérennité et son efficacité. Les obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale les incitent aujourd'hui à intégrer à leur stratégie l'ensemble de leurs parties prenantes.

Le groupe présente ces informations conformément aux articles R. 225-104 et R. 225-105 du Code de commerce pour son exercice fiscal 2017. Conformément au décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 pris pour l'application de l'article 225 de la Loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 dite « Loi Grenelle 2 » et de l'article 12 de la Loi n° 2012-387 du 22 mars 2012 dite « Loi Warsmann », Kaufman & Broad publie et fait vérifier une partie de ses indicateurs de performance extra-financière au titre du présent exercice. Les indicateurs publiés sur la RSE ont évolué pour l'exercice 2017, conformément à la Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels, ainsi qu'à la parution du Décret n° 2016-1138 du 19 août 2016 pris pour l'application de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce et relatif aux informations environnementales communiquées par les entreprises.

Le groupe a choisi d'organiser sa section « Développement Durable » en distinguant les impacts environnementaux, sociaux et sociétaux de ses activités, tout en restituant les enjeux associés dans le cadre de son cycle d'activité.

1.7.1. La politique du groupe en matière de RSE

Description des activités du groupe

Kaufman & Broad exerce en France depuis 50 ans une activité de développeur-constructeur de logements neufs, à savoir de Maisons individuelles en village (maisons individuelles groupées), d'appartements, de résidences de services (d'affaires, de tourisme, d'étudiants ou seniors non médicalisées), d'hôtels, ainsi qu'une activité d'immobilier tertiaire (bureaux, commerces et entrepôts logistiques).

Enjeux et responsabilités pour le promoteur immobilier

En tant que développeur-constructeur, Kaufman & Broad est présent sur l'ensemble de la chaîne immobilière, pilotant l'opération depuis sa conception jusqu'à sa commercialisation :

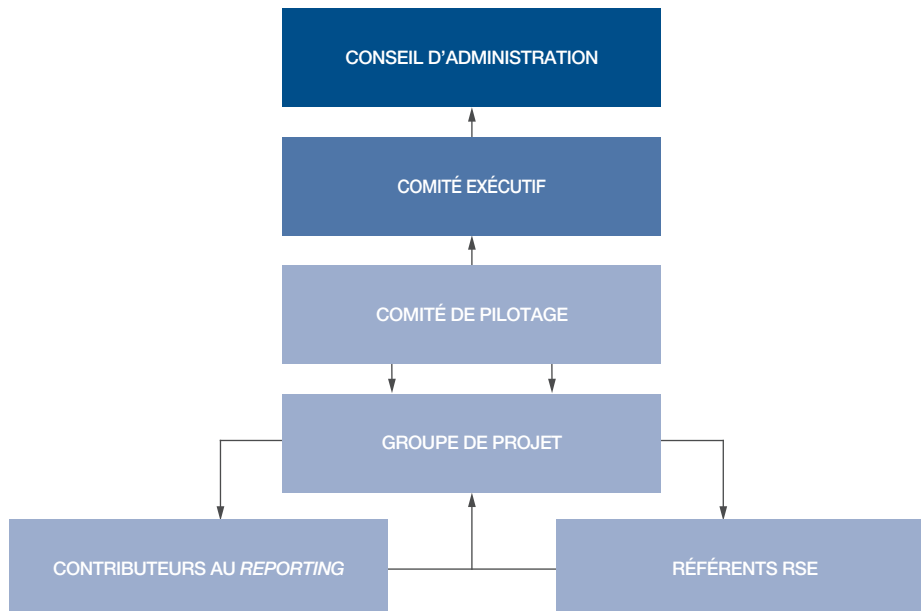
- recherche foncière et aménagement des terrains ;
- conception des bâtiments ;
- suivi de la construction/réalisation ; et
- livraison et service client.

Le promoteur, chargé de la coordination de l'ensemble des acteurs participant à l'opération, a ainsi une vision complète du programme. Cette position lui donne un rôle d'arbitre entre les différents intérêts et la responsabilité de contribuer, avec sa réalisation, à la politique de la ville et à la lutte contre le réchauffement climatique.

Une des spécificités de l'activité de promoteur réside dans le fait que le groupe a une influence directe sur certains enjeux : choix du terrain ou critères de conception des bâtiments et certification visée – sauf dans le cas des co-promotions –, alors qu'il n'a qu'une influence indirecte sur d'autres : pratiques des entreprises sur les chantiers, influencées par les critères figurant initialement dans les cahiers des charges lors de la passation des marchés de travaux, ou encore comportement des occupants des immeubles, ne pouvant être influencé par l'argumentaire qu'au moment de la réservation et/ou de la remise des clés.

Kaufman & Broad a la maîtrise des impacts directs de ses sites administratifs et espaces de vente (bureaux de ventes sur le site des programmes immobiliers, *Boutik* – lieux de vente multifonctions et multiprogrammes) et espaces décoration – *Showroom*). Mais, c'est avant tout sur ses réalisations immobilières, très encadrées d'un point de vue réglementaire, que le groupe est confronté à une grande variété d'enjeux sociétaux et environnementaux.

Organisation dédiée au Développement Durable



La RSE est pilotée de manière centralisée, au Siège du groupe. Cette fonction est rattachée à la direction Innovation, Qualité et Architecture, qui représente et porte ces sujets en Comex.

La stratégie RSE est définie en concertation avec la direction générale qui représente les directions régionales, d'agence et métier du groupe.

Cette stratégie est déployée et mise en œuvre à travers les différents métiers, en lien avec les opérationnels, par la mise en place de projets transversaux sur des enjeux identifiés comme prioritaires par le groupe, notamment la certification, la satisfaction client et l'innovation.

Kaufman & Broad a défini les différents enjeux et responsabilités qui existent dans les relations qu'il entretient avec ses parties prenantes au sein de sa charte de Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Le groupe poursuit cette réflexion et cet effort de formalisation en réalisant la cartographie de ses parties prenantes et la matrice de matérialité de ses enjeux RSE en vue de la déclaration de performance extra-financière (ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 et décret n° 2017-1265 du 9 août 2017).

Évaluation de la RSE

Kaufman & Broad a décidé en 2017 de faire évaluer sa performance développement durable en répondant à des questionnaires reconnus dans le domaine. L'objectif est à la fois de faire reconnaître la performance du groupe, mais également de piloter l'amélioration des indicateurs dans une optique de comparaison sectorielle et en analysant et intégrant au mieux les attentes externes. Le groupe a ainsi intégré l'indice GAIA, en se classant parmi les 70 meilleures entreprises parmi les 230 « Small et mid caps » examinées.

Kaufman & Broad a également répondu pour la première fois au *Carbon Disclosure Project*, qui contribue à la réflexion sur la stratégie environnementale du groupe.

Les informations extra-financières publiées dans cette section sont par ailleurs vérifiées par KPMG, dans le cadre de l'obligation de vérification par un organisme tiers indépendant de l'exhaustivité et de la sincérité des informations sociales, environnementales et sociétales publiées dans le rapport de gestion (arrêté du 13 mai 2013).

1.7.2. Informations environnementales

1.7.2.1. Maîtriser les risques liés à la recherche foncière

L'enjeu des règles d'urbanisme et de l'utilisation des sols pour le promoteur immobilier

Les règles d'urbanisme encadrent le métier de promoteur immobilier. Elles ont pour but de concilier qualité de l'habitat, protection du patrimoine naturel et culturel, ainsi que développement économique et démographique.

Depuis la Loi SRU du 13 décembre 2000, relative à la Solidarité et au Renouvellement Urbains, les communes définissent les Plans Locaux d'Urbanisme (PLU) et les Établissements publics de coopération intercommunale élaborent les Schémas de Cohérence Territoriale (SCOT) qui s'imposent dans plusieurs communes.

Les PLU et les SCOT définissent les zones urbanisées et les zones urbanisables ; ils sont donc stratégiques pour les promoteurs immobiliers car ils permettent d'identifier les terrains constructibles.

À l'échelle des communes, l'utilisation des sols est en particulier régie par une réglementation en vigueur sur les risques naturels et climatiques, à laquelle Kaufman & Broad est assujettie lorsque le groupe conçoit et lance une opération immobilière. Il s'agit notamment de la réglementation parasismique, entrée en vigueur le 1^{er} mai 2011, du Plan de prévention du risque inondation et du Plan de Prévention des Risques (PPR). Le PPR, annexé au PLU, définit les terrains constructibles en fonction des risques naturels (inondations, avalanches, mouvements de terrain, incendies de forêts...).

Cependant, les SCOT et les PLU ne précisent pas toujours suffisamment les spécificités environnementales d'un terrain.

Sur les terrains qu'il achète pour ses opérations, le groupe conduit de manière systématique des études préalables obligatoires selon la réglementation en vigueur. Cette partie, en amont de ces activités, est très encadrée du point de vue réglementaire.

L'extension des zones urbaines entraîne l'imperméabilisation des sols et le ruissellement des eaux en surface ainsi que la perte de végétation et d'espaces agricoles. La construction de nouveaux programmes impacte le ruissellement naturel des eaux de pluie et peut entraîner une pollution des milieux aquatiques, due à un rejet d'eaux pluviales non traitées.

La gestion des eaux pluviales et du choix du moyen de rétention est étudiée très en amont, dès l'esquisse du plan-masse. Lors du montage du permis de construire, les syndicats d'assainissement ou la ville sont consultés et des études de sols et de perméabilité sont effectuées, pour

déterminer le type de rétention et de fondations adéquat. En accord avec la réglementation des communes en matière de volume et de débit, un puits d'infiltration ou un bassin de rétention étanche est réalisé. En cas de rejet dans le milieu naturel, un dossier « Loi sur l'eau » doit être rédigé. Des sondages puis des tests sur la qualité de l'eau sont réalisés, pour savoir s'il faut ou non dépolluer.

La prise en compte du passé foncier et de l'équilibre écologique du site

La qualité et la pollution des sols et des sous-sols

Avant toute acquisition d'un terrain, le groupe procède, par l'intermédiaire de cabinets spécialisés, à une étude sur la qualité et la pollution des sols et des sous-sols, et sur le passé foncier du site.

Kaufman & Broad désigne d'abord un bureau d'études pour réaliser un diagnostic complémentaire de pollution du terrain, qui rédige une note méthodologique. Une entreprise est ensuite chargée de réaliser, si le diagnostic est défavorable, la dépollution du site. Le groupe est particulièrement vigilant à l'analyse du contexte et à la mise en œuvre de la dépollution, notamment s'il se trouve sur des sols à risque, tels que les sols argileux, ou si le terrain est situé sur des friches industrielles (voir section 1.2.4.8. « Risques liés à la pollution »).

La direction des Ressources Humaines de Kaufman & Broad propose aux collaborateurs une série de formations sur les enjeux environnementaux liés à l'activité de promotion immobilière. En 2017, les formations « Étude de sol : savoir étudier un rapport » et « Gestion des sites et sols pollués » ont ainsi été proposées aux collaborateurs.

La découverte de vestiges archéologiques

Tout projet est susceptible d'être affecté par une mesure d'archéologie préventive. En fonction de l'opération, le groupe s'assure auprès de la Direction Régionale des Affaires Culturelles (DRAC) que le terrain n'est pas concerné par des plans d'archéologie. Cette démarche permet de renseigner le promoteur sur l'opportunité de réaliser un diagnostic préventif. En fonction du risque, la saisine peut être effectuée à titre préventif, en amont de la signature de la promesse de vente, qui comporte une condition suspensive à ce sujet.

Lorsque la DRAC estime qu'un diagnostic préventif est nécessaire car le terrain peut receler des vestiges, le promoteur signe une convention pour le réaliser. Le diagnostic est réalisé par un opérateur conventionné par le groupe, l'Institut National de Recherches Archéologiques Préventives (INRAP) ou un service de collectivité. Si le diagnostic révèle des vestiges, des fouilles peuvent être prescrites par le conservateur

régional. En fonction de l'issue des fouilles, le projet peut être modifié (nature des fondations, mode de construction ou de démolition...) ou les vestiges découverts peuvent être classés au titre des monuments historiques, et conservés. (voir section 1.2.4.6. « Risques liés à la découverte de vestiges archéologiques »).

Le cas particulier des démolitions

Concernant les démolitions, le responsable de programme désigne, après la signature de la promesse et préalablement à toute opération sur le site, un organisme chargé d'établir le diagnostic amiante. Le diagnostic amiante permet de localiser et d'analyser l'amiante présent dans les composants et dans les équipements du bâtiment pour permettre la consultation des entreprises en vue du dépôt du plan de retrait auprès de la Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE). Le service achat de Kaufman & Broad fait ensuite appel à une entreprise de démolition. Celle-ci sollicite une entreprise spécialisée dans le désamiantage, dont le rôle est de soumettre à l'Inspection du Travail et à la Caisse Régionale d'Assurance Maladie un plan de retrait d'amiante et de plomb.

En cas de conservation des bâtiments, un diagnostic plomb est établi pour déterminer la présence de plomb dans les peintures, les tuyauteries et les risques encourus.

En 2017, la formation « Sensibilisation au risque amiante » a été proposée aux collaborateurs de Kaufman & Broad par la direction des Ressources Humaines.

La prise en compte de l'environnement et de la biodiversité pour le choix de l'emplacement

Le Grenelle de l'environnement de 2007 s'est engagé à préserver et à reconstituer un maillage sur l'ensemble du territoire national afin que les espèces animales et végétales puissent circuler et se reproduire. Ce réseau, dénommé « Trame verte et bleue », permet d'inscrire la préservation de la biodiversité dans les choix d'aménagement, notamment au travers des PLU et des SCOT. La Trame verte et bleue est associée à un ensemble de mesures – création de réserves naturelles, d'aires protégées, de zones Natura 2000, etc. – encadrées par la stratégie nationale de biodiversité (voir également section 1.2.4.7. « Risques liés à la prise en compte de la biodiversité et des espèces protégées »).

Toute intervention sur le territoire peut générer des effets sur le milieu naturel. Une étude d'impact peut être réalisée en conformité avec l'article R. 122 du Code de l'environnement ou, lorsque celle-ci n'est pas obligatoire, sur demande de la mairie, dans le cadre d'une opération de défrichement de terrains ou pour une opération située à proximité d'une zone d'intérêt écologique (site Natura 2000 ou zones du littoral par exemple). Lorsqu'un risque d'atteinte à la biodiversité est identifié, différentes mesures peuvent être adoptées : une demande de dérogation peut être déposée auprès des Directions Départementales des Territoires, le plan-masse peut être modifié pour préserver l'espèce protégée (mesures d'évitement) ou des mesures compensatoires examinées par la DREAL peuvent être mises en place.

Un dossier « Loi sur l'eau » a ainsi été constitué pour le programme « La Forêt Verte » au Perray-en-Yvelines, dont le terrain comporte une zone humide identifiée par une étude pédologique réalisée par Kaufman & Broad. En accord avec les conclusions du dossier, Kaufman & Broad a pris en charge des mesures compensatoires visant à restaurer une autre zone humide située sur le même bassin versant que le projet, sur la rive de l'étang du Perray. Dans cette zone, une roselière épure naturellement l'eau par filtration et abrite de nombreuses espèces végétales et animales.

C'est une zone de ponte pour le brochet et un lieu de nidification et de reproduction pour les oiseaux, qui s'y arrêtent lors de leur migration. Cette zone humide et son écosystème étaient progressivement colonisés et menacés par une saulaie. Des travaux ont donc été programmés, hors période de migration et de reproduction, pour la restaurer, l'entretenir, et assurer un suivi écologique pendant 10 ans.

1.7.2.2. Maîtriser l'impact paysager et environnemental des opérations

Intégration des opérations dans l'environnement

Le groupe attache une grande importance à l'environnement paysager de ses programmes. En Maison individuelle, le traitement des entrées des programmes et des plantations fait l'objet d'une attention particulière, et chaque maison est livrée avec un jardin privatif engazonné et planté. Les modèles de maison du groupe sont également proposés avec plusieurs écritures architecturales pour s'adapter aux modes de vie et aux goûts des clients. Un paysagiste est régulièrement associé à la conception du programme afin d'étudier l'intégration paysagère.

L'intégration du projet est particulièrement étudiée en cas de recommandations de la part des Architectes des Bâtiments de France (ABF).

Kaufman & Broad a établi son siège régional dans l'Église Notre-Dame-des-Grâces (désacralisée en 2011), au cœur de l'agglomération toulousaine. La façade de ce bâtiment emblématique est protégée au titre du patrimoine communal. Toute modification ou extension doit donc être compatible avec le caractère architectural du « bâtiment à conserver » et valoriser l'architecture initiale. La restauration et le réaménagement en immeuble de bureaux a été menée par Kaufman & Broad en étroite collaboration avec l'architecte des Bâtiments de France, la ville de Toulouse et l'architecte Pierre-Louis Taillandier.

La plateforme logistique de Honfleur sera visible depuis le Pont de Normandie et répondra donc à des exigences en termes de hauteur, couleur et alignements. Ce sera un camaïeu de verts a été choisis pour son esthétique et son intégration à la zone. Le projet étant situé à proximité d'un bassin et d'un corridor écologique, une attention particulière a été portée à l'environnement, en choisissant notamment des essences d'arbres endogènes.

Afin de répondre à l'impact environnemental des constructions, des mesures sont mises en œuvre lors de la conception puis de la réalisation du programme.

Des diagnostics phytosanitaires sont parfois élaborés par des paysagistes pour identifier les végétaux à conserver et vérifier leur état de santé. Le géomètre et l'architecte déterminent ensuite les zones d'implantation des bâtiments en fonction de ce diagnostic, et le promoteur dispose donc de plans-masses sur lesquels sont identifiés les végétaux ou espaces verts à préserver.

Certains programmes ont ainsi été conçus de manière à préserver des espaces naturels. Un géomètre est notamment intervenu sur le programme « Le Palama » à Marseille en 2014. En faisant figurer les végétaux sur les plans-masses, il a permis d'implanter les deux immeubles du programme de manière à privilégier la conservation d'espèces végétales anciennes.

En Zone d'Aménagement Concerté (ZAC), le volet environnemental étant particulièrement important, un bureau d'étude environnemental est choisi dès la réponse à consultation et la phase conception. Le bâtiment

YOU dans la ZAC Île Seguin – Rives de Seine à Boulogne-Billancourt, certifié NF Bâtiments tertiaires, démarche HQE® et BREEAM®, et labellisé Effinergie+ (Cep. RT 2012 – 46 %), intègre dans son projet des actions en faveur de la biodiversité. Avec l'étude d'impact, une étude a été menée sur l'existant, ainsi qu'une analyse de déperdition de la faune et de la flore dans l'optique de faire revenir les espèces. Ainsi, les deux ruches déjà présentes sur le site ont été conservées, et des nichoirs à oiseaux (pour l'hébergement de la mésange bleue, du moineau, de la sittelle torchepot et du rouge-gorge) ont été mis en place au niveau des plantations de saules, en cœur d'îlot. Des habitats semi-naturels favorables aux passereaux et des refuges à insectes ont également été créés. Un travail a été mené avec un écologue et un paysagiste pour choisir des végétaux endogènes.

Maîtriser l'impact environnemental des chantiers

Kaufman & Broad intervient en qualité de « Maître d'Ouvrage », c'est-à-dire qu'il assume le risque de développement du projet immobilier. Il engage l'opération en vue de sa vente, en évalue l'opportunité ainsi que la faisabilité, la pilote et est responsable de son financement.

Kaufman & Broad fait réaliser la construction de ses ouvrages selon deux modes opératoires : soit par une entreprise générale, avec un marché global passé auprès d'une seule entreprise, soit en corps d'état séparés, avec des marchés passés auprès de plusieurs entreprises en fonction de leur métier dans la construction.

Une entreprise générale a davantage de savoir-faire environnemental, notamment du fait de sa taille et donc de sa structuration. Elle possède souvent ses propres chartes internes et ses engagements environnementaux ainsi que des personnels sur le chantier chargés d'assurer le suivi de ses engagements. Kaufman & Broad privilégie ainsi une entreprise générale, interlocuteur unique, dans le cas d'opérations effectuées dans un environnement complexe tel qu'en plein Paris ou en ZAC (Zone d'Aménagement Concerté).

Dans les deux cas, le groupe exerce une influence sur ses prestataires par le biais de critères intégrés en amont dans le choix des partenaires et prestataires, lors de la passation des marchés de travaux. L'exigence de conformité à l'ensemble des réglementations environnementales applicables est rappelée dans les clauses contractuelles ainsi que dans les cahiers des charges ou cahiers des clauses administratives particulières.

Pour spécifier ses critères d'exigence en phase chantier, le groupe a rédigé une charte Chantier à Faibles Nuisances dans le cadre de la mise en place de la certification NF Habitat. Cette charte est systématiquement appliquée pour les opérations certifiées NF Habitat HQE.

Cette charte mentionne notamment que Kaufman & Broad :

- vise à limiter les pollutions des sols et eaux de proximité par la collecte et la rétention (des huiles de coffrage, eaux de lavage...) en vue de leur élimination ;
- s'assure que la réglementation sur le traitement des déchets de chantier est respectée par les entreprises intervenantes. Cette réglementation oblige les entreprises à utiliser des bennes spécifiques et impose une évacuation vers les déchetteries avec un tri des déchets selon leur nature. Sur l'ensemble de nos chantiers, le tri des déchets est obligatoire et est réalisé in situ si la taille du chantier le permet. Sur les chantiers certifiés, l'AMO est chargé des bilans sur le tri sélectif. Dans le cadre des démolitions, le démolisseur est responsable du tri des déchets. Il doit fournir les preuves du tri des

déchets et doit pouvoir attester qu'il a envoyé les déchets dans les déchetteries appropriées, par l'obtention de bordereaux Cerfa.

Pour assurer le respect des exigences environnementales, dans le cadre de la certification NF HQE, le groupe est aidé par un AEMO (Assistant Environnemental à Maîtrise d'Ouvrage). Au cours de la première réunion de chantier, l'AEMO est présent pour sensibiliser les lots principaux au Chantier à Faibles Nuisances et en fin d'opération, il rédige un Bilan de chantier.

Les exigences en matière environnementale sont réunies au sein du dossier marché, et le contrôle des objectifs environnementaux est assuré par le Directeur de Production.

Par ailleurs, une procédure de retenue de garantie ou de refacturation donne la faculté au Maître d'Ouvrage de faire payer aux intervenants les réparations des désordres qu'ils auraient fait subir, y compris en matière d'environnement.

En 2017, la formation « Chantiers propres à faibles nuisances » a été proposée aux Responsables Techniques et aux conducteurs de travaux.

Kaufman & Broad s'est interrogé sur les consommations d'eau et d'électricité utilisées lors d'un chantier. La durée d'un chantier n'étant pas corrélée à l'exercice fiscal, le groupe préfère publier des données concernant toute la durée du chantier et communique sur les chantiers pour lesquels il dispose d'informations fiables et complètes, aussi bien sur l'eau que sur l'électricité.

Le groupe communique sur un périmètre considérablement élargi pour l'exercice 2017 (37 % des chantiers achevés contre 2,5 % des chantiers achevés pour 2016), répondant ainsi à une volonté de disposer de davantage de données et d'accroître sa transparence sur le sujet.

Les consommations communiquées sont celles acquittées au titre du compte *pro rata* pour 37 % des chantiers, hors JVT, ayant atteint 100 % d'avancement technique au cours de l'exercice 2017. Ces consommations sont de 31 682 m³ d'eau et de 4 236 870 kWh d'électricité pour 28 chantiers, correspondant à 142 149 m² de surface habitable.

À ce jour, le groupe n'a pas connaissance de difficultés d'approvisionnement en eau pouvant impacter la réalisation de ses opérations.

Les provisions et garanties pour les risques en matière d'environnement

Kaufman & Broad effectue des promesses de vente sous condition. Ces conditions suspensives intègrent les risques en matière d'environnement qui pourraient survenir suite à la réalisation des études de sols, afin, le cas échéant, de pouvoir obtenir des contreparties de la part du vendeur. Dans le cadre juridique des promesses de vente, Kaufman & Broad ne porte pas, à ce jour, de risques avérés, et donc aucune provision ni garantie pour les risques en matière d'environnement n'est comptabilisée au 30 novembre 2017.

1.7.2.3. Des projets performants au-delà des exigences réglementaires

Au sein d'un marché très réglementé, Kaufman & Broad conçoit des programmes exigeants sur le plan environnemental et technique, afin de garantir la pérennité de l'investissement de ses clients, y compris à la revente. Cette exigence implique une qualité de conception et de construction qui est gage de confort et de sérénité pour ses clients.

Démarche de certification

Le groupe a obtenu le droit d'usage de la marque NF Habitat HQE au niveau national. Cette certification remplace les multiples certifications existant par le passé, et répond aux attentes exprimées par les professionnels comme par les particuliers de simplifier et de rendre plus lisible les critères de qualité et de performance des ouvrages.

L'atteinte de cet objectif au niveau groupe a nécessité une clarification et une harmonisation des process et s'inscrit dans la stratégie qualité de Kaufman & Broad. Les logements certifiés apportent une valeur ajoutée aux acquéreurs en termes de confort d'usage par rapport aux niveaux réglementaires, notamment en termes de performance acoustique, thermique (des logements plus performants sur le plan énergétique, et sur les isolants pour les logements NF Habitat HQE) et sur l'aération avec des contrôles plus exigeants sur la VMC.

Des réunions d'information ont été dispensées à l'ensemble des collaborateurs pour expliquer l'engagement du groupe et le contenu de la certification. Les équipes métiers opérationnelles ont bénéficié de formations spécifiques, adaptées à leurs fonctions.

Chaque Agence du groupe dispose de Référents Maître D'ouvrage interne NF Habitat dont le rôle est de veiller à la bonne mise en place du process et au respect des exigences de la certification. Ce réseau de Référents est animé et piloté au niveau groupe par une Référente nationale qui a un rôle de conseil à l'égard des Référents Agence. Cette Référente nationale assure le suivi du respect de l'engagement dans la certification pour l'ensemble des opérations du Groupe et plus spécifiquement l'atteinte de l'objectif d'un quart des opérations en NF Habitat HQE.

Sur l'exercice 2017, 100 % des logements acceptés en comité foncier, hors co-promotion, résidences étudiantes et résidences gérées, commercialisés sous la marque Kaufman & Broad, sont certifiés avec un niveau de maturité 2 NF Habitat. Sur la totalité des logements, 23,5 % sont en RT 2012 – 10 % (CEP 50) et 5,8 % ont une performance thermique de RT 2012 – 20 % (CEP 45). La réglementation thermique 2012 (RT 2012) est proche du niveau d'exigence des Bâtiments Basse Consommation (BBC), autour de 50 kWh/m²/an.

32,5 % des logements certifiés atteindront le niveau NF Habitat HQE.

Contribution à la lutte contre le changement climatique

Risques liés au changement climatique pour l'activité

Avec l'augmentation de conditions climatiques exceptionnelles, le groupe pourrait être confronté à des surcoûts liés à des contraintes techniques inattendues. Par exemple des conditions hivernales particulièrement rigoureuses qui engendreraient des arrêts de chantiers durant plusieurs

jours (voire plusieurs semaines), risqueraient d'entraîner des retards de livraison ayant une incidence sur la reconnaissance du chiffre d'affaires et de la marge du groupe, voir également section 1.2.4.9. « Risques liés aux circonstances climatiques ».

La hausse du coût de l'énergie et la rareté de certaines ressources pourraient entraîner des surcoûts pour le groupe, notamment du fait d'une hausse de la fiscalité environnementale et de la hausse des charges des entreprises (progression du coût des matériaux et des normes réglementaires de plus en plus lourdes, en particulier en matière de sécurité et d'environnement). Des variations significatives des prix des matières premières (principalement le béton, l'acier et le ciment) utilisées dans la construction des immeubles vendus par le groupe, pourraient avoir un impact significatif sur les coûts de construction du groupe. Cette hausse des coûts de construction pourrait avoir un impact significatif défavorable sur le niveau de marge du groupe si la société ne parvenait pas à la répercuter, même partiellement, sur ses prix de vente, voir également section 1.2.4.3. « Risques liés aux coûts de construction ».

Analyse des postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité

Afin de travailler à une diminution de l'empreinte carbone des bâtiments et de développer ses connaissances sur la construction bas carbone, Kaufman & Broad est membre fondateur de l'association Bâtiment Bas Carbone (BBCA), qui a lancé un nouveau label pour les constructions et les bâtiments en exploitation ayant une empreinte carbone réduite.

Conscient que les émissions indirectes de scope 3 représentent une part significative des émissions du groupe, Kaufman & Broad a choisi de les estimer pour la première fois en s'appuyant sur des références sectorielles (HQE, CSTB, ADEME), qui utilisent des valeurs correspondant aux postes « produits et équipements » mis en œuvre lors de la construction d'un bâtiment.

L'association BBBCA considère en effet que pour un bâtiment neuf, la construction représente 60 % des émissions. Cette analyse est fondée sur les résultats du test HQE Performance mené par l'association HQE pour les bureaux et logements collectifs. Kaufman & Broad a par ailleurs fait réaliser l'analyse du cycle de vie de son projet d'Immobilier d'entreprise « ORA » à Paris 17^e, qui est un projet de 20 852 m² labellisé Effinergie +. Cette étude réalisée avec l'outil ELODIE V2 du CSTB a mis en évidence que le principal contributeur au réchauffement climatique, même sur une période de 60 ans d'exploitation, reste le volet « construction ».

Pour les surfaces livrées en 2017, les estimations par typologie de produit sont présentées ci-dessous, avec l'historique de 2016. Pour l'exercice 2017, la phase construction des produits livrés a ainsi représenté 190 925 TeqCO₂ pour 358 865 m² livrés.

Typologie produits ⁽¹⁾	m² livrés en 2016	Émissions des produits livrés en 2016 durant leur phase de construction (TeqCO ₂)	m² livrés en 2017	Émissions des produits livrés en 2017 durant leur phase de construction (TeqCO ₂)
Appartements	340 989	179 019	294 437	154 579
Résidence gérée ⁽²⁾	10 600	5 565	15 986	8 393
Maisons	21 174	8 999	13 397	5 694
Bureau	9 634	6 262	29 845	19 399
Commerce			5 200	2 860

(1) Hors activité logistique.

(2) Assimilée à du collectif en termes de facteurs d'émissions.

Analyse des leviers du groupe face au changement climatique

L'emplacement des projets

La distance aux services (écoles, commerces, lieux de loisirs...) et la proximité des transports en commun sont des critères de sélection de l'emplacement des projets, aussi bien en logement qu'en immobilier d'entreprise. La connectivité est déterminante dans le choix du lancement d'une opération, en intégrant des critères d'analyse tels que la taille de l'agglomération ou le secteur d'implantation.

La localisation d'un projet influence directement les émissions liées aux transports quotidiens (notamment domicile-travail).

Pour les opérations éloignées des transports publics, qui imposent l'utilisation de la voiture individuelle pour les trajets du quotidien, des expérimentations sont en cours pour proposer des alternatives aux acquéreurs. Un service de court-voiturage est ainsi expérimenté sur certaines opérations en Île-de-France (voir section 1.7.4.2 « L'innovation dans les usages »).

La conception des projets

Le groupe s'efforce de concevoir des projets bioclimatiques, c'est-à-dire s'appuyant sur le climat et l'environnement local afin d'être performants. Un bâtiment bioclimatique est en partie naturellement chauffé et ventilé grâce au rayonnement solaire, à l'inertie thermique des matériaux et du sol et à la circulation naturelle de l'air.

Le groupe prête donc une grande attention à l'implantation et l'orientation des bâtiments, à la composition des parois et au choix des matériaux, à la prise en compte de la végétation environnante et au type d'énergie disponible localement.

L'ensemble des projets font également l'objet d'une réflexion sur l'adaptation des surfaces aux besoins, afin d'optimiser les plans.

Amélioration de la performance énergétique des bâtiments

L'impact environnemental et la performance énergétique des bâtiments sont encadrés par la réglementation, d'une part, et les labels et certifications, d'autre part. La réglementation thermique est renforcée en France tous les cinq ans en moyenne, afin de respecter les objectifs nationaux de réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Déjà mise en œuvre depuis octobre 2011 pour les bâtiments tertiaires, l'application de la réglementation thermique 2012 (RT 2012) est obligatoire depuis le 1^{er} janvier 2013 pour la construction de logements neufs. Il s'agit donc d'une condition posée à la validation d'un permis de construire.

En 2017, les formations « Les clés pour concevoir un bâtiment RT 2012 », et « L'essentiel de la RT 2012 » ont été proposées aux collaborateurs.

Le groupe anticipe l'évolution des réglementations environnementales afin de pouvoir en maîtriser les coûts, de développer son savoir-faire et de faire de cette contrainte une source d'innovation.

Kaufman & Broad a ainsi remporté le concours pour un immeuble BEPOS dans la ZAC Euratlantique située dans le quartier Amédée Saint-Germain, près de la gare de Bordeaux, qui devrait être livré fin 2019.

Kaufman & Broad travaille également sur le *mix* énergétique permettant une meilleure performance de ses ouvrages et un moindre impact environnemental en réduisant le recours aux énergies fossiles. Le groupe a plusieurs projets dans la ZAC Batignolles qui fait office d'expérimentations sur de multiples sujets pour la Ville de Paris, avec par exemple un système de chauffage double flux, des panneaux photovoltaïques sur les toits, une aspiration des déchets,

le label Biodiversity, et la certification H&E. L'une de ses opérations, « Émergence », va ainsi au-delà de la réglementation thermique en étant RT 2012 - 17 % en ayant recours à des panneaux photovoltaïques ; ce projet est certifié H&E profil A option Performance.

Kaufman & Broad fait partie d'un groupe de travail multi-acteur monté à l'initiative de l'aménageur Paris Batignolles, dans le cadre du projet européen CoRDEES, autour de ce quartier sur la performance énergétique des bâtiments et le suivi des consommations réelles.

Conscient que l'enjeu majeur en termes de performance énergétique se situe dans le parc immobilier existant, Kaufman & Broad a développé une offre de réhabilitation énergétique pour l'immobilier d'entreprise. Depuis 2010, Kaufman & Broad s'est engagé dans un partenariat avec la société Elithis, dénommé « Revivalis® », afin de bénéficier des savoir-faire conjugués pour entrer dans le marché de la restructuration de bâtiments tertiaires suivant la norme BBC Effinergie Rénovation. Revivalis® s'adresse aux Maîtres d'Ouvrage qui souhaitent éviter la décote immobilière de leur patrimoine pour cause d'obsolescence. Cette offre devrait leur permettre de bénéficier à la fois d'une revalorisation de leur patrimoine immobilier, de réductions significatives des consommations énergétiques, d'une remise aux normes et de la restructuration sur-mesure des bâtiments.

Le choix des matériaux et des systèmes constructifs

Conscient que le groupe est dépendant de matériaux de construction avec une forte intensité carbone pour sa production, tel que le ciment, il s'intéresse aux matériaux à moindre intensité carbone, comme le bois.

Le groupe travaille ainsi sur des projets innovants de construction bois.

Kaufman & Broad a remporté le concours pour la réalisation de la tour de logements Silva en structure primaire bois à Bordeaux, qui sera livrée fin 2020. Ce projet se déploie sur 17 700 m² répartis entre 14 200 m² de logements certifiés NF Habitat HQE, 3 000 m² de bureaux labellisés BREEAM Very Good, 500 m² de commerces et un parking en silo. Cette tour qui s'élève sur 17 étages et 50 mètres de haut, compte plus de 80 % de bois, avec une structure primaire à colombages géants.

Le groupe travaille également sur le futur siège régional d'EDF de 4 500 m² en bois et béton qui sera livré à Bordeaux en 2018.

Kaufman & Broad a accompagné la création et réalisation du Congrès Woodrise (premier Congrès mondial dédié aux immeubles bois de moyenne et grande hauteur permettant d'effectuer un benchmark et un retour d'expérience international sur la construction bois). Les équipes sur place ont présenté les références du groupe en construction bois. Le groupe a marqué l'engagement de Kaufman & Broad dans cette thématique en signant le « Woodrise Paper ».

L'usage des bâtiments : sensibiliser les clients à l'impact de leur acquisition

Le Diagnostic de Performance Énergétique (DPE) permet d'identifier la performance énergétique des logements. Il se présente sous la forme d'un document normé officiel et doit être réalisé par un professionnel certifié, à l'initiative du vendeur du logement. Valable 10 ans, le DPE est réalisé à l'aide d'un logiciel réglementé, qui émet à l'issue de l'étude une « étiquette énergie » et une « étiquette climat ». Depuis le 1^{er} janvier 2011, la présence de l'étiquette énergie est obligatoire dans les transactions immobilières.

Le DPE permet ainsi de classer un logement d'un point de vue écologique. C'est une plus-value pour l'acheteur, puisqu'un logement peu gourmand en énergie est aussi un logement peu coûteux à l'entretien. Kaufman & Broad l'affiche donc sur l'ensemble de ses plaquettes commerciales.

Au-delà de la conformité aux réglementations en vigueur, la performance énergétique réelle des bâtiments dépend de l'occupant. Selon leur mode de vie et les choix qu'ils feront, ils parviendront ou non à optimiser leur logement en termes d'économies d'énergie. Par exemple, des bouches de ventilation obstruées ou un mur extérieur percé contribuent à annuler les bonnes performances énergétiques des bâtiments.

Ce facteur comportemental prend davantage d'importance si le logement est techniquement conçu pour être plus économe. Un guide est remis aux clients à la livraison, pour présenter les particularités environnementales et techniques de l'immeuble et du logement, ainsi que les bonnes pratiques à adopter au quotidien, afin de les sensibiliser au « bon usage » de leur logement.

Les plateformes logistiques tout comme les bureaux, sont livrés avec une Gestion Technique du Bâtiment, (GBT, un système de gestion du bâtiment), permettant notamment de suivre les consommations.

Nouvelle vie des bâtiments

Le Groupe réalise également des projets de réhabilitation, qui permettent de faire évoluer les usages de bâtiments et de conserver le gros œuvre et la structure et qui permettent ainsi d'économiser certaines émissions carbone liées aux matériaux par rapport à une construction neuve (voir sections 1.7.2.6 « Économie des ressources » et 1.7.4.3.2 « Une implication durable auprès des collectivités », sous-section « Contribution au renouvellement urbain et à la requalification des friches industrielles »).

Engagement du groupe sur l'impact environnemental des bâtiments

La Stratégie Nationale Bas-Carbone (SNBC) française définit un objectif de réduction des émissions de - 75 % par rapport à 1990 à l'horizon 2050 (facteur 4). Le secteur résidentiel-tertiaire est responsable de près de 25 % des émissions françaises : il a donc un rôle majeur à jouer dans la lutte contre le changement climatique. La SNBC prévoit ainsi une division par 2 des émissions de gaz à effet de serre pour le secteur entre 2013 et 2028 et une baisse de 85 % des émissions du secteur à horizon 2050. Les investissements d'aujourd'hui sont ceux qui seront utilisés dans les prochaines décennies : il est donc essentiel d'agir maintenant sur le parc.

Kaufman & Broad soutient cette politique en proposant des bâtiments intégrant les enjeux du changement climatique dès leur phase de conception, via le choix des matériaux utilisés, l'optimisation des performances énergétiques et la réduction des émissions de gaz à effet de serre de ses produits.

Ainsi le Groupe s'est fixé pour objectifs d'atteindre d'ici 2030 :

- 100 % des nouveaux projets de logements neufs surperformant la RT 2012 de 10 % ;
- 100 % des nouveaux projets de bureaux neufs surperformant la RT 2012 de 10 % ;

- 100 % des nouveaux projets de bureaux certifiés BREEAM *Very Good*.

Conscient du rôle plus large que le secteur peut jouer dans la lutte contre le changement climatique, le Groupe conduit par ailleurs une réflexion sur les moyens et objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre des produits livrés y compris en phase d'utilisation par ses clients.

En parallèle, Kaufman & Broad poursuit ses efforts d'entraînement du secteur en s'inscrivant activement dans des groupes de réflexions tels que l'Association Bâtiment Bas Carbone (BBCA), dont il est membre fondateur. Cette participation à l'amélioration de la connaissance et à la prise de conscience collective du secteur vers davantage de sobriété énergétique et matériaux permet à Kaufman & Broad d'intégrer progressivement les avancées sectorielles dans la réduction globale de l'empreinte carbone des bâtiments.

1.7.2.4. Impacts des activités administratives

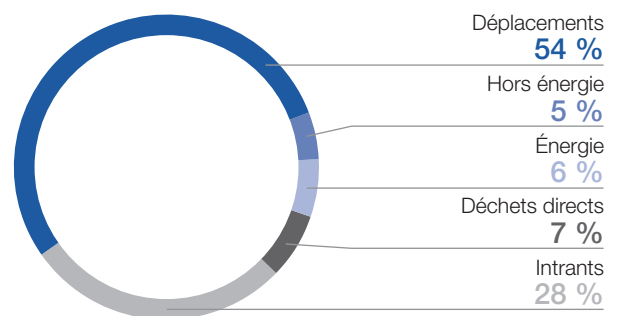
Kaufman & Broad prend en compte l'impact environnemental de ses activités administratives afin de sensibiliser et mobiliser ses salariés autour d'objectifs de réduction des consommations et des émissions carbone.

Le Bilan des Émissions de Gaz à Effet de Serre réglementaire du GIE Kaufman & Broad

Le groupe a réalisé un Bilan des Émissions de Gaz à Effet de Serre (BEGES) en 2015 pour l'ensemble des activités du GIE. Les biens concernés par le BEGES sont les bureaux et locaux des agences, le matériel informatique détenu par des sociétés du groupe Kaufman & Broad et utilisé par les salariés du GIE, ainsi que les véhicules en *leasing*.

L'analyse des émissions de gaz à effet de serre pour les activités de Kaufman & Broad a été réalisée sur le périmètre réglementaire (scopes 1 et 2), et certaines émissions du scope 3 sont également mentionnées.

SYNTHÈSE ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE PAR POSTE



Poste	Description	TeqCO ₂ t
Déplacements	Uniquement véhicules de fonction (amont et combustion)	
Intrants	Impressions et publications externes (papier)	
Déchets directs	Papier et eau	
Énergie	Consommation électrique : climatisation, ventilation, éclairage, informatique	
Hors énergie	Fluides frigorigènes des installations de climatisation	

Le BEGES est également disponible en ligne sur le site Internet de Kaufman & Broad.

Le BEGES de Kaufman & Broad révèle ainsi que 54 % des émissions de gaz à effet de serre du groupe proviennent des déplacements réalisés avec les véhicules de fonction.

Désirant analyser son premier poste d'émissions, le groupe a effectué une étude spécifique pour les déplacements professionnels de ses collaborateurs, présentée ci-après.

Bilan carbone des déplacements professionnels en 2017

En 2017, le groupe a donc choisi d'évaluer les émissions de gaz à effet de serre de l'ensemble des déplacements professionnels effectués par les collaborateurs. Cette analyse est réalisée sur le poste « combustion » pour les déplacements professionnels effectués avec les véhicules de fonction, les véhicules personnels, en train et en avion. Les facteurs d'émission ont été actualisés en 2017 pour suivre la mise à jour de la Base Carbone de l'ADEME. Au total, environ 1 217 tonnes équivalent CO₂ ont été émises en 2017 pour les déplacements professionnels contre environ 1 481 tonnes équivalent CO₂ en 2016. Les véhicules sont les principaux émetteurs de CO₂, à hauteur de 87 % contre 88,2 % en 2016.

Type de transport	TeqCO ₂ exercice 2017	Répartition
Voitures	1 059,1	87,0 %
Train	3,3	0,3 %
Avion	154,6	12,7 %
Total	1 217,0	100 %

Conscient de la part importante des transports dans ses émissions de gaz à effet de serre, le groupe réfléchit à de nouvelles manières de communiquer et de travailler en s'intéressant notamment aux outils numériques. Kaufman & Broad a mis en place dès 2009, des systèmes de visioconférence. À ce jour, 15 sites du groupe sont équipés de systèmes de visioconférences. Le groupe encourage ainsi ses collaborateurs à privilégier les visioconférences afin de limiter leurs déplacements. L'utilisation de tablettes est progressivement généralisée, avec comme corollaire la dématérialisation de certains *process* métiers. Par ailleurs, le groupe a déployé un système de Gestion Électronique de Documents.

La réduction de la consommation de papier et de la facture énergétique

À partir d'août 2012, la gestion des impressions a été centralisée au sein de la direction des Services informatiques de Kaufman & Broad, afin de pouvoir piloter les commandes de consommables et d'équipement.

Pour rationaliser ses implantations, Kaufman & Broad a entrepris en 2012 une modernisation de son parc de photocopieurs afin de le rénover et de l'uniformiser. Désormais, 100 % du parc MFP (*multifunction printers*) a été rénové. Les modèles sélectionnés l'ont été pour leur éco-efficience : ils sont certifiés *Energy Star* et ne consomment que 1 watt en mode veille. Ces appareils permettent de limiter les impressions superflues grâce à des possibilités de transfert de télécopies et de stockage sous forme numérique.

Pour limiter l'impact des activités administratives du groupe sur l'environnement et responsabiliser les collaborateurs, des bonnes pratiques ont été mises en place sur l'ensemble du nouveau parc, comme la systématisation du *scan to mail* en lieu et place de la photocopie, lorsque cela est possible. Sur certains sites, la dématérialisation des fax dans les boîtes mail a été mise en place.

Le groupe a également choisi de virtualiser son parc de serveurs informatiques. Le projet a été engagé fin 2010, et à ce jour, 95 % du parc serveur est virtualisé (hors hyperviseurs). Ce projet a entraîné une baisse de la consommation électrique, qui a été divisée par dix (sur la partie virtualisée), ainsi que de l'investissement en matériel.

Pour faire face à l'augmentation du volume de données stockées, Kaufman & Broad a entrepris de rénover son système de stockage des fichiers. Le groupe a la volonté de gérer ses unités de stockage en minimisant la consommation d'énergie de son centre de données. Son choix s'est donc porté sur une technologie évolutive et éco-énergétique qui permet de limiter le nombre de disques durs et dont les blocs d'alimentation sont conformes à la norme *Energy Star Platinum*.

Kaufman & Broad a lancé en 2014 un appel d'offres afin d'externaliser une partie de son infrastructure informatique, ceci afin de sécuriser le Système d'Information, rationaliser les coûts, réduire les coûts énergétiques et réduire les impacts sur l'environnement. Le *data center* modulaire de dernière génération choisi par Kaufman & Broad affiche un Indice d'Efficacité Énergétique (PUE ou *Power Usage Effectiveness*) de 1,21 grâce, entre autres, au *free cooling*. Cette performance est largement supérieure au PUE standard de 2 qu'affichent les *data centers* des générations précédentes.

Volumes globaux d'impression mesurés

(en milliers de pages)	2017 ⁽¹⁾	2016 ⁽²⁾
Photocopies noir et blanc	2 731	2 677
Photocopies couleur	7 090	5 204
TOTAL	9 821	7 881

Sont concernées les impressions et photocopies réalisées à partir des photocopieurs (MFP) de toutes les agences du groupe. Les imprimantes et l'impression des brochures et plaquettes commerciales sont exclues.

(1) Période du 25/01/2017 au 25/01/2018.

(2) Période du 01/12/2016 au 30/11/2017.

En 2017, la DSI a progressivement déployé une politique d'impression sur le Siège avec pour objectif de réduire l'impact sur l'environnement,

réduire le nombre global d'impressions et les coûts associés, accroître la confidentialité et la flexibilité.

Les consommations d'eau et d'électricité des agences

Les collaborateurs en agence ont été sensibilisés à une gestion durable des ressources et sont encouragés à éteindre les lumières des bureaux dès qu'ils quittent ceux-ci. Il en est de même pour la gestion des postes informatiques ainsi que des photocopieurs et imprimantes.

Les consommations d'eau et d'électricité des agences sont également suivies. Le Groupe n'a pas recours aux énergies renouvelables pour ses propres besoins énergétiques.

	Effectif moyen	Consommation eau (m ³)	Consommation électricité (kWh)
2017	812	10 295	1 490 098
2016	705	5 538	1 720 945

Les consommations d'eau des agences représentent 32.5 % des consommations d'eau des chantiers communiqués. Les consommations d'électricité des agences représentent quant à elles 35 % des consommations d'électricité des chantiers étudiés (voir section 1.7.2.2). Ces chantiers représentent plus d'un tiers des opérations du Groupe achevées dans l'année.

1.7.2.5 Synthèse des émissions carbone du Groupe sur son périmètre administratif et sur ses activités

Type d'émissions (<i>Teq CO₂</i>)	Postes pris en compte	2017	2016
Scope 1	Flotte de fonction (combustion)	914	1 014
Scope 2	Consommation d'énergie sur les sites administratifs (combustion)	69	80
Scope 3	Déplacements professionnels en véhicule personnel, train ou avion (combustion)	175	404
	Phase de construction des différents types de produits hors activité logistique	190 925	199 845
	Consommation d'énergie sur les sites administratifs (amont)	20	23
TOTAL		192 103	201 365

1.7.2.6 Économie des ressources : sensibilisation à l'économie circulaire

Le groupe a souhaité amorcer une réflexion sur la manière d'intégrer l'économie circulaire dans les projets, et plus particulièrement dans les réponses à concours. Kaufman & Broad a donc rejoint l'association Orée et fait partie du club métier « Déconstruction », ainsi que du groupe de travail sur l'économie circulaire qui traite cette thématique en lien avec les stratégies territoriales d'aménagement.

Dans le cadre des projets, conformément à la réglementation, et aux référentiels de certification, une partie des déchets de chantier sont valorisés. Pour l'opération de Clichy « United », ce sont ainsi 85 % des déchets de chantier qui ont été valorisés.

Le Groupe réalise des projets de réhabilitation, qui permettent de faire évoluer les usages de bâtiments et de conserver le gros œuvre et la structure, pour ainsi économiser certaines émissions carbone liées aux matériaux par rapport à une construction neuve.

Le programme « Carré Lafayette », lauréat du concours organisé par le conseil général de Loire-Atlantique, est un projet d'envergure mêlant réhabilitation et construction au sein du site classé de l'ancienne caserne de gendarmerie sur la place Aristide-Briand à Nantes. L'opération, inaugurée le 6 juillet 2015, a permis de réhabiliter trois bâtiments et de créer un immeuble neuf. Les lieux sont totalement réhabilités afin d'optimiser les volumes proposés pour les logements : 3,60 m de hauteur sous plafond, avec des sols en parquet massif ainsi que des portes intérieures

ornées de moulures. Les façades ont été préservées et réinterprétées de manière contemporaine, et l'ancien pèdiluve à chevaux a été conservé et transformé en un espace de repos orné de plantes aromatiques.

Lutte contre le gaspillage alimentaire

Le Groupe est confronté à cette problématique sur un périmètre restreint puisque seul son siège, situé à Neuilly-sur-Seine, dispose d'un restaurant inter-entreprise (RIE). Ce RIE étant géré par un prestataire externe, la responsabilité du groupe est indirecte. Le Groupe estime donc qu'il s'agit d'un enjeu non matériel. Les collaborateurs sont néanmoins sensibilisés aux questions de qualité des produits, d'approvisionnement et à l'engagement environnemental ; ce prestataire est régulièrement interrogé sur ces pratiques, notamment par le CHSCT.

Le recyclage du papier et du matériel informatique

En tant qu'entreprise de services, Kaufman & Broad génère principalement des déchets de bureau et effectue une consommation de papier très importante, aussi bien pour son activité interne que pour son activité commerciale. Conscient que l'évolution de ses pratiques peut avoir un impact positif, Kaufman & Broad s'est engagé dans une politique groupe pour la mise en place du tri et du recyclage dans toutes ses agences, avec un prestataire commun. Ce prestataire crée des emplois pérennes pour des personnes éloignées du marché de l'emploi et des personnes handicapées. La démarche est déployée sur l'ensemble du groupe.

Dans ses bureaux le Groupe a généralisé la mise en place du tri et du recyclage des déchets. Ils sont collectés puis re-triés par une entreprise d'insertion, permettant de créer des postes pour des personnes handicapées. Sur l'exercice 2017, ce sont ainsi environ 46 tonnes de déchets qui ont été collectées pour être recyclées. La totalité du tonnage des papiers-cartons collecté et trié par ce prestataire a été recyclée dans des usines papetières implantées en France.

L'ensemble du groupe pratique également la récupération et le recyclage du matériel informatique. Pour l'exercice 2017, ce sont ainsi 878 kg de cartouches qui ont été collectées. Le recyclage est organisé en lien

avec deux organismes, dont l'un s'est engagé dans le programme « New Life » pour le traitement des consommables usagés afin d'éviter le broyage, l'incinération, la mise en décharge et l'enfouissement des déchets. Dans ce cadre, les cartouches usagées sont collectées par un organisme, puis les composants sont réutilisés pour fabriquer des produits dérivés selon un processus garanti par le label « No Waste Solution by Revialis », certifiant que l'intégralité des matières premières a été réintroduite dans l'industrie avec 0 % de déchets. Ce label est en conformité avec la norme ISO 14001, et cette solution apporte un gain de 33 % en termes d'émission de gaz à effet de serre par rapport à l'incinération.

1.7.3. Informations sociales

1.7.3.1. Enjeux sur l'engagement et la gestion des talents

Animer l'engagement et assurer une qualité de vie au travail source d'épanouissement personnel et professionnel sont les enjeux de notre politique de gestion des femmes et des hommes de notre groupe.

La confiance bâtie dans les relations humaines et le développement des Talents, grâce à un suivi individualisé et des cycles de formation sur-mesure, nous permettent aujourd'hui d'assurer la croissance des équipes et les prises de responsabilités en interne. Avec plus de 20 % de promotions internes, le doublement des embauches de jeunes en alternance, des programmes d'entraînement autour de nos fondamentaux que sont le sens politique, la négociation, les partages de savoir-faire techniques, nous investissons dans l'avenir et proposons à nos collaborateurs d'accroître leur employabilité et leurs champs d'actions. L'équipe de direction et l'ensemble de la communauté des responsables hiérarchiques veillent à soutenir l'engagement de chacun tout en écoutant les leviers d'amélioration et les attentes. Nous avons les mêmes objectifs : progresser et assurer de manière pérenne la performance économique du groupe.

1.7.3.2. Répartition des effectifs par sexe, métier, zone géographique et âge

Au 31 décembre 2017, le groupe employait 855 personnes (778 au 31 décembre 2016), 438 femmes et 417 hommes, par l'intermédiaire d'un Groupement d'Intérêt Économique regroupant toutes les entités du groupe en France depuis janvier 2008. 65 % des collaborateurs sont des cadres et 51,2 % des femmes.

Les salariés sont mis à la disposition de chaque société du groupe en fonction de leurs besoins. Ces salariés sont répartis dans plusieurs équipes en charge de l'achat des terrains, de la conception des programmes, des appels d'offres, de l'ingénierie, de la direction et la surveillance des travaux, du marketing, de la commercialisation, du service clients, du financement et de l'administration du groupe. Les frais de mise à disposition du personnel sont répartis par entité juridique selon le volume d'activité généré par chaque entité juridique du groupe.

L'année 2016 avait été marquée par le rachat de deux sociétés, Serge Mas Promotion au 22 décembre 2015, comportant 17 salariés au 31 décembre 2017, et Seri Ouest au 23 juin 2016, comprenant 10 salariés au 31 décembre 2017. Ces deux sociétés sont incluses dans les informations sociales en 2017 (en 2016, les données publiées concernaient uniquement le GIE).

Répartition des effectifs inscrits par fonction au 31 décembre 2017

Développement foncier	102
Programme	104
Technique & SAV	220
Marketing/commercial	207
Fonctions support régionales	106
Fonctions support centrales	116
TOTAL	855

Répartition des effectifs inscrits par établissement au 31 décembre 2017

KB SA	153
Immobilier d'entreprise	29
Île-de-France	239
Nantes	45
Rennes	8
Flandres	10
Caen	12
Lyon	53
Annecy	16
Nice	23
Toulon	28
Marseille	52
Montpellier	24
Toulouse	85
Bayonne	15
Bordeaux	36
Seri Ouest	10
SMP	17
TOTAL	855

**Répartition des effectifs inscrits par âge
au 31 décembre 2017**

Moins de 24 ans	23
25 à 29 ans	131
30 à 34 ans	138
35 à 39 ans	139
40 à 44 ans	112
45 à 49 ans	101
50 à 54 ans	98
55 à 59 ans	66
Plus de 60 ans	47
TOTAL	855

1.7.3.3. Les embauches et les départs**1.7.3.3.1. Analyse des difficultés éventuelles
de recrutement**

En 2017, Kaufman & Broad a recruté 222 collaborateurs, dont 195 recrutements en Contrat à Durée Indéterminée (CDI) (151 embauches dont 127 en CDI en 2016).

Les embauches représentent 128 cadres, 68 employés et 26 vendeurs. Parmi les 222 salariés embauchés en CDD et CDI en 2017, 95 avaient moins de 30 ans à leur date d'entrée dans le groupe, ce qui représente 42,8 % des embauches. Les embauches accompagnent la croissance des activités, dans tous les métiers du groupe et dans toutes les régions. Avec un taux de rotation autour de 20,3 %, les embauches correspondent notamment à des créations de postes. Au vu de l'effervescence du secteur d'activité, Kaufman & Broad fait le choix d'embaucher des jeunes, suite notamment à leur alternance.

1.7.3.3.2. Recours à l'intérim

En 2017, les contrats d'intérim représentent 3,79 % de l'effectif pour un équivalent de 31,1 personnes à l'année. La durée moyenne des missions s'élève à 13,17 jours en 2017.

1.7.3.3.3. Licenciements

22 ruptures du contrat de travail sont liées à des licenciements individuels (17 en 2016) et 23 ont fait l'objet d'une rupture conventionnelle (30 en 2016).

Le taux de rotation correspond à la moyenne des entrées et des départs enregistrés dans l'année sur l'effectif inscrit au début de la période.

En 2017, le taux de rotation enregistré sur la population des CDI a été de 20,3 %. À la fois lié aux créations de postes qui accompagnent la croissance de l'activité, le taux de rotation révèle en partie des départs. Le taux de démission atteint 8 % en 2017 et 6,3 % en 2016. Il est notamment très significatif chez les salariés de moins de 30 ans, atteignant 9,7 % en 2017 et 11,1 % en 2016. Les mouvements favorisent par ailleurs les promotions internes ; le taux de promotion et de mutation augmente de 18 % à 22 % en 2017.

1.7.3.4. Les rémunérations et leur évolution**1.7.3.4.1. Rémunération moyenne des personnes
présentes dans l'année**

Les rémunérations comprennent une part fixe (salaire de base) et des rémunérations variables liées notamment aux niveaux de responsabilités et aux métiers exercés.

Il s'agit des rémunérations moyennes versées aux salariés (hors mandataires sociaux) présents au cours de chacune des deux dernières années.

Les rémunérations des mandataires sociaux sont présentées à la section 3.2. « Intérêts des dirigeants ».

Rémunération annuelle moyenne ⁽¹⁾

(en euros)	2017			2016 ⁽²⁾		
	Hommes	Femmes	Ensemble	Hommes	Femmes	Ensemble
Employés	61 632	41 457	46 457	59 260	41 682	45 449
• dont salaire de base	26 214	27 495	27 184	25 667	27 556	27 152
Cadres	89 974	61 163	79 081	89 102	60 851	79 035
• dont salaire de base	62 103	45 432	55 800	63 395	45 974	57 187

(1) Rémunération annuelle brute totale rapportée à l'effectif moyen annuel.

(2) Données 2016 pour la société GIE uniquement.

Les montants des charges sociales comptabilisés au titre des rémunérations pour les exercices 2016 et 2017 sont respectivement de 25,7 (24,9 pour le GIE uniquement) et 31,5 millions d'euros (y compris charges sur actions gratuites acquises en 2017).

1.7.3.4.2. Application du titre IV du livre IV du Code du travail : intéressement et participation

Il n'existe pas d'accord d'intéressement et de participation au niveau du groupe Kaufman & Broad.

1.7.3.5. Organisation du travail

1.7.3.5.1. Temps de travail/horaires

L'horaire hebdomadaire affiché pour les salariés à temps plein est de 35 heures dans le groupe.

Dans le cadre de la Loi n° 2000-37 du 19 janvier 2000 relative à la réduction négociée du temps de travail, modifiée par la Loi n° 2003-47 du 17 janvier 2003 relative aux salaires, au temps de travail et au développement de l'emploi, le GIE Kaufman & Broad et les organisations syndicales ont signé le 1^{er} janvier 2007 un avenant à l'accord du 7 novembre 2006. Cet accord prévoit notamment l'organisation du temps de travail pour le personnel employé et le personnel cadre sédentaire, d'une part, et pour les cadres autonomes, d'autre part :

- pour le personnel employé et le personnel cadre sédentaire, l'organisation du travail prend la forme d'un horaire hebdomadaire moyen annuel de 35 heures constitué par la mise en place d'une durée hebdomadaire de travail de 35 heures 45 minutes et par le bénéfice de 5 jours de récupération par an, auxquels s'ajoutent 2 jours non travaillés au titre de ponts accordés par l'entreprise ;
- pour les cadres autonomes, l'organisation du temps de travail prend la forme d'un forfait en nombre de jours travaillés sur l'année civile fixé à 216 jours.

Les cadres dirigeants, c'est-à-dire ceux auxquels sont confiées des responsabilités dont l'importance implique une grande indépendance dans l'organisation de leur emploi du temps et qui sont habilités à prendre des décisions de manière autonome, ne sont pas soumis à la réglementation sur la durée du travail.

1.7.3.5.2. Durée du travail des salariés à temps partiel

En 2017, au sein du groupe, 30 personnes sont employées à temps partiel, dont 17 employés, 9 cadres et 4 vendeurs. Parmi eux, 83 % sont des femmes. 57 % de ces collaborateurs travaillent entre 20 et 30 heures par semaine, majoritairement dans le cadre de congés parentaux.

Par ailleurs, 26 salariés bénéficient, au titre de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, d'aménagement d'horaires.

1.7.3.5.3. Absentéisme

Absentéisme par motifs ⁽¹⁾	2017	2016
Maladie	3,10 %	4,09 %
Accidents trajet/travail	0,11 %	0,01 %
Maternité	0,97 %	1,39 %
Événements familiaux	0,14 %	0,35 %
TOTAL	4,31 %	5,84 %

(1) Nombre d'heures d'absence/nombre d'heures théoriques travaillées.

1.7.3.6. Relations sociales

Les salariés des sociétés du groupe sont représentés par 10 élus au sein des instances représentatives (6 cadres, 4 employés). Ces représentants du personnel ont été élus lors d'élections ayant eu lieu en 2014. En outre, parmi les membres du CHSCT, deux salariés ont été élus sans

mandat au Comité d'Entreprise et en tant que Délégué du Personnel, 1 cadre et 1 non-cadre.

Les organisations syndicales sont représentées dans le GIE Kaufman & Broad par deux délégués syndicaux, l'un du Syndicat national des gardiens concierges et employés de l'immobilier Force Ouvrière, l'autre du Syndicat national de l'urbanisme de l'habitat et des Administrateurs de biens de la Confédération Française de l'Encadrement (CGC).

La direction et les représentants du Comité d'Entreprise se réunissent tous les mois, ainsi que les délégués du personnel. Les membres du CHSCT se réunissent tous les trois mois. Les organisations syndicales et la direction se réunissent à l'occasion des Négociations Annuelles Obligatoires chaque année et autant que de besoin en fonction du calendrier prévu par la Loi.

1.7.3.6.1. Œuvres sociales

Les contributions du groupe Kaufman & Broad en 2017 se sont élevées à :

- prestations complémentaires de prévoyance et de santé : 1 918 milliers d'euros ;
- frais de restauration : 712 milliers d'euros ;
- versement au Comité d'Entreprise : 500 milliers d'euros.

Procédure pour l'achat de logement Kaufman & Broad par un salarié

Le groupe Kaufman & Broad SA a toujours souhaité faciliter la vente de logements à ses salariés tout en préservant les intérêts de l'entreprise et de ses actionnaires. Kaufman & Broad SA redéfinit sa politique de vente de logement – maison individuelle ou appartement – au personnel salarié du groupe Kaufman & Broad SA (à l'exclusion de toute autre personne pouvant s'y substituer, y compris de la même famille) afin de renforcer cette politique et d'en faciliter la mise en œuvre. Cette procédure s'applique à toutes les sociétés du groupe Kaufman & Broad SA et à toutes les personnes salariées, soit du GIE Kaufman & Broad, soit de l'une des sociétés du groupe. L'achat d'un logement d'un programme immobilier du groupe par un salarié est considéré comme une transaction inhabituelle et, tout en bénéficiant de conditions spécifiques, cette transaction doit respecter certaines règles (définies dans un document accessible aux salariés sur le site intranet du groupe) et faire l'objet des approbations nécessaires.

1.7.3.6.2. Bilan des accords collectifs

En 2017, les organisations syndicales et la direction ont signé à l'unanimité deux accords : le 19 septembre 2017, un accord relatif au Droit à la Déconnexion ; et le 20 octobre 2017, un accord de politique salariale pour 2018. En outre, le Groupe s'est conformé à ses obligations en matière de Frais de Santé, en mettant en place par Décision Unilatérale de l'Employeur, après consultation des instances représentatives du Personnel, un nouveau régime de Frais de Santé, dit « Responsable », applicable au 1^{er} janvier 2018.

1.7.3.6.2.1. Égalité professionnelle

L'avenant conclu le 16 septembre 2015 a été rédigé dans le but de se conformer à la réglementation. Au-delà des trois domaines retenus par le groupe dans son accord du 18 novembre 2011, à savoir la classification, la formation et l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, un quatrième domaine a été inséré, relatif à la rémunération effective. Il marque la volonté du groupe de respecter le principe d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes et de mettre en œuvre

des mesures concrètes répondant aux attentes des salariés dans leurs évolutions professionnelles et dans le respect dudit principe.

Enfin, par cet accord, les parties veulent réaffirmer les principes et les avantages de mesures existantes et relatives aux thématiques choisies, tout en formalisant de nouveaux engagements dans le but de favoriser notamment la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle et de faire progresser les principes de l'égalité professionnelle.

Lors des négociations ayant abouti à la conclusion du présent accord, ont été abordées :

- les conditions d'accès à l'emploi : l'entreprise s'engage à mettre tout en œuvre pour que les postes qui sont à pourvoir et qui peuvent répondre à des opportunités de promotions fassent l'objet d'une communication la plus large possible et dans les meilleurs délais. Aussi, afin de favoriser et d'encourager les évolutions de carrière, l'entreprise s'engage à entreprendre des définitions de fonctions pour les métiers de la promotion et à les mettre à disposition des salariés ;
- la formation professionnelle : le principe général d'égalité d'accès de tous les salariés à la formation professionnelle et aux dispositifs du Compte Personnel de Formation est garanti. Les entretiens annuels suivis de revues annuelles du personnel permettent de valider le plan de formation et d'accompagner les responsables hiérarchiques dans la montée en compétences de leurs collaborateurs ;
- la promotion professionnelle : à compétences égales, une attention spécifique sera portée sur la promotion des femmes à des postes de management ou d'expertise, en vue d'assurer la mixité des équipes. La direction s'engage à rechercher la candidature d'une femme pour tout poste à pourvoir. L'entreprise accompagne par le biais des équipes RH toute salariée qui souhaiterait suivre une formation qualifiante ou une immersion dans un nouveau métier, afin de lui permettre d'envisager une évolution vers un autre métier ;
- les conditions de travail et d'emploi et, en particulier, celles des salariés à temps partiel. L'entreprise répond favorablement à toutes les demandes d'aménagement d'horaires exprimées et assure un accompagnement individuel au moment du départ en congé maternité et au retour de l'absence afin d'anticiper une reprise d'activité dans les meilleures conditions ;
- l'articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle. L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée fait partie intégrante du contenu de l'échange entre le manager et son collaborateur, à l'occasion de l'entretien annuel d'activité. Les collaborateurs sont sensibilisés à la bonne organisation des réunions et à leur prise en compte dans l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle ;
- la définition et la programmation de mesures permettant de supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes. L'entreprise rappelle son attachement au principe « à travail égal, salaire égal ». Ainsi, des efforts sont réalisés en vue de garantir l'égalité salariale entre les femmes et les hommes sur la base du principe qu'à qualification, fonction, compétences et expérience professionnelle équivalentes, les femmes et les hommes sont embauchés dans les mêmes conditions. En conséquence, les responsables hiérarchiques, et plus généralement les salariés décisionnaires en matière d'augmentations salariales, sont sensibilisés sur le principe selon lequel les décisions relatives à la gestion des rémunérations, carrières et promotions doivent exclusivement reposer sur des critères professionnels, clairs, objectifs, mesurables et réalisables. L'entreprise agit dans le cadre de sa politique salariale de manière spécifique sur la population des hommes et des femmes afin de résorber progressivement les écarts décelés.

1.7.3.6.2.2. Emploi Intergénérationnel et gestion des Emplois et des Parcours professionnels

Le GIE Kaufman & Broad a conclu le 3 octobre 2016 un accord relatif à l'Emploi Intergénérationnel et à la gestion des Emplois et des Parcours professionnels pour une durée de trois ans. Cet accord et le diagnostic de la situation d'emploi des jeunes et des seniors de l'entreprise ont été déposés à la DIRECCTE des Hauts-de-Seine et au Greffe du Conseil de Prud'hommes de Nanterre.

Par cet accord, la direction et les partenaires sociaux du GIE Kaufman & Broad ont réaffirmé les engagements nés (i) dans le cadre de l'accord relatif à l'emploi des seniors du 2 décembre 2009 en faveur du maintien dans l'emploi des seniors et de leur seconde partie de carrière et (ii) dans le cadre de l'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes du 18 novembre 2011.

Cet accord définit :

- 1) les engagements en faveur de l'insertion durable des jeunes de moins de 30 ans en précisant les modalités d'intégration, de formation et d'accompagnement de ce public.

Au 31 décembre 2017, l'entreprise employait 154 jeunes de moins de 30 ans, dont 5 en CDD, et a embauché 94 jeunes de moins de 30 ans sur l'année 2017. L'entreprise s'est engagée, sur la période triennale 2017-2019, à réaliser le recrutement de 35 personnes âgées de moins de 30 ans, à maintenir un minimum de 15 % de jeunes en CDI tout en encourageant la mixité professionnelle dans les différents métiers. 2017 a été marquée par la mise en œuvre de parcours d'intégration personnalisé pour les jeunes afin de s'intégrer rapidement dans leur métier et au sein de l'équipe. En outre, un séminaire d'une journée au siège invitant l'ensemble des embauchés cadres de l'année est organisé régulièrement au fil des embauches. Étape privilégiée pour assurer la qualité de la prise de poste et son efficacité, cette journée d'intégration permet aux collaborateurs de partager avec les dirigeants sur les enjeux, les projets et les valeurs du groupe. En 2017, l'intégration concerne tous les salariés. Un quizz de connaissance du groupe, ses activités, ses projets et ses valeurs, est envoyé à tous les salariés au bout de quelques semaines d'intégration. Les nouveaux embauchés doivent par ailleurs réaliser un parcours simple et rapide de formation sur la plateforme de formation digitale. Avec environ 7,8 % de son effectif en alternance, le groupe met en valeur, au-delà de son engagement de 4 %, le développement des relations avec les écoles et le recrutement privilégié d'étudiants, qui après leur période d'alternance rejoignent les équipes. Le groupe a embauché 56 jeunes en apprentissage ou en contrat de professionnalisation en 2017 ;

- 2) les engagements du maintien et du retour dans l'emploi des salariés d'au moins 57 ans ou d'au moins 55 ans en cas de reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé.

Au 31 décembre 2017, les salariés d'au moins 55 ans représentaient 13,2 % de l'effectif total, alors que le groupe s'était engagé à maintenir le pourcentage de salariés de 55 ans et plus à 10 % de l'effectif pendant la durée de cet accord, et à lutter contre la discrimination par l'âge en s'interdisant de considérer cet élément comme un critère de recrutement. L'environnement de travail ne crée pas de situation de pénibilité notoire. Pour autant, le groupe a inséré dans son accord des mesures en faveur des seniors, visant à aménager le temps de travail à la retraite tout en préservant les conditions d'acquisition des droits à la retraite à taux plein. Si l'organisation le permet, des salariés pourront réduire leur temps de travail jusqu'à 20 % pendant les deux dernières années précédant la liquidation de leur retraite tout en maintenant un niveau de cotisations aux régimes de retraite complémentaires sur

la base d'un temps plein, la charge de la part complémentaire de cotisations étant réglée par la société pour le maintien de ces droits. En outre, des mesures individuelles de télétravail ont été mises en œuvre afin de tenir compte des équilibres de vie.

Dans le cadre des revues du personnel organisées annuellement à l'issue des périodes d'entretiens annuels, l'entreprise respecte ses engagements et peut ainsi anticiper les souhaits de carrière, l'évolution des emplois et assurer la fluidité des organisations et donc de l'activité. Les entretiens de seconde partie de carrière et professionnels sont formalisés et tout collaborateur de 45 ans et plus peut en demander. La DRH s'assure que ces entretiens auront bien lieu en plus des entretiens annuels ;

3) les modalités permettant la transmission des savoirs et des compétences.

La transmission des savoir-faire et des savoir-être s'appuiera sur des référents seniors identifiés par l'entreprise et sollicités sur la base du volontariat. D'ores et déjà, les jeunes sont accompagnés au cours de leurs premières semaines d'intégration par un parrain ou une marraine, qui veille à leur bonne assimilation du poste et de la culture de l'entreprise. En outre, des formations sont montées et animées en interne afin de partager nos expertises et nos savoir-faire. Chaque année, l'accord relatif à l'emploi intergénérationnel fait l'objet d'une analyse avec les partenaires sociaux afin de suivre la mise en œuvre des actions engagées annuellement. Les principaux savoir-faire à partager sont identifiés au sein des équipes techniques. L'anticipation des embauches pour prendre la suite de seniors qui partiront à la retraite sous 12 mois est réalisée. En outre, des formations sur mesure autour d'une ingénierie interne, ont permis au groupe de capitaliser sur les bonnes pratiques des collaborateurs expérimentés et de les enseigner et partager avec les jeunes ingénieurs notamment dans les métiers des achats et du montage notamment.

1.7.3.6.2.3. Droit à la Déconnexion

Le Groupe Kaufman et Broad rappelle son attention toute particulière portée à la qualité de vie au travail. L'entreprise favorise le bien-être en tenant compte également des nouvelles attentes des collaborateurs. Pour autant, attaché à assurer une qualité de vie au travail compatible avec la performance économique et le bien-être individuel et collectif, le Groupe a lancé une enquête d'engagement en mars 2017, afin d'écouter les attentes des salariés, d'identifier les points de préoccupation des salariés, quel que soit leur métier, leur lieu de travail, leur genre ou leur expérience, afin d'engager les managers et le collectif dans une démarche positive d'écoute, de bienveillance et de progrès.

Dans ce contexte, cet accord de droit à la déconnexion s'inscrit donc également dans ce même enjeu : favoriser la qualité de vie au travail et personnel et adapter nos modes de fonctionnement à l'évolution des comportements en général, en écoutant et en garantissant le respect des règles légales en matière de temps de travail, de respect de la vie privée et des modes relationnels respectueux.

L'accord formalise les comportements, les règles de vie et de travail qui visent à respecter les équilibres de vie et l'efficacité des relations de travail, notamment sur les sujets suivants :

1) application du droit à la déconnexion en dehors du temps de travail effectif : Les périodes de repos, congé et suspension du contrat de travail doivent être respectées par l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise.

Concernant plus particulièrement l'usage de la messagerie électronique professionnelle, il est précisé que le salarié n'est jamais

tenu de prendre connaissance des courriels qui lui sont adressés ou d'y répondre en dehors de son temps de travail, sauf situations d'urgence et exceptionnelles qui le nécessitent ;

2) application de la gestion de la connexion/déconnexion pendant le temps de travail : L'utilisation individuelle des outils numériques, sa gestion dans le cadre de l'organisation du travail peuvent conduire à une sur-sollicitation ou une sous connexion en fonction des personnes.

La gestion de la connexion/déconnexion individuelle de ses outils dans le cadre professionnel doit se réfléchir collectivement en prenant en compte l'activité et les nécessités de service. Les managers sont plus particulièrement appelés à jouer un rôle pour définir collectivement des règles d'accessibilité et partager des repères sur la bonne utilisation de chaque outil numérique.

Afin de sensibiliser les collaborateurs, des actions de formation et de sensibilisation seront organisées à destination des managers et de l'ensemble des salariés en vue de les informer sur les risques, les enjeux et les bonnes pratiques liées à l'utilisation des outils numériques.

Une bonne appropriation des outils par les salariés permet d'en optimiser l'usage, de faciliter leurs conditions d'utilisation et d'améliorer, sur ce point, les conditions de travail.

Les équipes projets porteront une attention à organiser des partages d'information qui pourront prendre la forme de réunions physiques ou en visio conférences, des conférences téléphoniques, permettant ainsi de privilégier un relationnel qualitatif que ne permet pas toujours le mail.

Il est également préconisé, à chaque collaborateur, de prévoir des temps de non-utilisation de la messagerie électronique pendant le temps de travail, notamment pendant les réunions ou pour faciliter la concentration ;

3) Gestion du volume informationnel : Afin de diminuer le volume informationnel, les parties conviennent de la nécessité de partager des modalités de bonnes pratiques en matière d'utilisation des mails et des outils à distance.

1.7.3.6.2.4. Impact des accords sur la performance économique

Les engagements pris en matière d'égalité hommes/femmes ainsi que sur l'emploi intergénérationnel, la gestion des emplois et des parcours professionnels contribuent d'une part à fidéliser les collaboratrices et les collaborateurs, d'autre part à les engager en assurant un climat d'équité et de confiance. Les efforts déployés pour assurer une intégration réussie des jeunes collaborateurs et des nouveaux entrants quel que soit leur âge contribuent à les rendre efficaces rapidement et en capacité à appréhender leur rôle et leurs missions. Le maintien dans l'entreprise des collaborateurs plus expérimentés, de 45 ans et plus permet au groupe de consolider ses savoir-faire, de fonder son innovation et l'excellence de ses opérations sur des expériences riches de la connaissance des produits et des attentes de nos clients. Enfin, l'anticipation de l'évolution de nos métiers au travers d'une veille sur les transformations des emplois assure l'agilité des collaborateurs, capables de s'inscrire dans les organisations sur des fonctions différentes, et d'anticiper l'évolution de nos marchés, notamment en appréhendant la digitalisation de nos environnements, le parcours clients et la transformation des attentes de nos partenaires et de nos clients.

Le cadre de travail et l'attention portée au respect des équilibres de vie favorisent l'engagement et le bien-être au travail, qui permettent aux

collaborateurs de concilier leurs vies professionnelle et personnelle et ainsi de contribuer efficacement à l'activité. La bienveillance et des relations professionnelles de qualité contribuent au travail en mode projets et au développement des synergies et des bonnes pratiques sur les opérations.

1.7.3.7. Conditions de Santé et de Sécurité au Travail

Le groupe Kaufman & Broad est doté d'un Comité d'Hygiène et de Sécurité qui se réunit de manière réglementaire 4 fois par an ainsi que sur demande de la direction ou des représentants du personnel. En 2017, le Comité s'est réuni 4 fois.

En 2017, 9 accidents de travail ont été enregistrés, dont 6 avec arrêt de travail, entraînant 287 jours calendaires d'absence. 4 accidents de trajet ont été enregistrés, dont 2 avec arrêt de travail.

En 2017, aucune maladie professionnelle n'a été enregistrée.

En 2017, outre les formations de secouristes et la mise à disposition d'équipements de Protection Individuels, le Groupe dote en 2017 et 2018 l'ensemble de ces agences de défibrillateurs. Aucun accord collectif en matière de santé et de sécurité au travail n'a été signé chez Kaufman & Broad en 2017.

1.7.3.8. Formation

Kaufman & Broad définit et actualise chaque année sa politique de formation. Cette dernière répond aux enjeux d'activité du groupe : entraîner les équipes au cœur de nos métiers pour accompagner le développement de nos activités, travailler les leviers de la performance de nos opérations accompagner l'évolution des savoir-être et de la culture managériale et veiller au respect des équilibres de vie et à la qualité de vie au travail.

En outre, dans un marché en forte mutation, au sein de nos organisations très agiles, la formation anticipe les évolutions de nos métiers et assure l'agilité et l'employabilité des collaborateurs, prêts et confiants pour appréhender les transformations de leur mission et des changements de poste. Considérant la formation comme un investissement, les besoins sont repérés à l'occasion des entretiens annuels, réalisés à près de 90 % chaque année. Une analyse des compétences par métier permet au groupe d'ajuster ses actions et d'en créer de nouvelles.

Pour tenir compte des nouveaux modes d'apprentissage et du nomadisme de nos collaborateurs, le groupe a accentué ses efforts sur l'offre de la plateforme digitale de formation. Avec 30 % de salariés connectés en 2017, la plateforme de formation digitale devient un accès collectif et souple à la formation, tant sur les outils métiers, le développement personnel et les savoir-faire métier. En proposant des vidéo-métiers, des formations filmées, le groupe favorise les échanges progressivement au sein de communautés d'apprenants et métiers. Réapprendre à apprendre est l'enjeu : le salarié devient en partie autonome dans son entraînement, en accédant à un bouquet de sessions en ligne à sa disposition. En outre, afin d'être alignés sur les enjeux de l'activité, les séminaires en présentiel sont conçus avec les opérationnels, pour des populations ciblées et se déroulent par métier. Les demandes individuelles sont parallèlement identifiées et intégrées dans le plan en fonction des enjeux et après échanges

avec l'encadrement lors des revues annuelles des équipes, suite aux entretiens individuels.

Le groupe a investi 0,58 % de sa masse salariale dans la formation, notamment auprès des équipes Foncières, Techniques et Commerciales. Associé aux sessions en ligne, le groupe dispense 6 658 heures de formation en 2017 dont 390 heures en ligne (6 969 heures en 2016 hors formation en ligne) en optimisant ses coûts et le temps des équipes.

En 2017, près de la moitié des collaborateurs ont suivi une formation, soit 408 personnes, 188 femmes et 220 hommes. Un effort tout particulier a pu ainsi être réalisé au profit des femmes sur les métiers clés du groupe.

Durant l'année 2017, la société a conclu 59 contrats d'apprentissage ou de professionnalisation, nouveaux ou en renouvellement. Le groupe compte 71 alternants, constituant ainsi un vivier de jeunes préparés à intégrer les équipes en fonction des opportunités.

1.7.3.9. Diversité et égalité des chances, égalité de traitement

1.7.3.9.1. Politique mise en œuvre et mesures prises en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes

Le groupe présente chaque année aux partenaires sociaux le plan d'action réalisé afin de répondre à ses engagements. En 2017, les domaines qui ont été particulièrement couverts sont les suivants :

- en matière de classifications : la part des femmes dans l'encadrement est de 39 % au 31/12/2017. En 2017, près de 90 % des entretiens annuels sont réalisés. Depuis trois ans, des revues de l'ensemble des collaborateurs avec leurs responsables hiérarchiques permettent de suivre individuellement chacun et de manière collective. Dans ce cadre, les talents féminins sont identifiés, leur capacité à prendre les responsabilités est reconnue. Parmi les 40 promotions à des postes clés de Directeur d'Activité, 7 sont des femmes ;
- en matière de formation professionnelle, la mise en place de la plateforme digitale de formation offre aux femmes, quel que soit leur métier et notamment les non-cadres, implantées localement, ayant des contraintes familiales, d'accéder à un bouquet de sessions de formation sur les domaines de la relation clients et du développement personnel notamment. En outre, l'accent mis sur les formations métiers a permis à 100 % des femmes du métier d'accéder à des formations en 2017 ;
- en matière d'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée : le groupe répond favorablement à toutes les demandes d'aménagements de temps de travail : en encadrant les horaires de réunion, en développant le respect des temps de congés ou de repos, en favorisant la discussion de ce sujet lors des entretiens annuels d'activité. Ces efforts s'adressent aussi bien aux femmes qu'aux hommes de l'entreprise ;
- en matière de rémunération : à l'occasion des revues salariales, suite à la signature de l'accord annuel sur les Négociations Obligatoires, l'analyse des rémunérations des hommes et des femmes permet de déterminer une enveloppe d'augmentation spécifique, destinée à gommer progressivement les écarts de rémunération notables à poste équivalent entre les hommes et les femmes.

- en matière de recrutement, l'embauche et la nomination en 2017 de femmes à des postes clés de directrice d'agence sur 5 postes de directeur d'agence, 2 ont été pourvus par des femmes, dont un poste suite à une promotion interne. La création d'un poste de directrice commerciale sur l'IDF a permis l'embauche d'une femme.

1.7.3.9.2. Politique mise en œuvre et mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées

Au 31 décembre 2017, le groupe a employé 12 travailleurs handicapés dans ses différentes entités. Dans le cadre de sa politique Handicap et de l'affirmation de sa marque employeur, le groupe participe à des événements digitaux de Recrutement de personnes en situation de handicap. À la suite des efforts réalisés depuis 2010, le groupe a vu augmenter le nombre de salariés en situation de handicap, passant de 4 à 12 en 2017.

1.7.4. Informations sociétales

1.7.4.1. Développer une offre adaptée et accessible

Faciliter l'accès à la propriété : accessibilité financière des projets

À partir de 2008, dans un contexte de crise du logement et de crise économique, Kaufman & Broad a vu sa clientèle évoluer et a réadapté son offre en conséquence, pour proposer des logements accessibles à qualité égale. Dès 2009, le groupe a procédé au redéploiement de son offre de logement vers les primo-accédants ainsi que les investisseurs, et ceci en proposant des produits plus compacts et plus fonctionnels tout en préservant la surface utile.

Près de 15 % des clients de Kaufman & Broad sont des primo-accédants. Afin de leur permettre d'accéder à la propriété, le groupe développe depuis 2011 des logements à prix maîtrisés, vendus à 20 % moins cher que le prix du marché. L'objectif de référence consiste à proposer des logements collectifs à moins de 3 000 euros/m² (TTC) en Île-de-France et de 2 500 à 2 600 euros/m² (TTC) en région. En réalisant des

1.7.3.10. Lutte contre les discriminations et promotion de la diversité

La politique du groupe en matière d'égalité professionnelle, d'emploi des seniors, d'emploi et d'insertion des travailleurs handicapés, est détaillée dans les points ci-dessus. Au 31 décembre 2017, le groupe employait 15 salariés de nationalité étrangère, 12 personnes en situation de handicap et 113 salariés de plus de 55 ans. 51,2 % des salariés sont des femmes. Le groupe s'attache à recruter et à promouvoir les collaborateurs au regard de l'adéquation de leur profil aux exigences des postes proposés, sans autre critère discriminant.

Kaufman & Broad n'est présent qu'en France, pays qui a ratifié et transposé dans son droit du travail les huit Conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail. De ce fait, le groupe respecte l'ensemble des stipulations présentes dans ces conventions en matière de liberté d'association et de droit de la négociation collective, de non-discrimination en matière d'emploi et de profession, d'élimination du travail forcé ou obligatoire, et d'abolition effective du travail des enfants.

programmes en proche périphérie, mais toujours connectés au centre-ville par les transports en commun, Kaufman & Broad peut proposer une offre accessible qui réponde aux critères de rentabilité financière et fiscale des investisseurs et de solvabilité des primo-accédants. Ces logements, conformes à la RT 2012, sont conçus en aménageant des dispositions classiques tout en respectant les standards de qualité de Kaufman & Broad. Le groupe choisit des terrains plats n'impliquant pas de fondations spéciales et réalise des parkings extérieurs, ce qui lui permet de comprimer les coûts de construction. Sur les logements à prix maîtrisés, Kaufman & Broad a beaucoup travaillé sur la conception, tirant parti de son savoir-faire pour proposer des produits certes plus compacts, mais offrant un cadre de vie agréable sur de petites surfaces. L'opération « New'R » à Nantes intègre ainsi des logements à prix maîtrisés.

Par ailleurs, afin de répondre à un autre enjeu dans l'accession à la propriété des primo-accédants, Kaufman & Broad a passé des accords avec certains banquiers pour qu'ils soient présents sur les bureaux de vente lors des ouvertures, afin d'informer et conseiller les clients qui le souhaitent sur les solutions d'accompagnement financières.

Typologie d'acheteur	2016	2017
Investisseur	52 %	43 %
Bloc	26 %	37 %
Primo accédant	17 %	14 %
Second accédant	5 %	6 %
TOTAL	100 %	100 %

Kaufman & Broad travaille étroitement avec les bailleurs sociaux afin de contribuer à la construction de logements sociaux, logements à destination de foyers à plus faibles revenus.

Les logements réalisés par le groupe dont l'accès est soumis notamment à des conditions de ressources ont représenté 29 % des réservations du groupe pour l'exercice 2017.

Répondre à de nouveaux besoins

Le logement adapté

Sensible au confort et au bien-être de ses clients, Kaufman & Broad intègre dans sa stratégie une série de préoccupations sociales et sociétales, liées au cadre de vie, à la qualité de vie aux différents âges, à l'accessibilité des logements et à leur évolutivité. Le groupe diversifie ainsi ses activités vers les résidences-services seniors et étudiants. Avec les spécificités qu'elles présentent, ces activités sont une opportunité de développement pour le groupe.

D'ici 2030, les plus de 60 ans vont augmenter de 33 % alors qu'on ne compte aujourd'hui que 6 % de logements adaptés à l'avancée en âge sur l'ensemble du parc immobilier. Le groupe a développé deux solutions innovantes pour répondre aux besoins d'une population dont l'espérance de vie augmente et qui souhaite majoritairement rester autonome à domicile le plus longtemps possible.

La résidence Silver, résidence avec services pour les seniors, propose des logements aussi bien en accession qu'en location, à prix maîtrisés. Pensés pour évoluer en fonction des besoins des utilisateurs et pour anticiper la perte d'autonomie, ces logements, entièrement adaptés, sont conçus à proximité des commerces, transports et équipements, dans un cadre sécurisé. Dotées de conciergerie, ces résidences-services intègrent également plusieurs services en option tels que la restauration, et pour certaines l'entretien ménager quotidien. La première résidence Silver, Pinpirina, a été construite dans le quartier Caradoc à Bayonne. Les résidents disposent d'espaces communs aménagés avec salon partagé, jardin et terrasse, ainsi que des services d'un intendant, assurant la conciergerie et l'organisation d'activités.

Le Pack Silver, lancé en juin 2014, généralise sur une grande partie des nouveaux programmes du groupe la possibilité pour les clients d'ajouter un ensemble de prestations et d'équipements à leur logement. En anticipant une éventuelle perte d'autonomie, cette offre permet d'envisager un maintien à domicile sur le long terme. Des aménagements non stigmatisants visant par exemple à prévenir des chutes (barres de maintien, chemin lumineux, absence de seuil) facilitent le quotidien en apportant confort et sécurité. Le Pack Silver favorise la mixité générationnelle en proposant de choisir ou non ces aménagements lors de l'acquisition du logement.

Suite à ces réflexions sur la conception de logements sécurisés et adaptés pour seniors autonomes, Kaufman & Broad a conclu un partenariat en 2017 avec Serenis, un réseau d'établissements spécialisés dans l'accompagnement des personnes âgées. Une société de gestion de résidences seniors appelées Cosy Diem a ainsi été créée.

Les résidences Cosy Diem ont été conçues à partir des travaux du Gérotopôle de Toulouse en matière de prévention de la dépendance et des recommandations des différents organismes de santé. L'ergonomie des appartements a été pensée afin d'assurer confort et sécurité, et de favoriser l'autonomie.

Implantées au cœur des villes, les résidences Cosy Diem ont été conçues comme de véritables lieux de convivialité. Chaque maison s'articule autour d'un espace central qui dessert des lieux de vie communs (restaurant, bibliothèque, bar, espace forme...). Les résidents peuvent y vivre sans obligation, profitant – ou pas – des espaces partagés, de divertissement ou d'activités.

Les espaces partagés

Les espaces partagés et mutualisés sont une source d'inspiration pour le groupe car ils permettent de répondre à des besoins d'optimisation, de convivialité et de partage.

Kaufman & Broad mène une réflexion globale sur les cadres de vie et de travail dans la ville de demain.

Cela se traduit par exemple par des propositions permettant dans les immeubles de grande hauteur, d'allier les avantages d'un étage élevé avec la convivialité d'espaces communs végétalisés et les caractéristiques d'un habitat individuel. Ainsi, le projet « New'R », situé à Nantes, qui a reçu le trophée des Pyramides d'Argent, comporte au dixième étage, une serre collective qui abrite un espace potager, et au dix-septième étage, un solarium plein ciel.

Garantir une connectivité performante aux usagers

S'adaptant aux évolutions technologiques, le groupe travaille sur la performance des bâtiments pour permettre une meilleure productivité aux salariés. Les opérations d'immobilier d'entreprise ORA à Paris 17e et Green Oak à Arcueil, ont toutes les deux été labellisées « Wired Score ». Ce label reconnaît une qualité d'infrastructure intérieure et extérieure garantissant la fiabilité la protection des connexions, et qui soit également agile afin de pouvoir s'adapter aux évolutions futures des réseaux.

Accroître le bien-être des occupants et des usagers

La sécurité des futurs usagers et occupants est assurée par la conformité des ouvrages aux réglementations en vigueur, notamment les normes sur la sécurité incendie et les normes parasismiques.

Au-delà du respect des règles de construction, le groupe s'intéresse particulièrement au bien-être des occupants et usagers.

Le bien-être par l'immobilier est l'un des sujets de réflexion de Kaufman & Broad, qui est devenu partenaire de l'accélérateur de start-ups Immowell-Lab, l'an dernier. Le groupe s'intéresse donc à la première certification reconnue existant dans ce domaine, la certification « Well ».

L'opération d'immobilier d'entreprise ORA à Paris 17e a ainsi reçu la certification Well Core & Shell. Cette certification garantit un certain nombre de paramètres liés au confort d'usage (qualité de l'air intérieur, confort hygrothermique et acoustique, confort de l'éclairage naturel et artificiel, biophilie etc.) qui contribuent à la santé, au bien-être et à la productivité des employés.

1.7.4.2. L'accompagnement client Kaufman & Broad en logement

Assurer un suivi personnalisé à chacun des clients

La commercialisation

Conscient que les aspects financiers, fiscaux, et réglementaires d'une acquisition immobilière peuvent paraître complexes pour les particuliers, le Groupe a mis en place un Service Information Consommateur. Ce service, accessible sur internet ou par téléphone, permet de se renseigner gratuitement et sans engagement sur des questions de crédit, de fiscalité, de conseil en gestion de patrimoine, de décoration d'intérieur, de gestion locative...

Kaufman & Broad diversifie et adapte ses canaux de vente aux besoins des clients.

Le Groupe met ainsi en place selon les circonstances, des bureaux de vente classiques dans des zones de chalandises denses et sur des sites centraux visibles, ou des « pop-up BV », bureaux éphémères, sur-mesure et événementiels dans une logique de lancement ou d'événement commercial.

Par ailleurs, le concept de *BoutiK* permet au Groupe d'avoir un point de vente permanent pour un secteur géographique, qui soit situé de manière centrale et à proximité des transports. Ces *BoutiK* sont ouvertes 6 jours sur sept et permettent de présenter toute l'offre de Kaufman & Broad, servant parfois également de showroom.

Les commerciaux du Groupe se rendent également au domicile des clients, ou dans les lieux qui les arrangent, selon leur emploi du temps et leurs disponibilités.

Conscient que la vente sur plan rend difficile la projection et la visualisation des aménagements ou éléments de personnalisation possibles, le Groupe a systématisé l'utilisation d'outils digitaux pour tous ses lancements (illustrations, plan 3D, visite virtuelle, maquette orbitale).

Service client et SAV

Quelle que soit la taille de ses programmes, Kaufman & Broad a pour objectif de mettre en place et offrir les mêmes services et avantages à ses clients. Le service client, depuis la signature notaire jusqu'au SAV, est intégré chez Kaufman & Broad. Tout collaborateur du Groupe en relation avec le client peut demander à être formée à la « Gestion de la relation client ».

Suite à la signature de l'acte de vente, chaque client a accès à son espace client, dédié et personnalisé. Cette interface, sécurisée et accessible avec un identifiant et mot de passe, est organisée de façon thématique. Les clients peuvent y suivre leur échéancier de paiement ainsi que l'avancement du chantier avec des photos. Ils ont également accès à des informations sur leur logement et leur quartier (visite virtuelle et services de proximité), ainsi qu'à des documents utiles (guide du propriétaire, plaquette commerciale).

Dans le cadre du « Programme Privilège Client », Kaufman & Broad a noué des partenariats avec des entreprises afin de pouvoir offrir à ses clients une palette de services lors de leur changement de lieu de résidence, tels que l'accompagnement à l'emménagement, l'entretien ou encore les services à la personne, pour faciliter l'installation de ses clients dans leur nouveau quartier.

Afin de se rapprocher des clients et de nouer une véritable relation de confiance avec eux, certaines agences organisent avec la participation de toutes leurs équipes, la livraison en une journée d'un bâtiment ou d'une opération entière. Cela a été le cas pour les opérations « Effervescence » à Marseille ou encore « Aroma Park » à Grasse.

Durant les livraisons, de nombreuses entreprises sont sur place afin d'effectuer immédiatement les reprises et retouches demandées par le client.

La mesure de la satisfaction client

L'enquête de satisfaction a été retravaillée avec pour objectif d'affiner la mesure de la satisfaction en interrogeant tous les acquéreurs à différents

moments de leur parcours client. Les résultats de ces enquêtes servent à identifier les principaux leviers de satisfaction et d'insatisfaction afin de les analyser et de faire évoluer les process internes pour améliorer la satisfaction client et pouvoir piloter la performance des différentes directions. Ces enquêtes ont permis d'identifier que les phases de personnalisation et de levée des réserves étaient sources de tensions, suscitant la création de groupes de travail sur ces sujets.

L'innovation dans les usages : une stratégie innovation au service du client

La stratégie innovation est portée et pilotée par la direction Innovation, Qualité et Architecture, qui a été créée en 2015.

Elle a pour objectif d'élargir l'offre de services du Groupe pour répondre aux besoins des acquéreurs et usagers, notamment en termes de nouveaux usages et en leur apportant une réelle valeur ajoutée en termes d'expérience client.

En interne, elle repose sur un Réseau de Référents Innovation composé de différents responsables métiers dans chaque Agence du Groupe. L'un des objectifs de ce réseau est d'encourager le partage de savoir-faire entre les Agences.

L'innovation passe également par des partenariats avec des incubateurs ou accélérateurs de start-ups, comme Paris&Co ou encore Immowell-Lab, dédié au bien-être par l'immobilier. Kaufman & Broad fait ainsi partie des Comités de sélection des start-ups. Lorsque certaines de ces start-ups travaillent sur des problématiques identifiées par le Groupe, la direction Innovation peut choisir de mener avec elles des expérimentations sur quelques projets immobiliers afin de tester leur solution et d'analyser le retour d'expérience des acquéreurs et usagers. Dans le cas où ces expérimentations s'avèrent concluantes, le Groupe peut intégrer la solution à son offre de services et la généraliser sur ses opérations.

À l'issue d'une phase d'expérimentation de neuf mois, Kaufman & Broad a ainsi annoncé la mise à disposition de la plateforme d'échanges proposée par la start-up ChouetteCopro sur l'ensemble des prochains programmes immobiliers résidentiels livrés en Île-de-France. ChouetteCopro permet de signaler et suivre le traitement d'un incident dans les parties communes en fluidifiant les échanges entre occupants, syndic, conseil syndical et entreprises intervenant au sein d'une même copropriété.

L'expérimentation se poursuit dans les agences Kaufman & Broad en région.

Par ailleurs, une autre expérimentation est en cours en Île-de-France, avec Karos, qui propose une application de court-voiturage. L'objectif de ce service est d'améliorer l'accessibilité des opérations immobilières et de faciliter les trajets du quotidien aux acquéreurs et usagers, en mettant en relation des co-voituriers.

La voiture individuelle peut ainsi devenir une solution de transport collectif dans les zones peu équipées en transports en commun ou une solution de mobilité complémentaire des réseaux de transport existants. En augmentant le nombre de passagers dans chaque véhicule, cela contribue à réduire le trafic et les émissions carbone associées.

1.7.4.3. Kaufman & Broad et ses territoires d'implantation

1.7.4.3.1 Contribution au développement économique et social des territoires

Déjà présent dans les villes les plus dynamiques dans son secteur, le Groupe a renforcé son maillage territorial en s'implantant dans les villes de taille moyenne par l'acquisition des sociétés Serge Mas Promotion Safaur et Seri Ouest au cours des deux dernières années.

Par son activité de développeur-constructeur, Kaufman & Broad participe à la création d'emploi et à l'insertion professionnelle dans les territoires où le groupe est implanté.

Le Groupe a recours lorsque cela est possible aux entreprises locales, et cherche à mettre en valeur les savoir-faire locaux.

Kaufman & Broad a établi son siège régional dans l'Église Notre-Dame-des-Grâces (désacralisée en 2011), au cœur de l'agglomération toulousaine. La façade de ce bâtiment emblématique au style florentin est protégée au titre du patrimoine communal. Les trois chapiteaux en terre cuite typiques en façade ont été commandés à la poterie Not, l'un des derniers artisans de la région à en produire.

Par le biais des clauses d'insertion, certains lots sont en partie réalisés par des personnes éloignées du marché du travail ou ayant des difficultés d'insertion professionnelle. Des clauses d'insertion ont par exemple été insérées dans les marchés du programme « Modern'Art » à Juvisy ou encore pour « ORA » à Paris 17^e.

1.7.4.3.2. Une implication durable auprès des collectivités

L'emplacement des opérations est choisi en fonction de critères qualitatifs tels que la qualité du terrain, l'accessibilité, la présence d'équipements publics, de commerces et de services. Les programmes sont conçus en étroite concertation avec les communes afin de contribuer à la politique de la ville.

Le phasage des programmes peut être ainsi lié à l'ouverture de nouveaux services ou équipements publics. Par exemple, le programme « Green Lodge », à Villepreux, est un programme d'exception, composé de plus de 500 logements, qui allie des maisons traditionnelles ou contemporaines à une grande variété d'appartements. C'est un quartier entier qui a été construit et aménagé en collaboration étroite avec la municipalité, avec plus de 900 places de parking, la réalisation de 30 000 m² de voiries, pistes cyclables et espaces communaux, 600 m² de locaux d'activité. Sur ce type de grands projets, Kaufman & Broad diversifie ses métiers, afin d'adopter une vision de logistique urbaine et de créer un véritable dynamisme économique.

Le groupe contribue également au financement des équipements publics par le biais des taxes d'aménagement ou d'un Projet Urbain Partenarial. Kaufman & Broad est sollicité pour développer et améliorer l'attractivité des quartiers dans lesquels le groupe implante ses opérations. Dans le cadre du projet « Terra Nostra » à Montpellier, une place de 800 m² a ainsi été réalisée puis rétrocédée à la ville, comme à Hendaye sur l'opération « Hegoaldea », un aménagement ludique et sportif a été effectué puis rétrocédé à la mairie de Pélissanne pour l'opération « Le Domaine de Gaia » et un village gourmand avec plusieurs commerces de bouche (boucher, boulanger) a été réalisé à Wambrechies.

Contribution au renouvellement urbain et à la requalification des friches industrielles

Le site de Baud-Chardonnet à Rennes était ainsi initialement caractérisé par des franges urbaines, auxquelles se sont juxtaposés des emprises industrielles et des entrepôts, qui ont par la suite été laissés en friche. Ce site, enclavé entre le fleuve de la Vilaine et les voies ferrées, a fait l'objet d'un projet de Zone d'Aménagement Concerté (ZAC) destiné à structurer l'espace urbain en en faisant une articulation entre le quartier des gares, certaines fonctions métropolitaines (tertiaire, recherche, formation) et le site technopolitain de Beaulieu Atalante. Le projet de ZAC permet la construction d'un secteur d'habitat dense alliant logement collectif, tertiaire, équipements publics et commerciaux.

Au cœur de cette opération urbaine, le projet de Kaufman & Broad, situé sur l'îlot F, se compose de quatre bâtiments, d'une chapelle et d'un socle abritant un vaste espace commercial vitré en double hauteur.

Kaufman & Broad mène également des projets de réhabilitation, avec notamment pour objet de faire évoluer les usages d'un bâtiment. Ainsi, des logements ont été réalisés dans un ancien site de tri postal pour l'opération « Green Village », à Montpellier, en conservant les planchers intermédiaires et la dalle de couverture.

Adopter une vision de logistique urbaine

Kaufman & Broad, développe une réflexion autour de la problématique du dernier kilomètre. L'optimisation et la mutualisation des flux logistiques sont une réponse aux problèmes d'embouteillage et de stationnement dans les centres-villes, permettant d'envisager la ville de demain de manière plus écologique et à l'échelle du quartier, en intégrant la desserte des actifs immobiliers dès leur conception.

Un engagement à travers le mécénat

En 2017, Kaufman & Broad a poursuivi son engagement auprès du Pavillon de l'Arsenal et de la Fondation Palladio, où le Groupe siège au collège des auditeurs et au Pôle Avenir Palladio. L'Institut Palladio a pour vocation de susciter la réflexion et le débat entre tous les acteurs et parties prenantes de la ville de demain et délivre notamment des bourses pour les étudiants et les doctorants.

La politique de cooptation mise en place par la direction des Ressources Humaines permet aux collaborateurs d'effectuer des dons aux associations de leur choix, dans le domaine de l'insertion professionnelle, du handicap ou de la santé, lorsque le candidat coopté intègre le Groupe.

En 2017, Kaufman & Broad est devenu mécène de l'association MéSeine Aval. Le fonds de dotation MéSeine Aval s'est notamment donné pour mission de restaurer le Prieuré royal – qui accueille le musée du Jouet – et de reconstruire la Maison de Fer dans le parc Meissonnier.

Kaufman & Broad s'est également engagé aux côtés de la Fondation Espérance banlieues. Les écoles Espérance banlieues élargissent l'offre scolaire dans les quartiers en situation d'urgence éducative. Il s'agit d'écoles aconfessionnelles, qui portent un projet éducatif très engageant et impliquant pour les parents et les enfants. L'engagement de Kaufman & Broad pour cette cause est liée à une présence historique dans les banlieues où le Groupe implante ses projets et contribue aux côtés des communes à la mixité et à l'évolution du modèle urbain. Pour le Groupe l'éducation a un rôle de formation des citoyens et d'ascenseur social, afin de garantir à chacun les mêmes chances, avec une responsabilité

dans la lutte contre le coût humain, financier et social, que représente le « décrochage scolaire ». Que ce soit le logement ou l'éducation, il s'agit de construire dans la durée, avec un sens des responsabilités et en donnant confiance en l'avenir à ces enfants, qui sont les personnes pour qui le Groupe construira demain. Dans le cadre de cet engagement, Kaufman & Broad va accompagner une promotion sur toute la durée de sa scolarité, en lui permettant notamment de découvrir les métiers du Groupe et de réaliser des visites de chantier.

Durant l'exercice 2017, le groupe Kaufman & Broad a effectué 366 700 euros de dons au titre du mécénat.

1.7.4.3.3. Limiter les nuisances et instaurer le dialogue autour du chantier

Les réunions de concertation avec les riverains

Avant le dépôt du permis de construire, dans la mesure du possible, et en général à l'initiative de la mairie, sont organisées, des réunions de concertation avec les riverains pour échanger sur le déroulement du projet, les informer et prendre en considération leurs demandes. Ces rencontres, généralement à l'initiative de la mairie, permettent de désamorcer d'éventuelles tensions en répondant à leurs questions. Cette procédure est un débat « contradictoire », et l'ensemble des documents est diffusé à toutes les parties.

Pour le projet de « Gratentour », Kaufman & Broad et la mairie ont organisé une réunion avec les riverains qui a permis la modification du projet en accord avec les demandes exprimées. Située dans un tissu pavillonnaire et rural, cette opération dense avec des maisons initialement en R + 1 rencontrait des résistances de la part des riverains. Kaufman & Broad a donc fait évoluer une partie de son projet vers des maisons en RDC et s'est écarté des limites séparatives. Le groupe a également présenté et échangé sur le choix des végétations pour les limites séparatives durant les réunions avec les riverains.

La procédure de référé préventif

Kaufman & Broad met en œuvre de façon quasi-systématique une procédure de référé préventif, généralement facultative, au lancement de chaque opération en secteur urbain dense. Ce dispositif, destiné à protéger les riverains mais aussi le groupe, permet avant le début du lancement de la construction du programme immobilier de faire constater, par un expert indépendant désigné par le tribunal, l'état des propriétés avoisinantes avant travaux.

En fonction de la mission confiée par le tribunal, cette procédure de référé préventif se poursuit pendant les travaux et permet à chaque riverain de faire constater l'existence éventuelle de dommages ou nuisances liés à la réalisation du chantier, et de pouvoir par la suite y faire apporter un correctif.

En 2017, une formation sur les référés préventifs a été proposée aux collaborateurs.

Au-delà de ce dispositif légal, le groupe prend des mesures supplémentaires pour veiller au bon déroulement des opérations. En effet, durant le déroulement de certains chantiers, les riverains ont à disposition le numéro de téléphone d'un membre du groupe pour signaler d'éventuelles nuisances. De plus, sur certaines opérations, une entreprise de nettoyage est recrutée pour nettoyer hebdomadairement les alentours du programme.

Le chantier à faibles nuisances

L'impact et les nuisances du chantier pour les riverains autant que pour le personnel travaillant sur le site de construction sont de plusieurs sortes : déchets de démolition et de chantier (résidus de ciment, plâtre, béton, emballages...), eaux usées, transport, bruits, poussières et boues, aspect visuel du site, risques pour la santé, pénibilité pour les ouvriers.

Pour réduire ces nuisances, Kaufman & Broad impose leur prise en compte à travers les clauses contractuelles (demandes des collectivités ou référentiels de certification) ou par des initiatives proactives du groupe.

Le Groupe a rédigé une charte Chantier à Faibles Nuisances dans le cadre de la mise en place de la certification NF Habitat, qui est systématiquement appliquée pour les opérations certifiées NF Habitat HQE.

Pour assurer le respect des exigences environnementales, le Groupe est aidé par un AEMO (Assistant Environnemental à Maîtrise d'Ouvrage). Au cours de la première réunion de chantier, l'AEMO est présent pour sensibiliser les lots principaux au Chantier à Faibles Nuisances et en fin d'opération, il rédige un Bilan de chantier.

Dans le cadre de cette charte, Kaufman & Broad :

- respecte les réglementations en vigueur concernant les nuisances sonores tout en s'adaptant aux demandes spécifiques des communes lorsqu'elles fixent des horaires de chantier particuliers. Par exemple, le chantier du programme « Nouvel R », à Limeil-Brévannes, a tenu compte de la présence d'une école en aménageant les horaires de chantier en fonction du passage des écoliers ;
- encourage les entreprises de construction à utiliser des engins plus silencieux, par exemple avec des moteurs électriques plutôt que des moteurs thermiques. Les groupes électrogènes doivent également être insonorisés ;
- prévoit différents systèmes de nettoyage des roues des camions à la sortie des chantiers. Selon la nature du terrain et l'implantation du site, il peut s'agir d'aires de lavage avec des jets ou des débourbeurs pour ne pas salir les voiries avoisinantes ;
- stipule dans son cahier des charges que le brûlage de matériaux sur site est interdit ;
- encourage le stockage des terres végétales durant le chantier pour les réutiliser dans la création d'espaces verts si la nature du sol le permet. Cela évite notamment les rotations de camions ;
- prend des mesures particulières en cas d'environnement sensible comme la proximité d'une école, avec une isolation spécifique du chantier ; et
- met à disposition des riverains une boîte aux lettres pour recueillir les plaintes et les remarques.

Au cours de l'exercice, 2017 Kaufman & Broad a décidé de mettre en place un *monitoring* environnemental sur son chantier de Franconville, afin de suivre un certain nombre de mesures telles que les vibrations, le bruit, la qualité de l'air, ou encore la météo et collecter des données permettant d'améliorer les pratiques sur les chantiers et de limiter les nuisances.

1.7.4.4. Éthique des affaires et relations avec les sous-traitants

1.7.4.4.1 La conformité et l'éthique chez Kaufman & Broad

Afin d'encadrer et de garantir la conformité des pratiques en interne, Kaufman & Broad dispose de documents sur l'éthique, systématiquement diffusés à l'ensemble des collaborateurs.

Dans le cadre des obligations liées à l'entrée en vigueur de la Loi Sapin 2, le Groupe a procédé à l'actualisation de son Code d'Éthique ainsi qu'à la création de deux procédures connexes, la procédure d'Alerte et la procédure de sanctions disciplinaires, s'appliquant à l'ensemble des collaborateurs du Groupe dès le 1^{er} janvier 2018. Certains thèmes déjà présents ont été revus et de nouveaux thèmes sont par ailleurs traités tels que : le respect de la vie privée, la diversité, la lutte contre le blanchiment d'argent & le financement du terrorisme, ou encore les relations avec les clients, les actionnaires, les fournisseurs et les élus. Le Code d'Éthique renvoie à des documents dédiés sur certains sujets tels que les délits d'initié, qui énonce, notamment, des recommandations sur les manquements d'initié et le traitement des informations privilégiées.

Les collaborateurs du Groupe étant en contact permanent avec les élus locaux dans le cadre de leur activité, ces relations sont spécifiquement encadrées par le Code d'Éthique. Au niveau national le Groupe est représenté auprès des décideurs publics via son adhésion à la Fédération des Promoteurs Immobiliers (FPI).

Dans l'éventualité où un collaborateur s'interrogerait sur la légalité ou la légitimité d'une action, il doit s'adresser au à la direction des Ressources Humaines et/ou à la direction juridique.

Tous les collaborateurs, quel que soit leur titre ou leur position, sont obligés de signaler à leur supérieur hiérarchique ou, le cas échéant, à la direction des Ressources Humaines et/ou à la direction de l'Audit Interne, toute violation éventuelle du Code d'Éthique. Cette notification doit être faite en accord avec la procédure d'alerte.

Tout manquement au Code d'Éthique ainsi qu'aux lois et règlements applicables expose le collaborateur responsable à des sanctions disciplinaires prévues par le Groupe.

Des formations de sensibilisation aux sujets traités dans le Code d'Éthique seront dispensées aux collaborateurs en 2018.

Par ailleurs, le Groupe a entamé une mission pour identifier les différents traitements de données qu'il réalise dans le cadre de ses activités afin de se mettre en conformité avec le Règlement européen de protection des données.

1.7.4.4.2 Achats et sous-traitance

La sélection des entreprises et fournisseurs

La politique de Kaufman & Broad est de choisir généralement l'ensemble de ses entreprises et fournisseurs sur appel d'offres, qu'il s'agisse d'entreprises générales chargées de la réalisation de l'ensemble des travaux ou bien de différentes entreprises en cas d'appels d'offres par corps d'état séparés.

Kaufman & Broad a mis en place un processus dématérialisé de traitement des appels d'offres via une plateforme électronique permettant

le dépôt en ligne des documents d'appel d'offres. L'utilisation de cette plateforme, a pour objectif d'être généralisée à toutes les agences car elle permet de réduire considérablement le volume des dossiers papier et d'apporter plus de réactivité par un suivi des dossiers et des relances en ligne.

Kaufman & Broad vérifie, dans la mesure des informations disponibles, la solidité financière des entreprises et leur capacité financière à assurer le programme (compte tenu de leur taille et de celle du programme) en ayant recours, par exemple, aux services d'une société d'informations financières sur les entreprises. Le recours à des notations financières vise à garantir la solidité et la fiabilité des entreprises avec lesquelles le groupe contracte.

Kaufman & Broad s'assure aussi que ces entreprises sont couvertes par des assurances appropriées. Le groupe vérifie la qualité de leurs réalisations antérieures et le respect des plannings des chantiers.

Enfin, les entreprises sont choisies et les marchés signés par corps d'état et programme par programme.

Les architectes, les bureaux d'études et les géomètres sont choisis soit sur appel d'offres, soit de gré à gré. Le choix est en fonction de leur compétence, de leur proposition financière, de leur organisation et de la qualité de leurs réalisations antérieures (voir section 1.1.11 « Constructeurs et fournisseurs »).

Responsabilités du maître d'ouvrage

En tant que Maître d'Ouvrage, Kaufman & Broad a recours à des prestataires tels que des architectes et des bureaux d'études, qui constituent l'équipe de maîtrise d'œuvre du projet. Cette équipe effectue le suivi des travaux et fait contrôler la conformité réglementaire et contractuelle de la réalisation de l'opération.

La réalisation de la construction est quant à elle confiée à des entreprises de travaux. Le groupe s'assure qu'elles sont à jour et en règle administrativement sur la base d'attestations de leur police d'assurance, de leurs cotisations sociales, de l'inscription au Registre du Commerce et des Sociétés.

Il arrive néanmoins que Kaufman & Broad soit à la fois Maître d'Ouvrage et Maître d'Œuvre de conception et/ou d'exécution « interne ». C'est généralement le cas dans les programmes de Maisons individuelles en village ainsi que dans les programmes dont les enjeux stratégiques, financiers ou techniques le requièrent. Le groupe assume alors la responsabilité, non seulement de la conception, mais également de la réalisation et du déroulement du chantier.

Risques liés à la chaîne de sous-traitance

L'activité du groupe reposant sur une multitude d'entreprises et de fournisseurs, les difficultés financières, voire la cessation des paiements, de certaines de ces entreprises ou de certains de ces fournisseurs (en cas de mise en redressement judiciaire ou en liquidation) pourrait avoir des conséquences défavorables significatives sur son activité et plus particulièrement ralentir ses chantiers ou en accroître les coûts. Elle pourrait également avoir des conséquences défavorables sur le bon déroulement des mises en jeu de garanties (voir section 1.3. « Assurances et gestion des risques »). De même, le groupe peut subir des conséquences préjudiciables, notamment en termes d'image, en cas de manquements ou d'infractions commis par ses fournisseurs et sous-traitants. (voir section 1.2.1.4 « Risques liés à l'insolvabilité des entreprises »).

En 2017, une formation sur la sous-traitance portant notamment sur les dossiers administratifs, les agréments, la procédure de redressement et la liquidation judiciaire, a été proposée aux directions techniques et juridiques par la direction des Ressources Humaines.

La prévention du travail dissimulé

Lors de la conclusion d'un marché de travaux, le promoteur, donneur d'ordre à l'égard des entreprises, a l'obligation, en vertu de l'article D. 8222-5 à 7 du Code du travail, de se faire communiquer par ses cocontractants une liste de documents, et ce tous les 6 mois, jusqu'à la fin de l'exécution du contrat.

Le groupe s'acquitte de ses obligations de vérification et d'injonction à l'égard des entreprises conformément à ses obligations réglementaires.

Un contrat-cadre a été passé avec une plateforme pour faciliter la collecte, la vérification et l'archivage des documents nécessaires pour les agréments, les assurances ainsi que ceux requis dans le cadre de la lutte contre le travail dissimulé.

La sécurité sur les chantiers

La Loi du 31 décembre 1993 oblige le Maître d'Ouvrage à procéder à la désignation, dès la conception des ouvrages, d'un coordonnateur sécurité et protection de la santé (SPS).

Le groupe met en place sur ses chantiers des plans de prévention afin d'identifier les risques et informer les différents intervenants sur les chantiers des risques qu'ils encourent et interdit l'accès de ses chantiers aux entreprises qu'il n'a pas agréées (voir section 1.2.3.1 « Risques liés à la réglementation directement applicable au groupe »).

Le groupe confie par ailleurs au SPS une mission de contrôle de présence afin de vérifier que les ouvriers présents sur les chantiers correspondent au personnel déclaré par les entreprises.

Dépendance fournisseurs

Afin d'apprécier plus finement son risque d'exposition à la défaillance de ses fournisseurs, une procédure a été mise en place à compter du 1^{er} novembre 2013 pour la sélection d'un fournisseur, partenaire ou associé et la signature du marché lors d'un appel d'offres. Le recours à des notations financières vise à garantir la solidité et la fiabilité des entreprises avec lesquelles le groupe contracte.

Le groupe juge important d'évaluer son degré de dépendance vis-à-vis de ses principaux fournisseurs. Au cours de l'exercice 2017, les dix premiers fournisseurs ont représenté 21,4 % des flux facturés par les fournisseurs, contre 17,2 % en 2016, et le premier fournisseur a représenté 5,9 % de ceux-ci, contre 4,1 % en 2016.

1.7.4.4.3 Achats responsables

Depuis plusieurs années, Kaufman & Broad est engagé dans un processus de centralisation de ses achats et de normalisation de ses procédures de sélection des fournisseurs au niveau du groupe. Cette centralisation permet de nouer des relations durables avec les fournisseurs signant un contrat-cadre avec le groupe. C'est également un moyen pour Kaufman & Broad de maîtriser la qualité des produits et de pouvoir garantir un même niveau de prestation et une image commune aux programmes sur l'ensemble du territoire.

Kaufman & Broad sélectionne ses fournisseurs et les produits souhaités, sur la base d'un certain nombre de critères tels que l'éthique, les certifications, la provenance et la sécurité des produits. La centralisation permet d'avoir recours à des intervenants d'ampleur nationale, engagés sur les questions d'environnement car plus exposés du fait de leur taille.

Ce référencement des fournisseurs concerne exclusivement le second œuvre, la gestion du gros œuvre relevant actuellement de la compétence de chaque agence. Après chaque livraison, une fiche enquête produit est envoyée à chaque agence pour s'assurer du respect de la politique Achat.

Actuellement, une grande partie de l'activité des « Espaces Déco » (lieu de choix pour les clients des prestations d'aménagement de leur logement) se centre autour du parquet, qui constitue l'une des préoccupations de la clientèle, et dont le groupe a fait l'un des enjeux de sa responsabilité environnementale. Sensible aux attentes de ses clients, le groupe leur propose un matériau pérenne, facile à entretenir, mais également abordable.

Attentif à la qualité des matériaux et aux bonnes pratiques de ses partenaires, Kaufman & Broad ne travaille qu'avec des fournisseurs utilisant du bois certifié aux normes PEFC (*Program for the Endorsement of Forest Certification*).

Le label PEFC vise à promouvoir la gestion durable des forêts. Il permet d'assurer que le bois utilisé sera renouvelé et que les propriétaires et exploitants forestiers certifiés se sont engagés sur un cahier des charges qui inclut la préservation de l'eau, des sols, de la faune et de la flore.

Les bois achetés sont ainsi entièrement traçables, garantissant la confiance et la sécurité des clients. Kaufman & Broad a presque complètement éliminé les bois exotiques de son offre, favorisant les bois français et européens, comme le chêne, qui permet d'obtenir toute une gamme de teintes.

Lorsque cela est possible, le Groupe a recours à des prestataires et fournisseurs qui sont engagés dans une démarche responsable. Pour la téléphonie d'entreprise, Kaufman & Broad s'approvisionne ainsi auprès d'un prestataire qui pratique la compensation environnementale et propose des téléphones fixes éco-recyclés.

Note méthodologique relative au *reporting* extra-financier de Kaufman & Broad pour l'exercice 2017

Choix des indicateurs

La démarche de *reporting* extra-financier de Kaufman & Broad a été établie sur la base de :

- l'article 116 de la Loi NRE (Nouvelles Régulations Économiques) de 2001 ;
- l'article 225 de la Loi Grenelle 2 de 2010 et les décrets d'application n° 2012-557 du 24 avril 2012 et n° 2016-1138 du 19 août 2016 ;
- Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels.

- Décret n° 2016-1138 du 19 août 2016 relatif aux informations environnementales communiquées par les entreprises.

Le choix des indicateurs reflète les principaux enjeux et risques du groupe liés à l'impact environnemental, social et sociétal de la promotion immobilière. Ces indicateurs ont été définis en accord avec les thématiques de l'article R. 225-105-1 du Code de commerce et les indicateurs du Bilan Social.

Périmètre du *reporting* extra-financier

Périmètre de consolidation du groupe

Les comptes consolidés du groupe Kaufman & Broad au 30 novembre 2017 regroupent les comptes de 348 sociétés, dont 306 sociétés consolidées selon la méthode de l'Intégration Globale, et 42 sociétés comptabilisées selon la méthode de la Mise En Équivalence.

Au 30 novembre 2017, il n'y a pas de société non consolidée pouvant avoir un impact significatif sur les comptes consolidés du Groupe.

Périmètre du *reporting* extra-financier

Les informations extra-financières retenues pour l'établissement du *reporting* sont donc issues de 306 sociétés consolidées par Intégration Globale, incluant les Sociétés Civiles Immobilières (SCI), Sociétés Civiles de Construction-Vente (SCCV) ou Sociétés en Nom Collectif (SNC) qui portent un programme immobilier – en nombre restreint – sur lesquelles le groupe exerce son contrôle directement (certifications environnementales, labels, consommations énergétiques...).

Sont incluses dans le périmètre les sociétés Serge Mas Promotion, Safaur et Seri Ouest, respectivement acquises en 2015 et 2016.

Sont exclues de ce périmètre, les 42 sociétés contrôlées de manière conjointe ou sur lesquelles le groupe exerce une influence notable, qui sont « mises en équivalence » : Sociétés Civiles Immobilières (SCI), Sociétés Civiles de Construction-Vente (SCCV) ou Sociétés en Nom Collectif (SNC), structures *ad hoc* portant chacune un programme immobilier.

Périmètre de couverture et période de *reporting* des indicateurs extra-financiers

Nous utilisons deux périmètres pour le *reporting* extra-financier selon les indicateurs.

Les données sociales couvrent le périmètre décrit ci-dessus, c'est-à-dire, le Groupement d'Intérêt Économique (GIE), Seri Ouest et Serge Mas Promotion. Elles sont collectées sur l'année civile – du 1^{er} janvier au 31 décembre – afin d'assurer la cohérence avec le Bilan Social.

De même, les données environnementales et sociétales couvrent le périmètre décrit ci-dessus, c'est-à-dire le GIE, Seri Ouest et Serge Mas Promotion, et au-delà de ce périmètre administratif, certains indicateurs couvrent les opérations (ex : chantiers et produits livrés). Sauf indication contraire, l'ensemble de ces indicateurs suivent l'exercice comptable – du 1^{er} décembre au 30 novembre.

En tant que Constructeur Non Réalisateur, Kaufman & Broad confie la réalisation des travaux à des entreprises tierces. Sur la phase chantier, la responsabilité du groupe est donc limitée. Néanmoins, au-delà de la consommation de ses agences, Kaufman & Broad s'intéresse à son activité sur ce sujet. Le groupe a donc identifié certains chantiers certifiés Habitat & Environnement pour lesquels les consommations d'eau et d'électricité ont été reportées sur toute la durée du chantier, afin que la donnée soit pertinente.

Particularités et variation du périmètre

Le périmètre varie en fonction des sociétés dont Kaufman & Broad détient le contrôle directement ou indirectement et selon l'intégration des sociétés acquises aux outils internes et au GIE.

Précisions méthodologiques

Les indicateurs présentant des particularités sont détaillés ci-dessous.

Domaine social

- Le *reporting* social prend comme base les effectifs inscrits ;
- Les effectifs inscrits ne prennent pas en compte les stagiaires, les contrats d'apprentissage, les contrats de professionnalisation, et les intérimaires ;
- Les chiffres communiqués pour les embauches et licenciements sont donnés en incluant le mandataire social ;
- Le taux de rotation CDI est calculé selon la formule suivante : $(\text{nombre entrées CDI} + \text{nombre départs CDI}) / 2 / \text{effectif CDI début de période}$.

Taux de promotion et mutation

Le taux de promotion/mutation est calculé selon la formule suivante $(\text{nombre de promotions ou mutations dans l'année}) / \text{effectif fin de période N} - 1$ (=effectif début de période N).

Le taux de promotions et de mutations (mobilités internes) concerne tous les changements de position professionnelle du collaborateur, qu'il s'agisse d'un changement relatif au périmètre géographique (mutation d'une agence à l'autre), au périmètre fonctionnel ou au périmètre de responsabilité. L'ensemble de ces mouvements doit être justifié par un avenant.

Dans le cas où une promotion donnerait également lieu à une mobilité, ce mouvement n'est comptabilisé qu'une fois.

Dans le cas d'une mobilité puis d'une promotion ultérieure, ce mouvement est comptabilisé deux fois.

Les mutations temporaires sont comptabilisées bien que celles-ci n'aient pas un effet permanent sur la position professionnelle du collaborateur.

Règles de prise en compte des transformations de contrat

- La succession de plusieurs CDD ou une transformation CDD/CDI sans interruption ne donne lieu à aucune sortie et aucune embauche.
- La succession de plusieurs CDD ou une transformation CDD/CDI avec interruption de contrat d'un jour minimum donne lieu à une sortie et une embauche.
- Les contrats de professionnalisation sont traités de la même façon que les CDD.

Nombre total d'heures de formation

Sont prises en compte les heures facturées au groupe, imputées au budget formation. Le Congé Individuel de Formation n'est donc pas intégré, contrairement au Droit Individuel à la Formation, devenu Compte Personnel de Formation. Les heures effectuées par les apprentis ne sont pas intégrées car les apprentis ne sont pas comptabilisés dans l'effectif. Les heures de formation en *e-learning* sont comptabilisées pour la première fois en 2017.

Taux d'absentéisme par motif sur l'année civile

L'absentéisme communiqué est l'absentéisme réel sur l'année civile, de janvier à décembre.

Les congés parentaux ne sont pas comptabilisés au titre de l'absentéisme.

Les méthodologies de calcul sont précisées ci-dessous.

Les absences sont comptabilisées en jours calendaires et une conversion est effectuée en jours ouvrés de 7 heures. Les demi-journées d'absence sont comptabilisées comme 3,5 heures. Les vendeurs ne travaillant pas seulement sur des jours ouvrés, leur cas particulier a été re-traité.

Les heures théoriques travaillées utilisées pour le calcul du taux d'absentéisme sont calculées de la manière suivante : $\text{nombre d'heures par semaine (35)} \times \text{nombre de semaines travaillées dans l'année (47)} \times \text{effectif mensuel moyen}$.

Nombre de collaborateurs ayant bénéficié d'une formation par genre

Chaque collaborateur n'est comptabilisé qu'une seule fois dans l'effectif formé, même s'il a suivi plusieurs formations au cours de l'année civile.

Part des femmes dans l'encadrement

Cet indicateur précise le nombre de femmes classifiée comme « Cadre » par rapport au nombre de collaborateurs classifiés comme « Cadre ».

Domaine environnemental

Bilan des émissions de gaz à effet de serre des déplacements professionnels

L'état des lieux des émissions carbone liées aux déplacements professionnels a été réalisé en interne pour l'ensemble des collaborateurs du groupe, en intégrant les stagiaires, les contrats d'apprentissage, les contrats de professionnalisation et les intérimaires ; et ce, afin d'obtenir un résultat le plus juste et le plus représentatif.

Ont été pris en compte les déplacements en véhicules personnels et de fonction, en train et en avion facturés sur l'exercice 2017. Cette évaluation a été effectuée à partir de données transmises par Kaufman & Broad sur les indemnités kilométriques, suivies en interne, et les trajets en train et en avion réservés *via* un prestataire externe, ainsi qu'à partir des données liées à notre flotte de fonction, communiquées par notre *leaser*.

Par défaut, lorsque ces informations étaient inconnues, le gasoil a été indiqué comme type de carburant (plus de 80 % des collaborateurs roulant au gasoil) et Neuilly a été indiqué comme établissement de rattachement (plus de 50 % des effectifs y travaillant actuellement).

Le calcul des émissions par type de transport a été réalisé pour le poste « Combustion », à partir des coefficients d'émission de la Base Carbone de l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (ADEME). Ces facteurs d'émission ont été mis à jour en 2017.

Estimation des émissions carbone des produits livrés

Les données sont calculées sur la base des surfaces livrées et des facteurs d'émission de la Base carbone, qui reposent sur des références sectorielles (HQE, CSTB, ADEME).

Synthèse des émissions carbone du Groupe sur son périmètre administratif et sur ses activités

Les données proviennent du Bilan carbone effectué sur les déplacements professionnels pour les années 2016 et 2017 (hors cartes Total), des estimations réalisées à partir des facteurs d'émissions de la Base carbone par typologie de produits pour la phase construction des produits livrés en 2016 et 2017, hors activité logistique, et du calcul des émissions produites par la consommation d'électricité des agences, pour les années 2016 et 2017, à partir du facteur d'émission « mix moyen pour la consommation » de la Base carbone.

Consommations d'eau et d'électricité des agences

Les données proviennent des factures d'eau et d'électricité acquittées par le groupe ou des relevés ou factures transmises par les gestionnaires.

Les consommations des sites de Seri Ouest et de Toulon ont été estimées en fonction des consommations du reste du groupe et de leur effectif respectif. Ces deux établissements représentent 5.3 % de l'effectif total du groupe.

Consommations d'eau et d'électricité des chantiers

Le groupe souhaite suivre ces données sur lesquelles il a néanmoins peu de maîtrise car elles relèvent d'une responsabilité indirecte. Les sources de données sont les factures ou les fichiers de suivi communiqués par le gros œuvre, l'entreprise générale ou l'AEMO.

Le groupe publie des données correspondant aux factures acquittées au titre du compte *prorata* sur toutes la durée du chantier pour les chantiers ayant atteint 100 % d'avancement technique au cours de l'exercice 2017.

Cet indicateur est communiqué pour 37 % des chantiers ayant atteint 100 % d'avancement technique au cours de l'exercice, hors JVT, contre un taux de couverture de 2.5 % des chantiers achevés pour 2016.

Domaine sociétal

Dépendance du groupe aux fournisseurs

Ne sont pas considérés comme des fournisseurs les notaires et sont également exclues les dépenses pour frais administratifs (telles que : greffes du Tribunal de Commerce, Trésor public).

Typologie des acquéreurs

Répartition du nombre d'units réservés (y. c les *joint ventures*) par les primo-accédants, second-accédants, investisseurs et bloc, du 1^{er} décembre au 30 novembre.

On parle de **vente** « en **bloc** » lorsque le groupe vend tout ou partie (plusieurs logements, cage d'escalier complète, immeuble...) de son programme immobilier à un même acquéreur.

Part de logement social dans la production

Les logements sociaux sont construits pour pouvoir loger des personnes aux revenus modestes. Les loyers, tout comme la désignation des locataires, sont soumis à des règles fixées par l'État car l'accès au logement social est soumis à des conditions de ressources.

Le Groupe communique la part de logements dont l'accès est soumis à des conditions de ressources, qui disposent d'un dispositif fiscal dédié, et qui sont gérés par un organisme agréé par l'État.

Cet indicateur présente la part de units réservés par des bailleurs sociaux et les units qui font l'objet d'une convention zone ANRU.

Collecte et consolidation interne des données

Une organisation RSE dédiée définit les indicateurs au sein d'un protocole de *reporting* accessible aux contributeurs et assure la collecte en lien avec un réseau de contributeurs et de référents RSE en agence.

Le contrôle et la consolidation des données

Chaque direction est responsable des données qu'elle fournit dans le cadre du *reporting* RSE et de leur consolidation. La consolidation des indicateurs quantitatifs est centralisée.

Les données du *reporting* peuvent faire l'objet de corrections au cours de la prochaine campagne de *reporting* si une anomalie significative est avérée et sous réserve d'une pièce justificative. Le cas échéant, la correction serait précisée dans le prochain rapport de gestion.

Contrôle externe des données

Kaufman & Broad est vérifié par KPMG, dans le cadre de l'obligation de vérification par un organisme tiers indépendant de l'exhaustivité et de la sincérité des informations sociales, environnementales et sociétales publiées dans le rapport de gestion (arrêté du 13 mai 2013).



ACTIVITÉ ET SITUATION DU GROUPE KAUFMAN & BROAD

2

2.1. Indicateurs clés de l'activité du groupe Kaufman & Broad 92

2.1.1. Données significatives	92
2.1.2. Indicateurs d'activité	97
2.1.3. Suivi des indicateurs	98
2.1.4. Perspectives	104

2.2. Éléments significatifs du compte de résultat 106

2.2.1. Chiffres clés	106
2.2.2. Origines du résultat net	106

2.3. Commentaires sur les résultats 107

2.3.1. Décomposition des livraisons, du chiffre d'affaires et de la marge brute	108
2.3.2. Charges opérationnelles	110
2.3.3. Résultat opérationnel courant – Marge opérationnelle	112
2.3.4. Autres produits et charges non courants	112
2.3.5. Coût de l'endettement financier net	112
2.3.6. Résultat net	112
2.3.7. Résultat par secteur opérationnel	113

2.4. Liquidités et ressources en capital 115

2.4.1. Flux de trésorerie	115
2.4.2. Situation de l'endettement	116

2.5. Événements postérieurs à la clôture 120

2.1. Indicateurs clés de l'activité du groupe Kaufman & Broad

Le groupe Kaufman & Broad exerce une activité de développeur-constructeur en France depuis 1968. Elle s'articule principalement autour de deux pôles, le « Logement », qui recouvre la promotion de Maisons individuelles en village (maisons individuelles groupées), de logements collectifs tels que des appartements (pouvant inclure des immeubles mixtes appartements/locaux d'activité/commerces/bureaux), de résidences d'affaires, de tourisme, hôtelière, d'étudiants, de seniors non médicalisées et le « tertiaire » (Immobilier d'entreprise, logistique et commerces).

Le groupe réalise également des activités connexes mais en relation avec le Pôle « Logement », telles que la vente de terrains, de lots à bâtir, de la Maîtrise d'Ouvrage Déléguée et de la vente de prestations complémentaires à celles de logement désignées « Showroom » (ou « Espace Déco »). Ces activités sont regroupées sous le terme « Autres activités ».

Le cœur de métier de Kaufman & Broad reste principalement le Logement, qui s'articule autour de deux axes :

- le premier axe concerne la présence géographique du groupe. Le groupe est présent dans les grandes villes de France où le marché est le plus profond et le plus dynamique, et où la clientèle est la plus solvable. Il privilégie plus particulièrement l'Île-de-France et les bordures atlantique et méditerranéenne, qui offrent depuis plusieurs années les croissances économiques et démographiques les plus fortes et les meilleures perspectives de développement ;
- le deuxième axe concerne la clientèle. En effet, les clients de Kaufman & Broad sont des accédants traditionnels à la propriété (primo-accédants et seconds accédants) et des investisseurs, qu'ils soient individuels (« PINEL », LMNP, LMP...) ou institutionnels.

Le groupe ne réalise généralement pas d'opérations de développement-construction à l'extérieur de la France.

2.1.1. Données significatives

Données Macroéconomiques

- Au cours de l'année 2017, la situation macroéconomique en France a poursuivi son amélioration observée depuis la fin de 2015 ;
- Avec trois années de croissance économique supérieure à 1 %, (1,2 % en 2015, 1,1 % en 2016 et 1,9 % acquis en 2017) la reprise économique semble se consolider en France et offrir un environnement favorable aux acteurs économiques. Les prévisions de l'OCDE confirment cette tendance pour 2018 et 2019, avec respectivement 1,8 % et 1,7 % de croissance ; la Banque de France prévoyant pour sa part 1,9 % de croissance en 2018.
- Selon l'INSEE, le taux de chômage, bien que demeurant à des niveaux élevés, est passé en 2017 sous la barre des 9 % (à 8,9 %) de la population en France (hors Mayotte), son niveau le plus bas depuis 2009.
- En 2017, les dépenses de consommation des ménages en biens progressent légèrement en valeur (+ 1,0 %), poursuivant la tendance haussière observée en 2016 (+ 1,8 %). Les dépenses en énergie ont légèrement augmenté entre décembre 2016 et 2017 (+ 1,7%) après la forte hausse de 2016 (+ 8,7 %). Les achats de produits alimentaires restent stables en 2017 (+ 0,4 %). Les achats de biens durables continuent de progresser (+ 2,0 % en 2017 contre 2,4 % en 2016) ;
- Sur un an, les prix à la consommation continuent de progresser à un rythme modéré depuis deux ans (1,4 % après 1,2 % en décembre 2017) selon l'estimation provisoire réalisée fin janvier 2018. L'inflation progresse au même rythme depuis deux ans, mais demeure inférieure au taux cible de la Banque Centrale Européenne de 2 % ;
- Ainsi, les taux d'intérêt se sont maintenus à un niveau historiquement bas, continuant de favoriser le financement des ménages et des entreprises ;

Ce contexte économique favorable a soutenu la croissance des marchés immobiliers sur lesquels opère Kaufman & Broad.

Marché du logement neuf

- Sur la base des chiffres disponibles pour l'année 2017 ⁽¹⁾, la commercialisation de logements neufs atteint ses plus hauts niveaux historiques avec une hausse de + 2,1 %, par rapport à la période comparable de l'année 2016 (129 817 ventes à fin 2017 contre 127 185 ventes fin 2016) ;
- En termes de typologie d'acheteurs (source FPI), la situation se décompose comme suit :
 - Par rapport à 2016, les ventes en bloc sont celles qui contribuent le plus à la croissance des ventes, avec une progression de + 30,5 % sur un an, et représentent 21,7 % des ventes ⁽²⁾ alors que les ventes aux particuliers se stabilisent avec une légère hausse de + 1,1 % soit 74,8 % des ventes ⁽²⁾. En revanche les ventes en résidences services baissent de 9,1 % ⁽²⁾ ;
 - Les ventes aux particuliers sont toujours portées tant par les ventes aux ménages investisseurs (54 %) que par les ventes aux propriétaires occupants (46 %).
- en termes d'offre ⁽¹⁾ :
 - l'offre de logement disponible à la vente reste supérieure à 100 000 lots à 103 922 lots contre 103 511 au T4 2016, soit une hausse de + 0,4 % ;
 - les mises en vente enregistrent un recul de - 4,3 % en 2017 par rapport 2016 et s'établissent à 121 793 logements (contre 127 323 en 2016) ;
 - le délai d'écoulement de l'encours s'améliore légèrement à 9,6 mois fin 2017 contre 9,8 mois en 2016,
- en termes de mises en chantier ⁽¹⁾ :
 - les autorisations de mises en chantier sont en hausse (8,0 %) à fin janvier 2018 sur douze mois, pour atteindre 501 200 unités ;

(1) Calculé sur la base des données publiées par le ministère de l'Ecologie, du Développement Durable et de l'Energie.

(2) Variations basées sur le Total des ventes de logements neufs estimées par la FPI à 157 827 logements neufs en 2017 et 149 018 logements neufs en 2016.

- le nombre de mises en chantier est en hausse sur 12 mois à 425 200 unités (13,2 %) à fin janvier 2018, sur un an,
- en termes de financement ⁽¹⁾ :
 - Après avoir progressé à un rythme soutenu durant les deux dernières années : + 4,2 % en 2016 et + 4,8 % en 2017, le coût des opérations réalisées par les ménages augmente encore, bien qu'à un rythme moins rapide : + 2,9 % début 2018 sur un an. Le coût relatif moyen des opérations s'établit en 2017 à 4,1 années de revenus contre 4,0 années de revenus en 2016, pour atteindre son niveau le plus élevé constaté ces dix dernières années. Dans le même temps, les revenus des ménages augmentent mais à un rythme moins élevé (+ 1,4 % début 2018 en glissement annuel, après + 2,1 % début 2017 et + 1,0% début 2016) ;
 - Ainsi, le pouvoir d'achat reste contraint, voir se dégrade, mais des taux historiquement bas et un allongement de la durée des prêts continuent à permettre aux ménages de financer leurs acquisitions ;
 - En effet, les taux restent à des niveaux historiquement bas, même si une légère remontée a été initiée courant 2017. Les taux de crédit à 20 ans passant de 1,6 % à fin 2016 à 1,7 % fin 2017 ⁽¹⁾. Cette tendance de lente remontée des taux devrait continuer : l'OAT 10 ans était de 0,79 % fin 2017 et pourrait atteindre 0,93% fin 2018 sans toutefois que cela soit un frein à l'acquisition d'un bien immobilier (Etude : Panel Agefi, l'Agefi Quotidien, édition du 5 mars 2018) ;
 - Par ailleurs, au quatrième trimestre 2017, selon l'observatoire du crédit, la durée des prêts accordés, étant de 219 mois en moyenne soit 18,3 ans, s'allongent de 0,5 mois sur un an par rapport à 2016 où elle s'établissait à 17,8 ans.

Marché de l'immobilier d'entreprise

- En France en 2017, le marché de l'investissement neuf et ancien en immobilier d'entreprise regroupant les Bureaux, les entrepôts logistique, les commerces, et l'hôtellerie est en baisse passant de 31 milliards en 2016 à 26 milliards 2017 (- 16,1 %).
- Sur les deux marchés sur lesquels opère Kaufman & Broad, à savoir le Bureau et la Logistique, les progressions ont été respectivement d'environ 4% à 18 905 millions d'euros et d'environ 16 % à 1 956 millions d'euros. La demande placée de bureaux neufs est en progression de 8 % à 2,6 millions de m² placés en 2017 contre 2,4 millions de m² 2016, un niveau supérieur à la moyenne des dix dernières années qui s'établit autour de 2,3 millions de m² ;

- En Île-de-France :
 - L'Île-de-France représente 87 % des volumes de transaction bureaux et plus de 70 % de ces transactions représentent des montants supérieurs à 100 millions d'euros ;
 - si l'offre disponible de bureaux reste importante, représentant 3,4 millions de m² à fin décembre 2017, celle-ci concerne essentiellement des immeubles obsolètes alors que la demande se concentre sur les immeubles neufs ;
 - Sur le marché de Vente en l'Etat Futur d'Achèvement (VEFA) de Bureaux, les investissements ont progressé d'environ 12 % à 2,9 milliards d'euros.

Kaufman & Broad

Les résultats de 2017 s'inscrivent dans la dynamique de croissance engagée depuis maintenant quatre ans. Pour la quatrième année consécutive, les indicateurs de l'activité commerciale et du développement foncier du groupe sont en progression :

- Portefeuille foncier logement : 27 775 lots ; + 14,2 % (en lots)
- Réservations de logements : 1 790,1 M€ TTC ; + 16,3 %
- Typologie des réservations en valeur :
 - Investisseurs : 42 % en 2017 vs. 49 % en 2016
 - Accédants : 26 % (17% primo- accédants et 9% seconds accédants) contre 27% en 2016 (19 % primo- accédants et 8% seconds accédants)
 - Blocs : 32 % contre 23% en 2016
- Délai d'écoulement : 5,1 mois (- 1,2 mois vs. 2016)
- Nombre de logements livrés : 7 843 ; + 19,8 %
- Backlog Global (y compris Tertiaire) : 1 848 M€ HT ; + 16,1 %
- Chiffre d'affaires global : 1 390,8 M HT € ; + 12,3 %

Faits significatifs sur la période

Admission au SRD « Long-seulement » des actions de Kaufman & Broad SA

Dans le cadre de la révision annuelle du SRD (Service de Règlement Différé), Euronext a informé la société Kaufman & Broad SA de l'éligibilité de ses titres au SRD « Long-seulement » à compter du 28 décembre 2016. Cette admission au SRD « Long-seulement » est accordée aux valeurs cotées sur Euronext Paris réalisant un volume de transaction minimal quotidien de 100 000 euros. Elle souligne et accompagne le renforcement de la liquidité et de l'attractivité du titre Kaufman & Broad pour les investisseurs.

Les actions de Kaufman & Broad éligibles au PEA-PME

Kaufman & Broad a annoncé le 20 février 2017 l'éligibilité de ses actions au dispositif PEA-PME institué par la Loi de finance pour 2014 du 29 décembre 2013 et dont les modalités ont été précisées par le décret d'application n° 2014-283 du 4 mars 2014.

(1) Observatoire du Crédit et Guide du Crédit.

Paiement en actions du dividende au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2016

L'Assemblée Générale des actionnaires de Kaufman & Broad SA réunie le 11 mai 2017 a décidé de proposer aux actionnaires une option de paiement en actions du dividende au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2016. Le prix d'émission de ces actions nouvelles a été fixé à 30,13 euros, correspondant à 90 % de la moyenne des cours cotés de l'action Kaufman & Broad sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de ladite Assemblée Générale diminuée du montant net du dividende de 1,85 euro par action et arrondi au centime d'euro supérieur. Pour les besoins du paiement du dividende en actions, 947 146 actions nouvelles ont été émises, représentant 4,55 % du capital et 4,57 % des droits de vote de Kaufman & Broad S.A. sur la base du capital et des droits de vote au 31 mai 2017. Le règlement livraison des actions et leur admission aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris sont intervenus le 2 juin 2017.

Au 31 mai 2017, et afin de maintenir inchangé le nombre d'actions sur une base totalement diluée, Kaufman & Broad a procédé à l'annulation de 947 136 actions auto-détenues. Cette annulation de 29,9 millions d'euros a été impactée sur le poste « Autres réserves ». Le capital social restait inchangé suite à cette opération.

Le dividende global en numéraire versé aux actionnaires n'ayant pas retenu l'option du paiement en actions, ainsi que la soulte versée aux actionnaires ayant choisi le paiement du dividende en actions, s'élève à 7,6 millions d'euros et a été versé le 2 juin 2017.

Kaufman & Broad rejoint l'indice « MSCI Global Small Cap Indexes »

Kaufman & Broad a annoncé son intégration dans l'indice « MSCI Global Small Cap Indexes » avec effet au 1^{er} juin 2017. Cette intégration souligne et accompagne le renforcement de la liquidité et de l'attractivité du titre Kaufman & Broad pour les investisseurs.

Augmentation de capital réservée aux Salariés de Kaufman & Broad « KB ACTIONS 2017 »

Kaufman & Broad SA avait annoncé le 21 septembre 2017 le lancement de son offre d'actionnariat « KB Actions 2017 » avec effet de levier et garantie de l'investissement, réservée aux salariés du groupe adhérents au plan d'épargne. Kaufman & Broad SA a constaté au 30 novembre 2017, l'augmentation de son capital résultante des souscriptions à l'offre KB Actions 2017.

L'offre a connu un très large succès avec un taux d'adhésion des collaborateurs éligibles de 65,4 %. Un nombre total de 236 496 actions a ainsi été souscrites au travers du FCPE KB Actions 2017 pour un montant de 7 357 390,56 euros.

L'augmentation de capital résultante de l'offre porte la part de capital détenue au 30 novembre 2017 par les collaborateurs du groupe à travers les différents mécanismes d'actionnariat à près de 14 % (y compris les actions détenues dans les FCPE KB Actions 2017 et FCPE Kaufman & Broad Actionnariat proposés dans le cadre du plan d'épargne, actions issues des plans d'attribution gratuite d'actions et actions détenues au sein de la société Artimus Participations).

Les 236 496 actions nouvelles émises dans le cadre de l'offre sont des actions ordinaires, entièrement assimilables aux actions existantes et portant jouissance courante.

Au 30 novembre 2017, le capital social de Kaufman & Broad s'élève à 5 479 119,10 euros, divisé en 21 073 535 actions ordinaires d'un nominal de 0,26 euro chacune. Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation s'élève à 19 938 096 actions au 30 novembre 2017, hors actions propres, contre 19 621 425 actions, hors actions propres au 30 novembre 2016.

Refinancement de la dette bancaire de Kaufman & Broad SA

Le 18 mai 2017, Kaufman & Broad a procédé, dans le cadre d'un placement privé auprès d'investisseurs institutionnels en Europe, à l'émission d'un emprunt obligataire de type « Euro PP » d'un montant de 150 millions d'euros. Ce placement privé se décompose en une tranche de 50 millions d'euros à 7 ans (échéance mai 2024) à taux fixe annuel de 2,879 % payable au 31 mai de chaque année, et une tranche de 100 millions d'euros à 8 ans (échéance mai 2025) à taux fixe annuel de 3,204 % payable au 31 mai de chaque année. Cet emprunt a été utilisé par le groupe pour refinancer à hauteur de 100 millions d'euros sa dette bancaire Senior existante et de se doter de nouveaux moyens financiers pour accompagner sa croissance.

Cession du solde de la participation de PAI Partners dans Kaufman & Broad SA

Début 2016, PAI Partners avait annoncé vouloir s'alléger au capital de Kaufman & Broad dans lequel le fonds d'investissement détenait alors 88,64 % du capital via les sociétés Financière Gaillon 8 et Financière Daunou 10. Au 30 novembre 2016, Financière Gaillon 8 détenait une participation de 35,76 % dans le capital de Kaufman & Broad SA et 55,61 % des droits de vote et le flottant s'élevait à 48,16 % du capital de Kaufman & Broad SA. Financière Gaillon 8 a cédé 62 800 actions Kaufman & Broad SA en décembre 2016 pour 2 millions d'euros à la société Artimus Participations et 3 700 000 actions Kaufman & Broad SA, représentant 17,76 % du capital social de Kaufman & Broad SA en février 2017 par voie de placement privé accéléré pour 133 millions d'euros. Suite à ces cessions, Financière Gaillon 8 détenait 3 688 585 actions de Kaufman & Broad SA représentant 17,70 % du capital de Kaufman & Broad SA. D'autres cessions sont intervenues par la suite. Ainsi au 30 novembre 2017, le fonds PAI Partners ne détient plus aucune action ni droit de vote de Kaufman & Broad SA.

Principales données financières du groupe

Le tableau ci-dessous présente les éléments significatifs des états financiers et des principaux indicateurs du groupe au titre des deux derniers exercices :

Exercice clos le 30 novembre

(en milliers d'euros)

	2017	2016
Chiffre d'affaires	1 390 798	1 238 002
dont Logement	1 213 719	1 060 008
Marge brute	269 132	235 605
taux de marge	19,4 %	19,0 %
Résultat opérationnel courant	117 956	101 258
EBIT Ajusté ^(a)	126 127	108 667
Résultat opérationnel	117 956	101 258
Résultat net de l'ensemble consolidé	84 867	67 479
RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE	59 118	46 034
Résultat net par action ^(b)	2,81 €	2,21 €
RÉSERVATIONS TOTALES (TTC)	1 940 526	1 816 235
Backlog total (HT)	1 847 979	1 592 235

(a) L'EBIT Ajusté (Earning Before Interest) est égal au Résultat opérationnel courant retraité des coûts d'emprunt (« IAS 23 révisée ») capitalisés et déstockés dans la marge brute. Le montant incorporé dans la marge brute au 30 novembre 2017 s'élève à 8,2 millions d'euros, soit 3,0 % de la marge brute, contre 7,4 millions d'euros au 30 novembre 2016. (voir note de bas de tableau (b) à la section 2.3.1.1. « Décomposition par ligne de produits »).

(b) Basé sur le nombre de titres composant le capital social à la fin de période considérée soit 20 837 039 au 30 novembre 2016 et 21 073 535 au 30 novembre 2017 suite à l'émission de 236 496 actions nouvelles dans le cadre de l'augmentation de capital réservé aux salariés.

Exercice clos le 30 novembre

(en milliers d'euros)

	2017	2016
Actif		
Actif non courant	187 155	171 818
Actif courant	1 146 136	1 026 275
TOTAL ACTIF	1 333 291	1 198 093
Passif		
Capitaux propres	215 442	145 767
Passifs non courants	334 672	260 062
Passifs courants	783 177	792 264
TOTAL PASSIF	1 333 291	1 198 093

Exercice clos le 30 novembre

(en milliers d'euros)

	2017	2016
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier et impôts	138 022	121 208
Impôts payés	- 25 816	- 27 135
Variation du Besoin en Fonds de Roulement	- 5 343	- 15 483
FLUX DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ	106 863	78 590
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	- 13 759	- 25 524
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	9 852	- 104 319
Variation de trésorerie	102 956	- 51 253
Trésorerie à l'ouverture	118 108	169 361
Trésorerie à la clôture	221 065	118 108

Le chiffre d'affaires consolidé du groupe au titre de l'exercice 2017 s'établit à 1 390,8 millions d'euros, en hausse de 12,3 % par rapport à 2016 où il s'établissait à 1 238,0 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires du Pôle Logement est en hausse de 14,5 %, s'établissant à 1 213,7 millions d'euros contre 1 060,0 millions d'euros au titre de l'exercice 2016. Cette augmentation s'explique par la hausse du chiffre d'affaires de l'activité Logements Collectifs de 151,4 millions d'euros (+ 14,9 %) entre 2017 et 2016, tandis que le chiffre d'affaires de l'activité Maisons Individuelles est en augmentation de 2,3 millions d'euros. La part de l'activité Logement dans le chiffre d'affaires global s'élève à 87,3 % en 2017 contre 85,6 % en 2016.

Le chiffre d'affaires Logements Collectifs s'établit à 1 169,1 millions d'euros en 2017, à comparer à 1 017,7 millions d'euros en 2016. Il est réalisé à 35,2 % en Île-de-France et représente 96,3 % du total du Pôle Logement contre 96,0 % en 2016.

Le chiffre d'affaires Maisons individuelles en village s'élève à 44,6 millions d'euros contre 42,3 millions d'euros en 2016, soit une augmentation de 5,4 %. L'Île-de-France représente 33,8 % du chiffre d'affaires de cette activité contre 47,6 % en 2016.

Le Pôle Tertiaire dégage un chiffre d'affaires de 165,3 millions d'euros contre 171,1 millions d'euros en 2016.

La marge brute globale est en augmentation de 14,2 % à comparer à 2016. Elle s'établit à 269,1 millions d'euros, contre 235,6 millions d'euros en 2016. Le taux de marge brute global s'élève à 19,4 %, en hausse de + 0,4 point par rapport à 2016. Cette augmentation est due à l'évolution du mix produit Logement-tertiaire dans les activités du groupe. La marge brute Logement s'élève à 227,8 millions d'euros, en hausse de 14,4 % par rapport à 2016 où elle s'élevait à 199,2 millions d'euros. Le taux de marge brute du chiffre d'affaires Logement, se maintient à 18,8 %.

Le résultat opérationnel courant est en progression de 16,5 %, passant de 101,3 millions d'euros en 2016 à 118,0 millions d'euros en 2017. Cette amélioration s'explique essentiellement par la hausse de 33,5 millions d'euros de la marge brute, en partie compensé par la hausse

de 16,9 millions d'euros des charges opérationnelles (voir section 2.3.2 « charges opérationnelles »).

Le résultat des entreprises intégrées avant impôt est en progression de 14,4 % passant de 98,1 millions d'euros en 2016 à 112,2 millions d'euros. Cette hausse s'explique essentiellement par l'augmentation du résultat opérationnel de 16,7 millions d'euros. Les charges financières augmentent de 2,6 millions d'euros (5,8 millions d'euros en 2017 contre 3,2 millions d'euros en 2016).

Le résultat net de l'ensemble consolidé s'élève à 84,9 millions d'euros, contre 67,5 millions d'euros en 2016. Les participations ne donnant pas le contrôle sont en hausse de 4,3 millions d'euros, à 25,7 millions d'euros contre 21,4 millions d'euros en 2016. Le résultat net, part du groupe s'établit à 59,1 millions d'euros, en progression de 28,4 % par rapport à 2016.

Au 30 novembre 2017, le total du bilan de Kaufman & Broad représente un montant de 1 333,3 millions d'euros, contre 1 198,1 millions d'euros au 30 novembre 2016. Les capitaux propres s'élèvent à 215,4 millions d'euros à fin 2017, soit une hausse de 69,7 millions d'euros par rapport à 2016 qui s'explique principalement par l'augmentation des réserves pour 53,6 millions d'euros, par l'augmentation de 13,1 millions d'euros du résultat net, ainsi que l'intégration de 4,3 millions d'euros de résultat hors groupe diminué de 1,3 million d'euros d'intérêts minoritaires.

La dette financière nette au 30 novembre 2017 est de 33,1 millions d'euros, en recul de 52,0 millions par rapport au 30 novembre 2016. Les éléments constitutifs de cette baisse sont décrits à la section 2.4.1. « Flux de trésorerie ». Le gearing (ratio de dette nette sur capitaux propres) s'établit à 15,4 % contre 58,4 % au 30 novembre 2016.

La trésorerie du groupe est passée de 118,1 millions d'euros à la clôture de l'exercice 2016 à 221,1 millions d'euros au 30 novembre 2017. La capacité financière de Kaufman & Broad s'élève ainsi à 321,1 millions d'euros. Une analyse détaillée de cette variation est présentée à la section 2.4.1. « Flux de trésorerie ».

2.1.2. Indicateurs d'activité

Les principaux indicateurs d'activité sont (i) le volume des réservations, (ii) le nombre de Logements Équivalent Unité (LEU) livrés et (iii) le *backlog* (carnet de commandes).

Les réservations (en volume et en cadence par mois) sont le reflet de l'activité commerciale du groupe et le baromètre de sa performance. Leur intégration au chiffre d'affaires est conditionnée par le temps nécessaire à la « transformation » d'une réservation en une signature d'acte notarié, fait générateur de la prise de résultat (voir section 2.2.2. « Origines du résultat net »).

Les réservations en volume sont exprimées en *units* ou unités au sein du groupe. Par ailleurs, dans les programmes de logements collectifs c'est-à-dire d'appartements incluant des immeubles mixtes (appartements/ locaux d'activité/commerces/bureaux), et de résidences gérées (d'affaires, de tourisme, d'étudiants et de seniors non médicalisés), toutes les surfaces sont converties en équivalents logements.

L'*Offre commerciale* est représentée par la somme du stock de logements disponibles à la vente à la date considérée, c'est-à-dire la totalité des logements non réservés à cette date (déduction faite des tranches commerciales non ouvertes).

Le *délai d'écoulement* des stocks est le nombre de mois nécessaire pour que les logements disponibles soient vendus si les ventes se poursuivaient au même rythme que celui des précédents, soit l'encours de logements (offre disponible) par trimestre divisé par les réservations par trimestre écoulé elles-mêmes divisées par trois.

Les *units* ou unités permettent de définir le nombre de logements ou d'équivalents logements (pour les programmes mixtes) d'un programme donné ; les *units* se calculent par programme, étant considéré comme des logements : les « Appartements », les « Maisons individuelles en village » et les « Lotissements et lots à bâtir ». En conséquence, un logement (un lot) est égal à un unit. Pour les locaux d'activité, les commerces et les petites surfaces de « bureau », un calcul d'équivalent logement est alors appliqué à partir de la surface moyenne des logements dudit programme. La surface moyenne des logements se calcule en rapportant la surface utile totale des logements au nombre de logements du programme.

Le nombre d'*units* des équivalents logements se détermine en rapportant la surface par type (locaux d'activité/commerces/bureaux) à la surface moyenne des logements précédemment obtenue.

Les *LEU* sont le reflet direct de l'activité. Le nombre de LEU se calcule par programme et est égal au produit (i) du nombre de logements d'un programme donné pour lequel l'acte de vente notarié a été signé et (ii) du rapport entre le montant des dépenses foncières et des dépenses de construction engagées par le groupe sur ledit programme et le budget total des dépenses dudit programme ; ainsi un logement vendu sur un programme dont le taux de dépenses engagées représente 30 % résulte en 0,3 LEU.

Le *backlog* recouvre, pour les Ventes en l'État Futur d'Achèvement (VEFA), les logements réservés non livrés pour lesquels l'acte de vente notarié n'a pas encore été signé et les logements réservés non livrés pour lesquels l'acte de vente notarié a été signé à hauteur de la partie non encore prise en chiffre d'affaires (sur un programme avancé à 30 %, 30 % du chiffre d'affaires d'un logement pour lequel l'acte de vente notarié a été signé est comptabilisé en chiffre d'affaires, 70 % sont inclus dans le *backlog*).

Le *backlog* est une synthèse à un moment donné qui permet d'estimer le chiffre d'affaires restant à reconnaître au cours des prochains mois et ainsi de conforter les prévisions du groupe, étant précisé qu'il existe une part incertaine de transformation du *backlog* en revenus, notamment pour les réservations non encore actées.

Le *portefeuille foncier* représente l'ensemble des terrains pour lesquels tout engagement (une promesse de vente...) a été signé.

La *réserve foncière* comprend les terrains à développer (autrement appelé « portefeuille foncier »), c'est-à-dire les terrains pour lesquels un acte ou une promesse de vente a été signé(e), ainsi que les terrains en cours d'étude, c'est-à-dire les terrains pour lesquels un acte ou une promesse de vente n'a pas encore été signé(e).

Le *taux d'écoulement* (Te) représente le pourcentage du stock initial qui se vend mensuellement sur un programme immobilier (ventes/mois divisé par le stock initial), soit les réservations nettes mensuelles divisées par le rapport du stock en début de période augmenté du stock en fin de période divisé par deux.

2.1.3. Suivi des indicateurs

Le tableau suivant montre le développement du groupe en termes de réservations,ancements de programmes et effectifs moyens au cours des deux derniers exercices.

	Stock commercial fin de période ^(a)	Réservations nettes ^(b)	Logements ouverts à la vente ^(c)	Programmes en commercialisation ^(d)	Effectifs au 30 novembre ^(e)
Exercice 2017	3 835	9 027	8 709	218	848
					(dont 207 membres des départements marketing et commercial, 204 fonciers et développements, 219 membres du département technique et 218 administratifs et membres des fonctions centralisées)
Exercice 2016	4 196	8 017	9 080	207	780
					(dont 194 membres des départements marketing et commercial, 179 fonciers et développements, 201 membres du département technique et 206 administratifs et membres des fonctions centralisées)

- (a) Représenté par la somme du stock de logements disponibles à la vente au 30 novembre de l'année, c'est-à-dire la totalité des logements non réservés à la clôture de l'exercice.
 (b) Il s'agit du nombre de réservations enregistrées au cours d'un exercice donné, c'est-à-dire du nombre de réservations signées par des clients au cours de l'exercice, diminué du nombre de réservations annulées à la date de clôture de l'exercice.
 (c) Représenté par le nombre total net de logements ouverts à la vente au moment du lancement commercial pour les programmes dont le lancement commercial a eu lieu sur l'exercice comptable considéré.
 (d) Il s'agit du nombre de tranches ouvertes à la commercialisation à la fin de la période.

Les Maisons individuelles en village et logements collectifs proposés par Kaufman & Broad présentent les caractéristiques suivantes :

	Surface habitable (hors parking)	Fourchette du prix de vente (TTC) ^(a)	Prix moyen ^(a)
Île-de-France			
Maisons individuelles en village	75 à 145 m ²	258 000 à 652 000 €	365 492 €
Logements collectifs ^(b)	21 à 124 m ²	2 474 à 10 562 €/m ²	4 262 €/m ²
Régions			
Maisons individuelles en village	61 à 112 m ²	187 000 à 476 000 €	271 733 €
Logements collectifs ^(b)	14 à 143 m ²	1 387 à 8 553 €/m ² ^(c)	4 094 €/m ²

- (a) Sur la base des logements réservés, vendus et livrés de l'exercice 2017 (atypiques exclus).
 (b) Incluant les chambres étudiantes et produits gérés.
 (c) Exclusion faite des programmes de Saint-Tropez portant à 18 062 euros/m² la fourchette haute en Collectif/Région.

Les Maisons individuelles en village et les logements collectifs proposés par Kaufman & Broad reflètent clairement le positionnement auprès de la clientèle la plus présente sur le marché du logement neuf depuis plusieurs années, à savoir les primo-accédants et les investisseurs (institutionnels ou privés). Ces produits ont des surfaces optimisées permettant de mieux répondre aux critères de rentabilité financière et fiscale des investisseurs ainsi qu'à celui de solvabilité des primo-accédants. Les logements collectifs ont une surface minimum de 14 m²

(en raison des résidences gérées, notamment résidences étudiantes) et vont jusqu'à 143 m² pour un prix moyen de 4 094 euros/m² en province et 4 262 euros/m² en Île-de-France. Le prix au mètre carré maximum atteint près de 10 562 euros pour les programmes à Paris, où le prix immobilier reste élevé. Quant aux maisons individuelles, leurs surfaces varient entre 61 m² et 112 m² en région. Les prix moyens des maisons individuelles s'élèvent à 271 733 euros en Régions et à 365 492 euros en Île-de-France.

2.1.3.1. Réservations, livraisons et *backlog*

Les tableaux suivants montrent, pour les Maisons individuelles en village, les logements collectifs et l'Immobilier tertiaire, l'évolution des réservations et du *backlog* en volume et en valeur au cours des quatre trimestres des exercices 2016 et 2017.

Logements	Nombre de Réservations net ^(a)	Réservations en valeur (en milliers d'euros TTC)	Livraisons (LEU) ^(b)	Backlog (LEU)	Backlog en valeur (en milliers d'euros HT)	Backlog en mois d'activité ^(c)
Maisons individuelles en village						
Exercice clos le 30 novembre 2017						
Premier trimestre	52	11 336	24	280	50 968	14,8
Deuxième trimestre	43	9 280	58	265	46 918	14,2
Troisième trimestre	115	40 706	54	326	70 688	21,9
Quatrième trimestre	105	28 521	88	343	78 704	21,2
TOTAL	315	89 843	224	-	-	-
Exercice clos le 30 novembre 2016						
Premier trimestre	37	10 991	33	261	49 345	13,4
Deuxième trimestre	71	17 043	56	218	42 532	11,5
Troisième trimestre	27	7 336	50	195	37 074	10,3
Quatrième trimestre	103	25 269	46	252	47 885	13,6
TOTAL	238	60 639	185	-	-	-

(a) Il s'agit du nombre de réservations net enregistrées au cours de la période considérée, c'est-à-dire du nombre de réservations signées par des clients au cours de ladite période diminué du nombre de réservations annulées à la fin de la période.

(b) Le nombre de Logements Équivalents Unités livrés, ci-après « LEU », se calcule par programme et est égal au produit (i) du nombre de logements d'un programme donné pour lequel l'acte de vente notarié a été signé et (ii) du rapport entre le montant des dépenses foncières et des dépenses de construction engagées par le groupe sur ledit programme et le budget total des dépenses dudit programme ; ainsi un logement vendu sur un programme dont le taux de dépenses engagées représente 30 % résulte en 0,3 LEU.

(c) Le backlog ou carnet de commandes en mois d'activité correspond au produit (i) du rapport entre le backlog à la fin d'un mois « m » et la somme des chiffres d'affaires hors taxes des douze mois précédents de m - 1 à m - 12 et (ii) 12 (soit les douze derniers mois d'activité).

Logements	Nombre de Réservations net ^(a)	Réservations en valeur (en milliers d'euros TTC)	Livraisons (LEU) ^(b)	Backlog (LEU)	Backlog en valeur (en milliers d'euros HT)	Backlog en mois d'activité ^(c)
Logements collectifs						
Exercice clos le 30 novembre 2017						
Premier trimestre	1 748	325 224	1 532	8 893	1 360 775	15,4
Deuxième trimestre	2 257	438 942	1 857	9 274	1 440 947	15,6
Troisième trimestre	1 664	341 179	1 746	9 192	1 459 237	15,2
Quatrième trimestre	3 043	594 868	2 484	9 729	1 591 472	16,3
TOTAL	8 712	1 700 213	7 619	-	-	-
Exercice clos le 30 novembre 2016						
Premier trimestre	1 475	273 018	1 224	7 348	1 077 501	13,7
Deuxième trimestre	1 934	372 476	1 485	7 855	1 177 734	14,8
Troisième trimestre	1 684	333 586	1 396	8 263	1 245 815	15,1
Quatrième trimestre	2 686	499 888	2 255	8 691	1 312 320	15,5
TOTAL	7 779	1 478 968	6 360	-	-	-

(a) Il s'agit du nombre de réservations net enregistrées au cours de la période considérée, c'est-à-dire du nombre de réservations signées par des clients au cours de ladite période diminué du nombre de réservations annulées à la fin de la période.

(b) Le nombre de Logements Équivalents Unités livrés, ci-après « LEU », se calcule par programme et est égal au produit (i) du nombre de logements d'un programme donné pour lesquels l'acte de vente notarié a été signé et (ii) du rapport entre le montant des dépenses foncières et des dépenses de construction engagées par le groupe sur ledit programme et le budget total des dépenses dudit programme ; ainsi un logement vendu sur un programme dont le taux de dépenses engagées représente 30 % résulte en 0,3 LEU.

(c) Le backlog ou carnet de commandes en mois d'activité correspond au produit (i) du rapport entre le backlog à la fin d'un mois « m » et la somme des chiffres d'affaires hors taxes des douze mois précédents de m - 1 à m - 12 et (ii) 12 (soit les douze derniers mois d'activité).

Tertiaire	m ² réservés	Réservations en valeur (en milliers d'euros TTC)	Backlog en valeur (en milliers d'euros HT)
Exercice clos le 30 novembre 2017			
Premier trimestre	–	–	178 613
Deuxième trimestre	–	–	140 720
Troisième trimestre	108 562	108 628	194 715
Quatrième trimestre	10 730	35 700	174 707
TOTAL	119 292	144 328	-
Exercice clos le 30 novembre 2016			
Premier trimestre	–	120	158 099
Deuxième trimestre	25 459	221 713	238 270
Troisième trimestre	9 714	29 742	244 997
Quatrième trimestre	6 859	23 040	230 376
TOTAL	42 032	274 375	-

2.1.3.1.1. Réservations

2.1.3.1.1.1. Pôle Logement

Au cours de l'exercice 2017, 9 027 réservations nettes de logements ont été enregistrées contre 8 017 en 2016, soit une augmentation de 12,6 %. En valeur, ces réservations enregistrent une progression de 22,8 % et s'établissent à 1 790,1 millions d'euros (TTC), à comparer à 1 539,6 millions d'euros (TTC) en 2016. Les rythmes de commercialisation affichent une hausse des réservations de logements

de +12,6 % en volume et de +16,3 % en valeur par rapport à l'exercice 2016. Le Pôle Logement représente 92,2 % du total des réservations en valeur du groupe contre 84,8 % en 2016.

Le tableau suivant montre le nombre et la part de logements réservés par type en Île-de-France et en Régions au cours des exercices 2017 et 2016 (du 1^{er} décembre au 30 novembre).

	Nombre de Maisons individuelles réservées				Nombre de Logements collectifs réservés			
	2017	%	2016	%	2017	%	2016	%
Île-de-France	150	48 %	65	27 %	2 996	34 %	2 672	34 %
Régions	165	52 %	173	73 %	5 716	66 %	5 107	66 %
TOTAL	315	100 %	238	100 %	8 712	100 %	7 779	100 %

Logements collectifs

Sur l'ensemble de l'exercice 2017, 8 712 Logements collectifs ont été réservés contre 7 779 en 2016, soit une hausse de 12 %. Les réservations de Logements collectifs s'élèvent à 1 700,2 millions d'euros (TTC), contre 1 479,0 millions d'euros (TTC) en 2016, soit une hausse de 15 % (+ 221 millions d'euros). Cette hausse provient de l'augmentation de 609 réservations réalisées en Régions (+ 11,9 %) pour 93,9 millions d'euros supplémentaires (10,1 %), accompagnée par une hausse de 12,1 % en volume et de 23,1 % en valeur des réservations en Île-de-France.

Les réservations de Logements collectifs ont été effectuées à 34,4 % en volume et 40 % en valeur en Île-de-France, contre respectivement

34,3 % et 37,3 % en 2016. La part des Logements collectifs demeure la plus importante dans les réservations du groupe, représentant 87,6 % en valeur et 96,3 % en volume du total de ses réservations, contre respectivement 81,4 % et 96,6 % en 2016.

Maisons individuelles en village

Les réservations de Maisons individuelles en village s'établissent à 315 unités pour 89,8 millions d'euros contre 238 réservations pour 60,6 millions d'euros en 2016. Le nombre de Maisons individuelles en village réservées est en augmentation en Île-de-France et en baisse en Régions, respectivement de + 130,8 % et - 4,6 %. L'Île-de-France a contribué à hauteur de 47,6 % en volume et de 61 % en valeur de ces réservations, contre respectivement 27,3 % et 32,4 % en 2016.

Réservations par secteur opérationnel

		2017			2016		
Exercice clos le 30 novembre		Nombre de réservations net	Réservation en valeur (en milliers d'euros TTC)	Prix moyen (en milliers d'euros TTC)	Nombre de réservations net	Réservation en valeur (en milliers d'euros TTC)	Prix moyen (en milliers d'euros TTC)
Île-de-France		2 936	664 413		2 737	571 714	-
	Logement	2 936	664 413	226,3	2 737	571 714	208,9
	Tertiaire	-	-	-	-	-	-
	Autres	-	-	-	-	-	-
Ouest		1 221	210 709		1 020	190 391	-
	Logement	1 197	182 421	152,4	981	165 305	191,4
	Tertiaire	-	-	-	-	23 040	-
	Autres	24	1 287	-	39	2 047	-
Sud-Ouest		2 630	498 680		2 469	456 292	-
	Logement	2 630	484 870	184,4	2 469	440 625	169,4
	Tertiaire	-	8 956	-	-	15 667	-
	Autres	-	4 855	-	-	-	-
Sud-Est		1 030	199 346		998	214 963	-
	Logement	1 030	199 346	193,5	998	214 963	215,4
	Tertiaire	-	-	-	-	-	-
	Autres	-	-	-	-	-	-
Rhône-Alpes		849	160 254		600	113 216	-
	Logement	849	160 254	188,8	600	113 216	188,7
	Tertiaire	-	-	-	-	-	-
	Autres	-	-	-	-	-	-
Autres Régions		175	28 986		232	33 786	-
	Logement	175	28 986	165,6	232	33 786	145,6
	Tertiaire	-	-	-	-	-	-
	Autres	-	-	-	-	-	-
Immobilier d'entreprise et logistique ^(b)		210	178 138		-	235 873	-
	Logement	-	69 766	-	-	-	-
	Tertiaire	-	108 372	-	-	235 873	-
	Autres	-	-	-	-	-	-
TOTAL GROUPE		9 051	1 940 526		8 056	1 816 235	-
	Logement	9 027	1 790 056	198,3	8 017	1 539 608	192,0
	Tertiaire ^(c)	-	144 328	-	0	274 580	-
	Autres ^(a)	24	6 143	-	39	2 047	-

(a) Terrains, lots à bâtir.

(b) Voir section 2.1.3.1.1.2. « Tertiaire ».

(c) Bureaux, commerces, locaux d'activité, entrepôts logistiques, etc.

Sur le plan géographique, le Pôle Logement en Île-de-France enregistre une augmentation des réservations de 14,9 % en volume et de 28,4 % en valeur par rapport à 2016. Les Régions, quant à elles, affichent une hausse de 11,4 % en volume et de 9,1 % en valeur. La part de l'Île-de-France dans le Pôle Logement augmente au détriment des Régions. Les Régions représentent 65,1 % en volume et 59 % en valeur des réservations de logements du groupe, à comparer à 65,9 % en volume et 62,9 % en valeur en 2016.

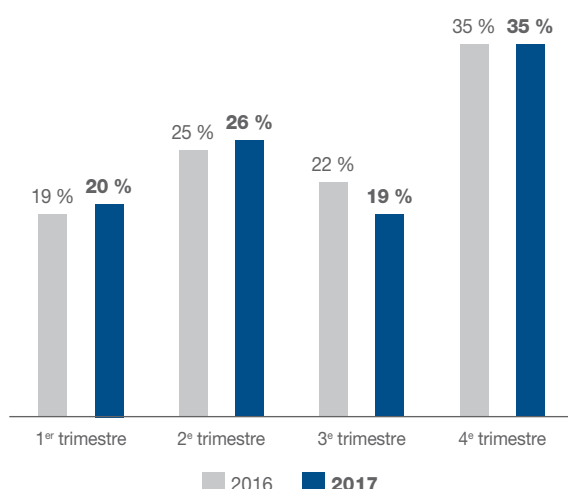
Au cours de l'exercice 2017, le Sud-Ouest (Toulouse, Bordeaux, Bayonne, Montpellier, La Rochelle et Perpignan) constitue 29,1 % du volume de réservation de logements, contre 13,3 % pour l'Ouest (Haute Normandie, Caen, Rennes, Val de Loire, Nantes, Lille Flandre Promotion), 11,4 % pour le Sud-Est (Marseille, Toulon, Nice) et 9,4 % pour Rhône-Alpes (Lyon, Grenoble, Annecy). Dans le même temps, la part de l'Île-de-France reste stable à 37,1 % en valeur et passe de 34,1 % à 32,5 % en volume.

À un an d'intervalle, le prix moyen des réservations de logements du groupe enregistre une hausse de 3,3 %, passant de 192,0 milliers d'euros (TTC) en 2016 à 198,3 milliers d'euros (TTC) par logement en

2017. La hausse du prix est plus marquée en Île-de-France, avec une hausse de 11,7 %, alors que celui en Région est en légère baisse de 2,1 % par rapport à 2016.

Cycles et saisonnalité des réservations de logement par type de produits (en volume)

LOGEMENTS COLLECTIFS

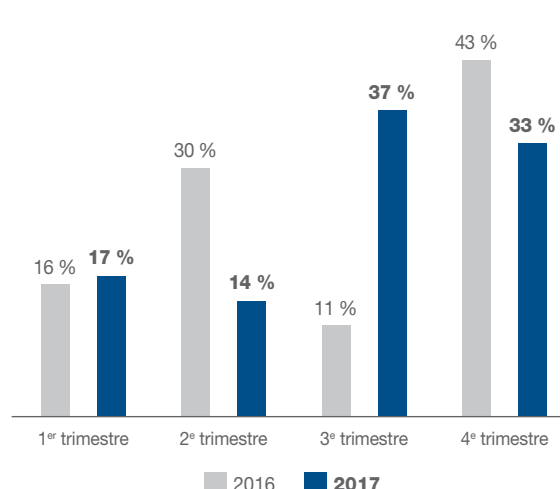


Le quatrième trimestre 2017 enregistre le nombre le plus élevé de réservations de logements collectifs, tandis que le premier et le troisième trimestre restent dans la tendance historique en raison de lancements commerciaux plus importants au printemps et en fin d'année. La saisonnalité est plus marquée et moins régulière sur les programmes de Maisons individuelles en village du fait d'un volume plus faible d'activité, qui est donc plus sensible aux variations de Lancements Commerciaux d'un trimestre à l'autre.

2.1.3.1.1.2. Tertiaire

Sur l'exercice 2017, les réservations de l'Immobilier tertiaire se sont établies à 144,3 millions d'euros (TTC), à comparer à 274,6 millions d'euros (TTC) en 2016.

MAISONS INDIVIDUELLES EN VILLAGE



Le groupe a lancé les travaux de construction de deux programmes logistique au T3 2017 à Montauban (environ 71 000 m²) et à Châtres (environ 38 000 m²), ainsi que la réservation de plus de 7 000 m² d'un programme de bureaux à Loos, près de Lille.

2.1.3.1.2. Backlog ou carnet de commandes

Le *backlog* total (carnet de commandes) s'élève à 1 848 millions d'euros (HT) au 30 novembre 2017, contre 1 592,2 millions d'euros (HT) au 30 novembre 2016, soit une hausse de 12,7 %.

Le tableau suivant montre le nombre et la part de logements en *backlog* par type de produits en Île-de-France et en Régions au cours des exercices 2017 et 2016 (du 1^{er} décembre au 30 novembre).

	Backlog en nombre de Maison individuelles				Backlog en nombre de Logements collectifs			
	2017	%	2016	%	2017	%	2016	%
Île-de-France	138	40 %	43	17 %	3 127	32 %	2 692	31 %
Régions	205	60 %	209	83 %	6 602	68 %	5 999	69 %
TOTAL	343	100 %	252	100 %	9 729	100 %	8 691	100 %

Le *backlog* Logement s'élève à 10 072 unités à comparer à 8 943 unités au 30 novembre 2016, soit une hausse de 12,6 %. En valeur, il enregistre une hausse de 22,8 % par rapport à fin 2016, s'établissant à 1 670,2 millions d'euros (HT) au 30 novembre 2017.

Logements collectifs

Le *backlog* Logements collectifs s'établit à 1 591,5 millions d'euros en 2017, en hausse de 21,3 % par rapport à fin 2016 où il s'élevait à 1 312,3 millions d'euros. En volume, il s'élève à 9 729 unités contre 8 691 unités en 2016, soit une augmentation de 11,9 %. En Île-de-France, le *backlog* Logements collectifs progresse de 16,2 % en volume et de 23,5 % en valeur. Par ailleurs, mes réservations poursuivent leur progression en Région avec une hausse de 10,1 et 20,0 % respectivement en volume et en valeur.

Maisons individuelles en village

Le *backlog* Maisons individuelles en village s'élève à 78,7 millions d'euros pour 343 unités, soit une hausse de 36,1 % en volume et 64,4 % en valeur par rapport à celui du 30 novembre 2016, où il s'élevait à 47,9 millions d'euros pour 252 unités. Cette hausse en valeur est plus localisée en Île-de-France où il a été multiplié par trois par rapport à 2016 contre une hausse + 1,6 % en Région. Au 30 novembre 2017, l'Île-de-France enregistre 138 maisons individuelles en *backlog* pour 41,8 millions d'euros, contre 43 unités pour 11,6 millions d'euros à fin 2016. Quant aux Régions, leur niveau de *backlog* a atteint 205 unités pour 36,9 millions d'euros, contre 209 unités pour 36,3 millions d'euros en 2016.

Backlog par secteur opérationnel

		2017			2016		
		Backlog en valeur (en milliers d'euros TTC)	Prix moyen (en milliers d'euros TTC)	Backlog en nombre	Backlog en valeur (en milliers d'euros HT)	Prix moyen (en milliers d'euros HT)	Backlog en nombre
Exercice clos le 30 novembre							
Île-de-France		3 265	629 529		2 735	487 404	
	Logement	3265	629 529	176,3	2 735	487 404	178,2
	Tertiaire	–	–	–	–	–	–
	Autres	–	–	–	–	–	–
Ouest		1 287	188 370		1 353	184 265	–
	Logement	1236	159 976	119,5	1 315	164 194	134,9
	Tertiaire	–	25 298	–	–	18 417	–
	Autres	51	3 096	–	38	1 654	–
Sud-Ouest		3 021	465 929		2 672	384 095	
	Logement	3 015	458 985	134	2 666	370 859	134,2
	Tertiaire	6	6 944	–	6	13 236	–
	Autres	–	–	–	–	–	–
Sud-Est		1 183	183 003		1 161	187 214	–
	Logement	1 183	183 003	163,9	1 161	186 978	161,0
	Tertiaire	–	–	–	–	236	–
	Autres	–	–	–	–	–	–
Rhône-Alpes		1 012	159 442		751	113 591	–
	Logement	1 012	159 442	152,8	751	113 591	151,3
	Tertiaire	–	–	–	–	–	–
	Autres	–	–	–	–	–	–
Autres Régions		151	21 102		315	37 180	–
	Logement	151	21 102	119,9	315	37 180	118,0
	Tertiaire	–	–	–	–	–	–
	Autres	–	–	–	–	–	–
Immobilier d'entreprise et logistique ^(b)		210	200 603		–	198 487	–
	Logement	210	58 138	–	–	–	–
	Tertiaire	–	142 485	–	–	198 487	–
	Autres	–	–	–	–	–	–
TOTAL GROUPE		10 129	1 847 978		8 987	1 592 234	
	Logement	10 072	1 670 175	151,2	8 943	1 360 204	152,1
	Tertiaire ^(c)	6	174 707	–	6	230 376	–
	Autres ^(a)	51	3 096	–	38	1 654	–

(a) Voir section 2.1.3.1.1.2. « Tertiaire ».

(b) Bureaux, commerces, locaux d'activité, entrepôts logistiques, etc.

(c) Terrains, lots à bâtir.

Le backlog Logement en Île-de-France enregistre une hausse de 19,4 % en volume et de 29,2 % en valeur par rapport à l'année précédente. Dans le même temps, les Régions sont en progression de 9,6 % en volume et de 19,2 % en valeur. La part de l'Île-de-France dans le backlog Logement augmente par rapport aux Régions, s'établissant à 32,4 % en volume et 37,7 % en valeur à fin novembre 2017, contre 30,6 % en volume et

35,8 % en valeur à fin novembre 2016. Le Sud-Est (Marseille, Toulon, Nice) représente 11 % en valeur contre 27,5 % pour le Sud-Ouest (Toulouse, Bordeaux, Bayonne, Montpellier, La Rochelle et Perpignan) et 20,4 % pour les autres secteurs opérationnels (Ouest / Rhône-Alpes et Autres Régions).

Le backlog Logement au 30 novembre 2017 représente 16,5 mois d'activité contre 15,4 mois au 30 novembre en 2016.

2.1.4. Perspectives

Le marché du logement neuf à long terme, sur lequel opère Kaufman & Broad, devrait continuer d'être soutenu au cours de la prochaine décennie par des facteurs économiques, sociaux et démographiques tels que :

- une croissance démographique attendue de plus de 8 millions d'habitants d'ici à 2050, qui amènerait la population française à 74 millions d'habitants. Cette croissance serait essentiellement due à la part des plus de 65 ans, qui devrait croître de 8,6 millions sur la période, pour représenter 27 % de la population contre 17 % aujourd'hui. (source Insee, étude INSEE PREMIÈRE N° 1652 Paru le 22/06/2017) ;
- une poursuite du phénomène de concentration de la population dans les principales agglomérations au détriment des zones rurales ;
- une adaptation du parc immobilier existant rendu nécessaire par les contraintes climatiques et les normes environnementales plus contraignantes.

À long terme, ces facteurs devraient soutenir le marché de la promotion sur lequel opère Kaufman & Broad mais nécessiteront probablement une adaptation de l'offre.

Pour répondre à ces enjeux de long terme, Kaufman & Broad a entre autre :

- créé Cosy Diem, afin de développer une offre pertinente pour les seniors qui recherchent des logements et des services adaptés à leurs besoins ;
- développé sa capacité d'innovation avec la création d'une Direction de l'Innovation ;
- s'est engagé dans une politique environnementale et sociétale ;
- Créé une direction Grands Projets Urbains qui a pour but d'accompagner les collectivités locales dans la réalisation de nouvelle génération de projets éco-urbains.

Marché du logement à 12 mois

Le marché a connu depuis 2015 trois années de forte croissance (+ 20,5 % en 2015, + 26,8 % en 2016 et enfin + 2,1 % en 2017 pour les réservations de logements neufs) atteignant son plus haut niveau

depuis dix ans. Cette progression est largement attribuable aux deux moteurs du marché résidentiel, que sont, d'une part, les taux d'intérêt du crédit immobilier, et d'autre part, les mesures de soutien public, tant concernant l'accession avec le PTZ, que l'investissement locatif, avec le dispositif Pinel.

Ces deux moteurs devraient continuer à supporter les marchés en 2018

- avec des taux d'intérêt qui devrait rester à des niveaux historiquement bas, même si une hausse modérée est attendue dans les prochains trimestres ;
- et les dispositifs PINEL et PTZ qui ont été prorogés pour 4 ans et devraient continuer d'offrir de la visibilité et de la stabilité au marché. Il convient de souligner que ces dispositifs ont été renouvelés pour les zones A, A', et B1 qui sont essentiellement les secteurs dans lesquels Kaufman & Broad opère. En effet, 94 % de l'offre commerciale du groupe se situe dans les zones tendues.

Concernant les logements sociaux, qui représentent environ 25 % des ventes, le gouvernement a décidé d'une hausse de la TVA de 5 à 10 % et une baisse des loyers qui pourraient conjoncturellement ralentir la demande des bailleurs sociaux en particulier dans les zones non tendues mais ne devrait affecter Kaufman & Broad que marginalement.

Dans ce contexte, Kaufman & Broad anticipe un marché plutôt stable qui devrait s'établir entre 125 000 et 130 000 logements en 2018.

Marché du tertiaire

La situation économique actuelle devrait conduire la BCE à réduire progressivement sa politique d'accompagnement mais sans créer de tensions sur les long taux en zone euro, en particulier en France dans les prochains trimestres (OAT 10 ans : 0,8 % fin 2017 et 0,93 % fin 2018 selon le Panel Agefi). Ainsi, et dans ce contexte économique, cette classe d'actifs devrait continuer à faire l'objet d'une demande soutenue de la part des investisseurs avec des taux de rendement « prime » restant à des niveaux historiquement bas.

Dans ce contexte et sur la base d'indicateurs à fin 2017, Kaufman & Broad anticipe un marché qui devrait rester dynamique que ce soit pour les bureaux ou l'activité logistique.

Perspectives générales

Dans ce contexte, les perspectives de Kaufman & Broad devraient être orientées positivement sur la base des indicateurs à fin 2017 :

- d'une réserve foncière logement + 14,2 % en lots ;
- d'un backlog financier : + 16,1 %
- de plus de 150 000 m² de bureaux et 200 000 m² d'entrepôts logistique en développement ;

En termes d'activité :

la société entend poursuivre une politique d'offre de produits correspondante aux capacités financières de ses clients tout en :

- consolidant ses positions de leader en Régions et en développant son maillage territorial y compris au travers de grands projets urbain afin d'accéder à un potentiel foncier important notamment en Île de France ;
- restant attentif aux opportunités de croissances externes qui pourraient lui permettre de renforcer sa couverture géographique et son maillage territorial ;
- poursuivant et en capitalisant sur le développement de projet d'immobilier d'entreprise en région, en particulier dans les

grandes métropoles régionales et en maintenant la dynamique du développement en Île-de France ;

- renforçant son offre de résidences qu'elles soient étudiantes, hôtelières, ou seniors, avec pour ces dernières la mise en place du partenariat avec Sérénis au travers de Cosy Diem.

En termes d'indicateurs financiers :

le groupe poursuivra les objectifs fixés depuis plusieurs années:

- maîtrise des coûts ;
- maîtrise de l'évolution du BFR et génération d'un cash-flow d'exploitation significatif;
- maîtrise des engagements et risques associés.

Cette politique devrait permettre de maintenir un ROCE à un niveau satisfaisant.

Dans ce contexte, et sur la base de taux d'intérêt anticipés stables, Kaufman & Broad estime que la croissance de son chiffre d'affaires sur l'ensemble de l'exercice 2018 devrait être de l'ordre de 8 à 10 %. Le taux de marge brute devrait se maintenir autour de 19 % et l'EBIT ajusté s'établir entre 8,5 et 9 %. Enfin, le niveau des réservations pour le pôle Logement devrait rester comparable à celui de l'année dernière et pour le pôle tertiaire, s'établir entre 200 et 300 millions d'euros de prise de commande au cours des douze prochains mois.

Réserve foncière

Lots pouvant être développés d'ici 2019 (au 30 novembre 2017)

	En unités	En m ² estimés ^(c) (d) (e)
Terrains à développer ^(a)	27 812	1 997 260
Maisons individuelles	1 110	98 835
Logements collectifs	26 665	1 544 931
Immobilier d'entreprise	29	286 494
Autres	8	67 000
Terrains en cours d'étude ^(b)	7 099	566 285
Maisons individuelles	198	17 365
Logements collectifs	6 886	409 654
Immobilier d'entreprise	15	139 266
Autres	—	—
TOTAL – FRANCE	34 911	2 563 545

(a) Terrains pour lesquels un acte ou une promesse de vente a été signé(e).

(b) Terrains pour lesquels un acte ou une promesse de vente n'a pas encore été signé(e).

(c) En surface SHON estimée, c'est-à-dire Surface Hors Œuvres Nette.

(d) Sur la base d'une maison individuelle d'une surface moyenne de 100 m².

(e) Sur la base d'un appartement d'une surface moyenne de 60 m² plus 15 % pour les parties communes.

Au 30 novembre 2017, le portefeuille foncier total du groupe s'élève à 27 775 lots, soit 4 années d'activité à venir. Le portefeuille foncier de bureaux, quant à lui, représente 286 494 m². Le potentiel d'activité du groupe d'ici à 2019 représente ainsi 34 859 lots dont 7 084 lots et 139 266 m² de bureaux issus des terrains en cours d'étude.

Sur l'ensemble de l'exercice 2018, le groupe prévoit de développer 133 nouveaux programmes de logements pour un total de 11 872 lots dont 40 programmes en Île-de-France pour 4 133 lots et 90 programmes en Régions pour 7 739 lots.

2.2. Éléments significatifs du compte de résultat

2.2.1. Chiffres clés

Le tableau ci-dessous présente les éléments significatifs du compte de résultat consolidé du groupe pour les deux derniers exercices.

Exercice clos le 30 novembre
(en milliers d'euros)

	2017	2016
Chiffre d'affaires	1 390 798	1 238 002
Marge brute	269 132	235 605
Taux de marge brute (%)	19,4 %	19,0 %
Résultat opérationnel courant	117 956	101 258
Résultat opérationnel	117 956	101 258
Résultat net de l'ensemble consolidé	84 867	67 479
Résultat net, part du groupe	59 118	46 034
Résultat net par action ^(a)	2,81 €	2,21 €

(a) Basé sur le nombre de titres composant le capital social à la fin de période considérée soit 20 837 039 au 30 novembre 2016 et 21 073 535 au 30 novembre 2017 suite à l'émission de 236 496 actions nouvelles dans le cadre de l'augmentation de capital réservé aux salariés.

2.2.2. Origines du résultat net

Les principes comptables, les estimations et les hypothèses retenus pour l'élaboration des comptes consolidés au 30 novembre 2017 sont décrits à la note 1 de l'annexe des comptes consolidés au 30 novembre 2017 à la section 4.1.5 « Notes Annexes aux résultats financiers ».

Le groupe comptabilise son chiffre d'affaires et sa marge en fonction de l'avancement des programmes selon la règle suivante : le chiffre d'affaires comptabilisé pour un programme donné est égal au produit du chiffre d'affaires cumulé des lots pour lesquels l'acte de vente notarié a été signé et du rapport entre le montant des dépenses foncières et des dépenses de construction engagées par le groupe sur ledit programme et le budget total des dépenses dudit programme.

La marge brute correspond au chiffre d'affaires diminué du coût des ventes. Le coût des ventes est constitué du prix des terrains, des coûts fonciers qui y sont rattachés (taxes...), des commissions versées aux développeurs et aux commerciaux de Kaufman & Broad, des honoraires et commissions inhérents aux mandats délivrés par Kaufman & Broad en vue de vendre les programmes immobiliers, des coûts de construction et des coûts d'emprunt directement attribuables au développement de programmes.

Le résultat opérationnel courant correspond à la marge brute corrigée des charges commerciales, des charges administratives, des charges techniques et services après-vente et des autres charges et produits d'exploitation :

- les charges commerciales comprennent les salaires pour la partie fixe et charges sociales des vendeurs, de l'encadrement des ventes et du personnel des *Showrooms*, les frais d'installation et d'entretien des zones modèles, le coût de réalisation des maquettes, les panneaux d'affichage longue conservation et les frais de publicité, ainsi que divers frais annexes (frais de déplacement des salariés, loyers du *Showroom* et des bureaux de vente en cas de location de l'emplacement). Le niveau de ces charges enregistrées au cours de

l'exercice est à mettre en relation avec le nombre de programmes ouverts à la commercialisation durant celui-ci ;

- les charges administratives regroupent les salaires du personnel administratif, les loyers et charges locatives (siège et agences), les honoraires externes, les frais de déplacement, les impôts et taxes (Contribution Économique Territoriale principalement), les coûts d'entretien, les fournitures ;
- les charges techniques et services après-vente regroupent les salaires du personnel en charge du suivi technique de programmes immobiliers ainsi que des prestations liées aux opérations d'après-vente, aux frais de déplacement, aux coûts d'entretien, aux fournitures ;
- les charges développement et programmes réunissent les salaires du personnel en charge du développement foncier, du montage et du suivi de programmes immobiliers ainsi que des prestations liées aux frais de déplacement, aux coûts d'entretien, aux fournitures.

En application de la recommandation CNC 2009-R.03, le groupe utilise la rubrique « Autres produits et charges non courants » pour présenter de manière distincte les éléments inhabituels, peu fréquents et significatifs afin de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle.

Le résultat opérationnel correspond au résultat opérationnel courant corrigé des produits et charges non courants.

Le résultat net des entreprises intégrées correspond au résultat opérationnel corrigé :

- du coût de l'endettement financier net (charges et produits financiers) constitué des charges d'intérêts sur les lignes du crédit syndiqué, des charges d'intérêts sur *swaps*, des frais payés sur découverts, des commissions d'engagement et de l'amortissement des frais liés aux lignes de crédits, des plus-values de cession sur SICAV monétaires,

des produits sur comptes à terme ainsi que la capitalisation des frais financiers dans le cadre de la norme IAS 23 ;

- des autres charges et produits financiers ;
- de l'impôt sur les résultats.

Le résultat net de l'ensemble consolidé correspond au résultat net des entreprises intégrées corrigé :

- de la quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises (mises en équivalence).

Le résultat net, part du groupe correspond au résultat net de l'ensemble consolidé corrigé :

- du résultat des participations ne donnant pas le contrôle (intérêts des minoritaires) qui comprend l'ensemble des produits et charges revenant aux minoritaires des sociétés consolidées par Intégration Globale.

2.3. Commentaires sur les résultats

État du résultat global consolidé

Compte de résultat consolidé

(en milliers d'euros)	30 novembre 2017	30 novembre 2016
Chiffre d'affaires	1 390 798	1 238 002
Coût des ventes	- 1 121 666	- 1 002 397
MARGE BRUTE	269 132	235 605
Charges commerciales	- 37 655	- 34 891
Charges administratives	- 64 340	- 58 214
Charges techniques et service après-vente	- 20 582	- 19 477
Charges développement et programmes	- 28 599	- 21 765
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	117 956	101 258
Autres produits non courants	-	-
Autres charges non courantes	-	-
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	117 956	101 258
Charges financières	6 287	- 3 506
Produits financiers	508	303
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	- 5 779	- 3 203
RÉSULTAT DES ENTREPRISES INTÉGRÉES AVANT IMPÔTS	112 177	98 055
Impôts sur les résultats	- 28 430	- 30 365
RÉSULTAT NET DES ENTREPRISES INTÉGRÉES	83 747	67 690
Quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises	1 120	- 211
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	84 867	67 479
Résultat des participations ne donnant pas le contrôle	25 749	21 445
Résultat net, part du groupe	59 118	46 034
Nombre d'actions moyen de base	19 938 096	19 621 425
RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION ^(a)	2,97 €	2,35 €
RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION ^(a)	2,97 €	2,35 €

(a) Résultat par action calculé sur la base du nombre moyen d'actions.

2.3.1. Décomposition des livraisons, du chiffre d'affaires et de la marge brute

2.3.1.1. Décomposition par ligne de produits

Le tableau suivant décompose le nombre de logements livrés (LEU), le chiffre d'affaires et la marge brute par ligne de produits pour les exercices 2017 et 2016 :

Exercice clos le 30 novembre (en milliers d'euros)	2017			2016		
	Livraisons (LEU) (en unités)	Chiffre d'affaires	Marge brute ^(a)	Livraisons (LEU) (en unités)	Chiffre d'affaires	Marge brute ^(a)
Logements collectifs	7 619	1 169 114	218 648	6 360	1 017 673	190 229
Maisons individuelles	224	44 605	9 156	185	42 334	8 954
TOTAL LOGEMENT	7 843	1 213 719	227 804	6 545	1 060 008	199 183
Tertiaire	–	165 263	39 729	–	171 098	35 040
Autres ^(a)	52	6 507	430	5	376	- 53
Showroom	–	5 309	1 168	–	6 521	1 435
TOTAL GÉNÉRAL	7 895	1 390 798	269 132	6 550	1 238 002	235 605

(a) Correspond essentiellement aux ventes de lots nus et honoraires extérieurs (Maîtrise d'Ouvrage Délégée).

(b) IAS 23 révisée « Coûts d'emprunt » : depuis le 1^{er} décembre 2009, le groupe applique de manière prospective cette norme qui requiert la capitalisation des coûts d'emprunt directement attribuables à l'acquisition et la production d'actifs éligibles. Le montant incorporé dans la marge brute au 30 novembre 2017 s'élève à 8,2 millions d'euros, soit 3 % de la marge brute, contre 7,4 millions d'euros au 30 novembre 2016.

Livraisons (LEU)

Le nombre de Logements Équivalent Unité livrés (LEU) enregistre une hausse de 20,5 % entre 2017 et 2016, passant de 6 550 unités livrées en 2016 à 7 895 unités livrées en 2017. Les livraisons de Logements collectifs sont en hausse de 19,8 %, à 7 619 unités en 2017 et celles de Maisons individuelles en village augmentent de 21,1 % pour s'établir à 224 unités livrées. La part des Logements collectifs s'élève à 97,1 % des Logements livrés contre 97,2 % en 2016.

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires total (HT) du groupe est en hausse de 12,3 % par rapport à 2016, s'établissant à 1 390,8 millions d'euros contre 1 238,0 millions d'euros en 2016. Cette variation est essentiellement expliquée par la hausse du chiffre d'affaires de l'activité Logements Collectifs (151,4 millions d'euros).

Activité logements collectifs

Le chiffre d'affaires de l'activité Logements collectifs progresse de 14,9 %, passant de 1 017,7 millions d'euros à 1 169,1 millions d'euros en 2017. Il est réalisé à la hauteur de 35,2 % en Île-de-France contre 41,0 % en 2016. La part des Logements collectifs dans le chiffre d'affaires total s'élève à 84,1 %, contre 82,2 % en 2016. L'augmentation de 151,4 millions d'euros du chiffre d'affaires des Logements collectifs provient de la hausse enregistrée en Régions pour 156,8 millions d'euros.

Activité Maisons individuelles en village

Le chiffre d'affaires de l'activité Maisons individuelles augmente de 5,4 % par rapport à celui de 2016, passant de 42,3 millions d'euros à 44,6 millions d'euros en 2017. Sa part dans le chiffre d'affaires total représente 3,2 %, à comparer à 3,4 % en 2016. La hausse de

2,3 millions d'euros est répartie entre une baisse de - 5,1 millions d'euros pour l'Île-de-France contre une hausse de 7,3 millions d'euros pour les Régions. La part de l'Île-de-France dans le chiffre d'affaires Maisons individuelles s'établit à 33,8 % et à 66,2 %, en Région.

Autres activités

Le chiffre d'affaires de l'activité tertiaire, affiche une baisse de - 5,8 millions d'euros. Il s'élève à 165,3 millions d'euros en 2017, contre 171,1 millions d'euros en 2016. Il est essentiellement expliqué par l'avancement de l'opération Pouchet (Paris 17) qui génère un chiffre d'affaires de 58,3 millions d'euros ainsi que par celui des opérations Paris 13 TGB (47,7 millions d'euros), Montbartier (15 millions d'euros), Châtres (9,2 millions d'euros) puis Bordeaux BAF (8,5 millions d'euros).

Le chiffre d'affaires de l'activité *Showroom* (ou Espace Déco) s'établit à 5,3 millions d'euros contre 6,5 millions d'euros en 2016.

Marge brute

La marge brute du groupe s'établit à 269,1 millions d'euros contre 235,6 millions d'euros en 2016, soit une augmentation de 14,2 % (+ 33,5 millions d'euros). Le taux de Marge Brute est en augmentation, à 19,4 % en 2017 contre 19,0 % sur 2016.

Activité Logements collectifs

L'activité Logements collectifs affiche une marge brute de 218,6 millions d'euros, à comparer à 190,2 millions d'euros en 2016 (soit une progression de + 14,9 %). Son taux de marge brute reste stable à 18,7 % en 2016 et 2017. L'augmentation de 28,4 millions d'euros de la marge brute provient d'une hausse de 1,2 million d'euros en Île-de-France et de 27,2 millions d'euros dans les Régions. En Île-de-France, le taux de marge brute s'établit à 19,3 % contre 18,8 % en 2016. En Régions, il s'élève à 18,4 % contre 18,6 % en 2016.

Activité Maisons individuelles en village

Dans la même tendance que son chiffre d'affaires, la marge brute de l'activité Maisons individuelles a enregistré une hausse par rapport à 2016 (2,4 %). Elle s'élève à 9,2 millions d'euros pour l'exercice 2017 contre 9,0 millions d'euros pour l'exercice 2016. La hausse de 0,2 million d'euros provient principalement de l'activité en Régions, qui y contribue à hauteur de 1,6 million d'euros. Le taux de marge brute de l'activité Maisons individuelles s'établit à 20,6 % contre 21,1 % l'an dernier.

Autres activités

La marge brute des autres activités s'élève à 41,3 millions d'euros contre 36,4 millions d'euros en 2016. L'activité Immobilier d'entreprise représente à elle seule 39,7 millions d'euros dans la marge des autres activités, en hausse de 4,9 millions d'euros par rapport à 2016.

2.3.1.2. Décomposition par secteur opérationnel

Le tableau suivant décompose le nombre de logements livrés (LEU), le chiffre d'affaires et la marge brute par secteur géographique pour les exercices 2016 et 2017 :

Exercice clos le 30 novembre (en milliers d'euros)	2017			2016		
	Livraisons (LEU (en unités))	Chiffre d'affaires	Marge brute	Livraisons (LEU) (en unités)	Chiffre d'affaires	Marge brute
Île-de-France	2 406	430 062	84 155	2 458	441 476	84 515
Logement	2 406	426 661	83 408	2 458	437 100	83 558
Tertiaire	–	–	–	–	–	–
Autres ^(a)	–	3 400	746	–	4 376	958
Ouest	1 273	165 516	30 748	685	108 800	19 904
Logement	1 221	153 094	27 429	681	93 493	16 791
Tertiaire	–	9 962	2 905	–	15 018	3 145
Autres ^(a)	52	2 460	415	4	289	- 33
Sud-Ouest	2 281	342 888	60 038	1 856	277 305	52 267
Logement	2 281	325 835	57 804	1 855	259 158	49 270
Tertiaire	–	13 006	2 210	–	18 061	3 005
Autres ^(a)	–	4 047	23	1	86	- 7
Sud-Est	1 008	174 747	30 779	947	185 286	30 614
Logement	1 008	172 783	30 051	947	177 648	29 858
Tertiaire	–	226	352	–	5 692	336
Autres ^(a)	–	1 738	376	–	1 946	420
Rhône-Alpes	588	95 022	18 678	415	72 812	14 519
Logement	588	95 851	18 641	415	72 613	14 476
Tertiaire	–	–	–	–	–	–
Autres ^(a)	–	171	38	–	199	44
Autres Régions	339	40 495	10 472	189	19 996	5 231
Logement	339	40 495	10 472	189	19 996	5 231
Tertiaire	–	–	–	–	–	–
Autres ^(a)	–	–	–	–	–	–
Immobilier d'entreprise et logistique ^(b)		142 069	34 262		132 327	28 554
Logement	–	–	–	–	–	–
Tertiaire	–	142 069	34 262	–	132 327	28 554
Autres ^(a)	–	–	–	–	–	–
TOTAL	7 895	1 390 798	269 132	6 550	1 238 002	235 605
Logement	7 843	1 213 719	227 804	6 545	1 060 008	199 183
Tertiaire	–	165 263	39 729	–	171 098	35 040
Autres ^(a)	52	11 816	1 598	5	6 896	1 382

(a) Correspond aux ventes de lots nus, honoraires extérieurs et à l'activité Showroom.

(b) Bureaux, commerces, locaux d'activité, entrepôts logistiques, etc.

Livraisons (LEU)

Par secteur géographique, l'Île-de-France représente une part importante dans l'activité Logement du groupe avec 30,7 % des logements livrés en 2017 (représentant 30,9 % pour les Logements collectifs et 24,6 % pour les Maisons individuelles en village) contre 37,6 % en 2016. Le groupe est également actif dans le Sud-Ouest (Toulouse, Bordeaux, Bayonne, Montpellier), l'Ouest (Nantes, Rennes) et dans le Sud-Est (Nice, Toulon, Marseille) où il réalise, respectivement 29,1 %, 15,6 % et 12,9 % de ses livraisons, comparé à 28,4 %, 10,4 % et 14,5 % en 2016.

Chiffre d'affaires Logement

Le chiffre d'affaires Logement s'établit à 1 213,7 millions d'euros en 2017 contre 1 060,0 millions d'euros en 2016, en augmentation de 14,5 %. L'Île-de-France contribue à hauteur de 35,2 % du chiffre d'affaires, contre 41,2 % en 2016.

Le Sud-Est (Nice, Toulon, Marseille) et le Sud-Ouest (Toulouse, Bordeaux, Bayonne, Montpellier, La Rochelle et Perpignan) constituent les deux principaux contributeurs après l'Île-de-France avec respectivement 14,2 % et 26,8 % du chiffre d'affaires Logement. La part de l'Ouest (Nantes, Rennes) s'élève à 12,6 % et 7,8 % pour Rhône-Alpes (Lyon, Grenoble, Annecy).

L'augmentation de 153,7 millions d'euros du chiffre d'affaires Logement par rapport à 2016 s'explique par la progression de 66,7 millions d'euros du Sud-Ouest, à laquelle vient s'ajouter la hausse du chiffre d'affaires de l'Ouest et de Rhône-Alpes, respectivement 59,6 millions d'euros, et + 22,2 millions d'euros.

Marge brute Logement

La marge brute du Pôle Logement au 30 novembre 2017 s'élève à 227,8 millions d'euros, contre 199,2 millions d'euros en 2016, soit une hausse de 14,4 % sur un an. Le taux de marge brute Logement reste stable à 18,8 % en 2016 et 2017.

L'Île-de-France contribue à hauteur de 36,6 % à la marge brute Logement réalisée par le groupe en 2017 (42,0 % en 2016). Le Sud-Ouest (Toulouse, Bordeaux, Bayonne, Montpellier) constitue le deuxième principal contributeur avec 25,4 % et le Sud-Est (Marseille, Toulon, Nice) représente 13,2 % pour sa part. La région Rhône-Alpes (Lyon, Grenoble, Annecy) et l'Ouest (Nantes, Rennes) contribuent respectivement à hauteur de 8,2 % et 12 % à la marge brute du Pôle Logement.

L'augmentation de 28,6 millions d'euros de la marge brute Logement entre 2017 et 2016 provient principalement de la hausse de la marge brute de l'Ouest (+ 10,6 millions d'euros) mais aussi de la hausse du Sud-Ouest et de l'immobilier d'entreprise, respectivement +8,5 millions d'euros et +5,7 millions d'euros.

2.3.2. Charges opérationnelles

(en milliers d'euros)

	30 novembre 2017	30 novembre 2016
Charges commerciales	37 655	34 891
Charges administratives	64 340	58 214
Charges techniques et SAV	20 582	19 477
Charges développement et programmes	28 599	21 765
TOTAL DES CHARGES OPÉRATIONNELLES	151 176	134 347

Au 30 novembre 2017, les charges opérationnelles s'élèvent à 151,2 millions d'euros, à comparer à 134,3 millions d'euros en 2016. Les charges opérationnelles exprimées en pourcentage du chiffre d'affaires se montrent stables, à 10,9 % en 2017 contre 10,9 % en 2016.

La variation des charges opérationnelles s'explique principalement par les éléments suivants :

Charges commerciales

Les charges commerciales s'élèvent à 37,7 millions d'euros contre 34,9 millions d'euros en 2016, soit une hausse de 7,9 %. Cette hausse s'explique essentiellement par l'augmentation des dépenses de publicité pour +1,1 million d'euros, soit une hausse de +5,4 % par rapport à 2016, ainsi qu'une augmentation des salaires à hauteur de +1,8 million d'euros, soit +19,5 %.

Rémunération des forces commerciales

Le tableau ci-dessous montre l'évolution des salaires et des charges salariales (la partie fixe et la partie variable sont incluses dans le coût des ventes) liés à l'équipe commerciale sur les deux derniers exercices :

Exercice clos le 30 novembre (en milliers d'euros)	2017	2016
Salaires et charges sociales	11 106	9 292
Commissions versées aux vendeurs	11 047	9 021
En pourcentage du chiffre d'affaires total	1,6 %	1,5 %

Commissions sur ventes (en milliers d'euros)	2017	2016
Commissions versées aux vendeurs	11 047	9 021
Commissions externes	49 322	39 872
TOTAL COMMISSIONS SUR VENTES	60 369	48 893
En pourcentage du chiffre d'affaires total	4,3 %	3,9 %
En pourcentage de la marge brute Logement	26,5 %	24,5 %

Le montant des commissions sur ventes s'élève à 60,4 millions d'euros en 2017 dont 11,0 millions d'euros pour les commissions internes (versées aux vendeurs) et 49,3 millions d'euros pour les commissions externes (versées aux prescripteurs). La hausse de 11,5 millions d'euros des commissions vendeurs s'explique en partie par la hausse de 19,0 %

du nombre des réservations par les prescripteurs et par les réseaux entre 2017 et 2016, notamment de ventes en bloc institutionnel qui ont été quasiment multiplié par trois. Il convient de souligner que ces dépenses sont incorporées dans le coût des ventes des opérations immobilières.

Publicité

Kaufman & Broad, dans le cadre des lancements de programmes immobiliers (Maisons individuelles en village ou logements collectifs) ainsi que dans celui des campagnes nationales de publicité sur son image et ses produits, consacre à la publicité un montant de dépenses représentant théoriquement entre 2,0 % et 2,5 % de son chiffre d'affaires. En fonction de la part de l'activité réalisée par prescripteurs, ainsi que du

poids du tertiaire dans le Chiffre d'affaires total, le pourcentage constaté peut être inférieur. Sur l'exercice 2017, les dépenses de publicité, de maquettes et des coûts des zones modèles pèsent pour 21,4 millions d'euros et représentent 1,54 % du chiffre d'affaires global, en recul de 0,1 point de pourcentage par rapport à 2016.

Le tableau suivant montre le montant de ces dépenses de publicité ainsi que le pourcentage de ces dépenses par rapport au chiffre d'affaires sur les deux derniers exercices :

Exercice clos le 30 novembre (en milliers d'euros)	2017	2016
Dépenses de publicité	21 381	20 290
En pourcentage du chiffre d'affaires	1,54 %	1,64 %

Les dépenses de publicité en 2017 sont en hausse de 5,4 % par rapport à 2016 avec un chiffre d'affaires en augmentation de 12,3 % entre les deux exercices.

Charges administratives

Les charges administratives ressortent à 64,3 millions d'euros en 2017, contre 58,2 millions d'euros en 2016, soit une hausse de 10,5 %, dont l'augmentation des salaires à hauteur de +2,2 millions d'euros (+9,0 %), ainsi que la hausse de 1,1 million d'euros des impôts et taxes (+17,6 %).

Charges techniques et service après-vente

Les charges techniques et services après-vente s'élèvent à 20,6 millions d'euros contre 19,5 millions d'euros en 2016, en hausse de 5,7 %, dont 1,2 million d'euros sur salaires.

Charges développement et programmes

Les charges développement et programmes ressortent à 28,6 millions d'euros, en augmentation de 31,4 % par rapport à 2016 où elles s'élevaient à 21,8 millions d'euros, dont 2,7 millions d'euros imputables aux abandons de projets, ainsi que 2,1 millions d'euros sur le poste « Total Charges calculées » qui intègre la variation nette des provisions sur dépenses de nouveaux projets.

2.3.3. Résultat opérationnel courant – Marge opérationnelle

Le résultat opérationnel courant du groupe est en hausse de 16,5 %, passant de 101,3 millions d'euros en 2016 à 118,0 millions d'euros en 2017. La marge opérationnelle courante s'établit à 8,5 % contre 8,2 % en 2016. La hausse de 16,7 millions d'euros du résultat opérationnel courant reflète en premier lieu la hausse de la marge brute de 33,5 millions d'euros.

2.3.3.1. EBIT Ajusté

L'EBIT ajusté correspond au résultat opérationnel courant du groupe (118,0 millions d'euros) retraité des coûts d'emprunt « IAS 23 révisée » capitalisés et déstockés dans la marge brute pour 8,2 millions d'euros, soit 126,1 millions d'euros au 30 novembre 2017.

L'EBIT ajusté est en progression de 16,1 % par rapport au 30 novembre 2016 où il s'établissait à 108,7 millions d'euros, avec un résultat opérationnel courant de 118,0 millions d'euros et un montant de coûts d'emprunt de 7,4 millions d'euros.

La marge d'EBIT ajusté s'élève à 9,1 % contre 8,8 % au 30 novembre 2016.

2.3.4. Autres produits et charges non courants

Au 30 novembre 2017, le montant des produits non courants est nul. Le résultat opérationnel s'établit ainsi à 118,0 millions d'euros contre 101,3 millions d'euros en 2016.

2.3.5. Coût de l'endettement financier net

Le coût de l'endettement financier net est en hausse de 2,6 millions d'euros, passant de 3,2 millions d'euros en 2016 à 5,8 millions d'euros en 2017. Cette augmentation est principalement liée à la prise en charges de la période du solde des frais de mise en place des lignes de crédit syndiqué de 2016 à hauteur de 3,2 millions d'euros. En revanche, le montant des frais financiers capitalisés (« IAS 23 révisée ») au cours

de l'exercice 2017 est en hausse de 3,2 millions d'euros, passant de 7,8 millions d'euros en 2016 à 11,0 au 30 novembre 2017. L'utilisation moyenne des lignes du crédit syndiqué s'est élevé à hauteur de 226,7 millions d'euros en 2017 contre 174,2 millions d'euros au cours de l'année précédente. (voir note 6.3 « Coût de l'endettement financier net » de l'annexe aux comptes consolidés »).

2.3.6. Résultat net

Charge d'impôt

L'impôt sur les résultats présente une charge d'impôt de 28,4 millions d'euros calculée sur le résultat bénéficiaire du groupe au 30 novembre 2017, à comparer à 30,4 millions d'euros au titre de l'exercice 2016 (voir note 12.2. « Preuve d'impôt » de l'annexe aux comptes consolidés).

Participations ne donnant pas le contrôle

Le montant des participations ne donnant pas le contrôle est en hausse de 4,3 millions d'euros, passant de 21,4 millions d'euros en 2016 à 25,7 millions d'euros en 2017. Cette augmentation est le reflet de l'impact du plus grand nombre d'opérations de co-promotion engagé par Kaufman & Broad depuis deux ans et de la constatation de leur prise de résultat à l'avancement en année pleine.

Résultat net

Le résultat net - part du groupe au titre de l'exercice 2017 est en hausse de 28,4 % par rapport à l'exercice 2016. Il s'élève à 59,1 millions d'euros, contre 46,0 millions d'euros en 2016.

La marge nette (résultat net exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires) se monte à 4,7 % en 2017 contre 3,7 % en 2016.

2.3.7. Résultat par secteur opérationnel

En application de la norme IFRS 8, l'information sectorielle présentée correspond à l'organisation du reporting interne à destination du management du groupe. Le détail de cette analyse sectorielle se trouve à la note 3.1 « Résultat par secteur opérationnel » de l'annexe aux comptes consolidés au 30 novembre 2017.

Exercice clos le 30 novembre 2017 (en milliers d'euros)	Île-de-France	Ouest	Sud-Ouest	Sud-Est
Chiffre d'affaires	430 062	165 516	342 888	174 747
MARGE BRUTE	84 155	30 748	60 038	30 779
Charges commerciales	- 13 191	- 4 213	- 5 938	- 4 623
Charges administratives	- 8 094	- 6 333	- 8 127	- 4 809
Charges techniques et service après-vente	- 9 283	- 1 695	- 3 772	- 3 175
Charges développement et programmes	- 7 577	- 2 287	- 5 947	- 3 552
Réallocation quote-part de refacturation siège	- 11 798	- 4 981	- 9 579	- 5 296
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	34 212	11 239	26 675	9 324
Autres charges et produits non courants				
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	34 212	11 239	26 675	9 324
Coût de l'endettement financier net et autres charges/produits financiers	3 158	419	1 384	- 507
Réallocation coût de l'endettement financier net	- 2 251	- 951	- 1 828	- 1 011
RÉSULTAT DES ENTREPRISES INTÉGRÉES AVANT IMPÔT	35 119	10 707	26 231	7 806
Impôt sur les résultats	- 9 340	- 3 370	- 5 274	- 1 864
Quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises	630	- 17	31	0
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	26 409	7 320	20 988	5 942
Résultat net, part du groupe	19 336	7 070	11 298	4 243
Participations ne donnant pas le contrôle	7 073	250	9 690	1 699

Exercice clos le 30 novembre 2017 (en milliers d'euros)	Rhône-Alpes	Immobilier d'entreprise et logistique	Autres Régions	Siège	Total général
Chiffre d'affaires	95 022	142 069	40 495	-	1 390 798
MARGE BRUTE	18 678	34 262	10 472	-	269 132
Charges commerciales	-2 383	-736	-224	-6 348	- 37 655
Charges administratives	-3 286	-3 825	-54	-29 813	- 64 340
Charges techniques et service après-vente	-1 704	-400		-554	-20 582
Charges développement et programmes	-1 747	-6 192	-77	-1 220	-28 599
Réallocation quote-part de refacturation siège	-3 152	-2 568	-561	37 935	
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	6 406	20 541	9 556	0	117 956
Autres charges et produits non courants					-
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	6 406	20 541	9 556	0	117 956
Coût de l'endettement financier net et autres charges/produits financiers	715	-3 738	28	-7 240	- 5 779
Réallocation coût de l'endettement financier net	-602	-490	-107	7 240	-
RÉSULTAT DES ENTREPRISES INTÉGRÉES AVANT IMPÔT	6 519	16 313	9 477	0	112 177
Impôt sur les résultats	-2 264	-5 459	-859	0	- 28 430
Quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises	556	- 79	- 1		1 120
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	4 811	10 775	8 617	0	84 867
Résultat net, part du groupe	4 726	10 733	1 708	0	59 118
Participations ne donnant pas le contrôle	85	42	6 909		25 749

Exercice clos le 30 novembre 2016 (en milliers d'euros)	Île-de-France	Ouest ^(a)	Sud-Ouest	Sud-Est
Chiffre d'affaires	441 476	108 800	277 305	185 286
MARGE BRUTE	84 515	19 904	52 267	30 614
Charges commerciales	- 12 162	- 2 632	- 5 214	- 4 977
Charges administratives	- 8 012	- 4 931	- 8 543	- 5 314
Charges techniques et service après-vente	- 8 533	- 1 188	- 4 072	- 2 814
Charges développement et programmes	- 6 917	- 2 015	- 5 075	- 1 478
Réallocation quote-part de refacturation siège	- 12 432	- 2 990	- 9 732	- 5 439
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	36 459	6 148	19 632	10 592
Autres charges et produits non courants	-	-	-	-
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	36 459	6 148	19 632	10 592
Coût de l'endettement financier net et autres charges/produits financiers	3 419	314	- 134	- 847
Réallocation coût de l'endettement financier net	- 1 284	- 309	- 1 005	- 562
RÉSULTAT DES ENTREPRISES INTÉGRÉES AVANT IMPÔTS	38 594	6 153	18 493	9 183
Impôt sur les résultats	- 12 845	- 2 224	- 4 184	- 3 570
Quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises	186	- 116	- 2	-
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	25 935	3 813	14 307	5 613
Part du groupe	20 427	3 260	4 806	5 033
Participations ne donnant pas le contrôle	5 508	553	9 501	580

(a) Comptes retraités suite à une nouvelle répartition géographique entre le secteur Ouest et le secteur Autres Régions.

Exercice clos le 30 novembre 2016 (en milliers d'euros)	Rhône- Alpes	Immobilier d'entreprise et Logistique	Autres Régions ^(a)	Siège	Total général
Chiffre d'affaires	72 812	132 327	19 996	-	1 238 002
MARGE BRUTE	14 519	28 554	5 231	-	235 605
Charges commerciales	- 2 388	- 322	- 196	- 6 999	- 34 891
Charges administratives	- 3 280	- 2 096	351	- 26 387	- 58 214
Charges techniques et service après-vente	- 1 511	- 350	- 16	- 995	- 19 477
Charges développement et programmes	- 1 433	- 2 864	- 69	- 1 916	- 21 765
Réallocation quote-part de refacturation siège	- 2 718	- 2 556	- 430	36 297	
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	3 189	20 366	4 871	-	101 258
Autres charges et produits non courants	-	-	-	-	-
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	3 189	20 366	4 871	-	101 258
Coût de l'endettement financier net et autres charges/produits financiers	286	- 2 474	- 18	- 3 751	- 3 203
Réallocation coût de l'endettement financier net	- 281	- 264	- 44	3 751	-
RÉSULTAT DES ENTREPRISES INTÉGRÉES AVANT IMPÔTS	3 194	17 628	4 809	-	98 054
Impôt sur les résultats	- 1 325	- 5 760	- 456	-	- 30 365
Quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises	- 28	- 250	-	-	- 211
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	1 841	11 618	4 353	-	67 479
Part du groupe	1 639	10 140	730	-	46 034
Participations ne donnant pas le contrôle	202	1 478	3 623	-	21 445

(a) Comptes retraités suite à une nouvelle répartition géographique entre le secteur Ouest et le secteur Autres Régions.

2.4. Liquidités et ressources en capital

2.4.1. Flux de trésorerie

La trésorerie nette du groupe s'établit à 221,1 millions d'euros au 30 novembre 2017, en hausse de 103 millions d'euros par rapport au 30 novembre 2016 où elle s'élevait à 118,1 millions d'euros. Cette variation s'explique de la façon suivante :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2017	30 novembre 2016
Flux de trésorerie générés par l'activité	106 863	78 590
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	- 13 759	- 25 524
Cash-flow libre	93 104	53 066
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	9 852	- 104 319
Variation de trésorerie	102 956	- 51 253
TRÉSORERIE À L'OUVERTURE	118 108	169 361
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	221 065	118 108

Flux de trésorerie générés par l'activité

Les flux de trésorerie générés par l'activité s'élèvent à 106,9 millions d'euros, contre 78,6 millions d'euros au 30 novembre 2016, soit une hausse de 28,3 millions d'euros. La variation de la trésorerie générée par l'activité s'analyse principalement comme suit :

- une amélioration de la capacité d'autofinancement de 16,8 millions d'euros à 138,0 millions d'euros ;
- une baisse de 10,1 millions d'euros de la variation du Besoin en Fonds de Roulement d'exploitation (hors impôts courants), passant de -15,5 millions d'euros au 30 novembre 2016 à -5,3 millions d'euros au 30 novembre 2017 ;
- une diminution de 1,3 million d'euros des impôts payés à 25,8 millions d'euros contre 27,1 millions d'euros à fin novembre 2016 ;

La variation du Besoin en Fonds de Roulement d'exploitation de l'exercice 2017 correspond à une réduction de ce Besoin de Fonds de Roulement de -5,3 millions d'euros à comparer à une variation négative de -15,5 millions d'euros au 30 novembre 2016.

Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) d'exploitation (hors impôts courants) s'établit à 147,6 millions d'euros à fin novembre 2017 contre 129,2 millions d'euros à fin novembre 2016, soit une hausse de 18,4 millions d'euros. La variation des éléments du BFR d'exploitation s'explique par une augmentation de 13,5 millions d'euros des stocks, une baisse de 35,5 millions d'euros de créances clients, une réduction de 23,1 millions d'euros de dettes fournisseurs et une variation de 17,3 millions d'euros des autres actifs et passifs d'exploitation incluant l'impôt courant. Le BFR exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires s'élève à 10,6 % au 30 novembre 2017 contre 10,4 % pour la même période de 2016.

Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement

Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement s'élèvent à -13,8 millions d'euros contre - 25,5 millions d'euros de l'exercice 2016. Ils sont composés essentiellement de :

- -5,8 millions d'euros de décaissement au titre des acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles ;
- 0,2 million d'euros lié à l'acquisition d'actifs financiers (prêts) accordés dans le cadre des projets immobiliers ;
- - 8,1 millions d'euros d'investissement dans les sociétés mises en équivalence.

Flux de trésorerie liés aux opérations de financement

Les flux de trésorerie liés aux opérations de financement s'établissent à 9,8 millions d'euros contre - 104,3 millions d'euros en 2016. Ils sont constitués principalement par :

- -7,5 millions d'euros de dividendes versés aux actionnaires ;
- -23,4 millions d'euros de distributions aux participations ne donnant pas le contrôle et -2,3 millions d'euros de rachats de parts aux participations ne donnant pas le contrôle ;
- 1,0 million d'euros de rachat d'actions propres ;
- 48,1 millions d'euros correspondant principalement à d'une part au remboursement de la ligne Crédit Senior syndiquée 2016 - Tranche A (solde de 50 millions d'euros) et B (remboursement partiel de 50 millions d'euros) et d'autre part la mise en place d'un emprunt obligataire pour 150 millions d'euros ;
- 7,4 millions d'euros correspondant l'émission de 236 496 actions nouvelles dans le cadre de l'augmentation de capital réservée aux salariés réalisée fin novembre 2017 ;
- -13,4 millions d'euros d'intérêts financiers nets versés.

2.4.2. Situation de l'endettement

2.4.2.1. Endettement financier brut

L'endettement financier brut est constitué des passifs financiers à long terme et à court terme, des instruments financiers de couverture relatifs aux passifs et des intérêts courus sur les postes du bilan.

Il se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2017	30 novembre 2016
Ligne de crédit syndiqué Tranches A et B – Crédit Senior	100 000	200 000
Emprunt obligataire	150 000	
Autres emprunts	2 785	1 404
Facilités de crédit utilisées	1 757	3 195
Frais d'émission d'emprunt	- 510	- 3 123
Juste valeur des dérivés	124	1 726
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	254 156	203 202
– dont non courant	249 615	191 362
– dont courant	4 541	11 840

Au 30 novembre 2017, l'endettement financier brut du groupe s'élève à 254,2 millions d'euros dont 249,6 millions d'euros de dettes non courantes (principalement d'emprunts obligataires et de lignes de crédit syndiqué Tranches B – Crédit Senior) et 4,5 millions d'euros de dettes courantes. Il s'élevait à 203,2 millions d'euros au 30 novembre 2016.

Au 30 novembre 2017, le groupe a bénéficié d'emprunts obligataires pour 150 millions d'euros, de 100 millions d'euros de lignes de crédit syndiqué (Crédit Senior) composé d'une Tranche B pour 100 millions d'euros (In fine) et de 100 millions d'euros de crédit Revolving (non tiré au 30 novembre 2017).

L'aménagement des ratios financiers

Pour chaque semestre à compter de novembre 2016 dans le cadre du contrat de crédit Senior, le groupe est soumis au respect de deux ratios financiers dont les niveaux ont été définis comme suit :

Ratio à chaque fin de semestre (crédit Senior 2016)	Seuil
Ratio de levier financier ^(a)	≤ 3,0
Ratio d'Endettement ^(b)	≤ 2,5 au 30 novembre 2016
	≤ 2,5 au 31 mai 2017
	≤ 2,5 au 30 novembre 2017
	≤ 2,0 au 31 mai 2018
	≤ 1,75 au 31 mai 2019
	et au 31 mai 2020

(a) Soit la Dette Financière Nette (1) divisée par l'EBITDA (2) où :

(1) la dette financière s'entend de l'endettement financier brut diminué de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, et hors certaines dettes subordonnées et certains engagements hors bilan ;

(2) l'EBITDA s'entend du résultat net de l'ensemble consolidé avant notamment impôts sur les résultats, résultat financier (dont les frais financiers nets, les pertes et gains de change et les autres frais financiers), autres charges et produits à caractère exceptionnel et/ou non récurrent, hors charges calculées (incluant notamment les dotations ou reprises sur amortissements et provisions, les ajustements à la juste valeur, les charges ou produits liés à la rémunération non pécuniaire des employés) et plus ou moins-values sur cessions d'éléments d'actifs, et diminué du résultat des intérêts minoritaires.

(b) Soit la Dette Financière Nette (1) divisée par les capitaux propres ajustés (3) ;

(3) capitaux propres ajustés = capitaux propres consolidés au 30 novembre 2015 + résultat consolidé cumulé du 1^{er} décembre 2015 à la fin du trimestre considéré - dividendes versés sur la période considérée + charge d'impairment cumulée de la période du 1^{er} décembre 2015 à la fin du trimestre considéré.

L'accord prévoit l'application d'une clause de cash sweep dans certaines conditions. Les conditions n'étant pas remplies, aucun versement ne sera effectué au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2017.

Pour les semestres comptables à compter de novembre 2017, jusqu'au remboursement de l'Emprunt Obligataire, le groupe est soumis au respect de deux ratios, calculés sur une base consolidée, dont les niveaux ont été définis comme suit :

**Ratio à chaque fin de semestre
(Emprunt Obligataire)**

	Seuil à date
Ratio de levier financier ⁽¹⁾	≤ 3,0
Ratio d'Endettement ⁽²⁾	≤ 2,5

(1) Soit la Dette Financière Nette (a) divisée par l'EBITDA (b) où :

(a) la dette financière s'entend de l'endettement financier brut diminué de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, et hors certaines dettes subordonnées et certains engagements hors bilan ;

(b) l'EBITDA s'entend du résultat net de l'ensemble consolidé avant notamment impôts sur les résultats, résultat financier (dont les frais financiers nets, les pertes et gains de change et les autres frais financiers), autres charges et produits à caractère exceptionnel et/ou non récurrent, hors charges calculées (incluant notamment les dotations ou reprises sur amortissements et provisions, les ajustements à la juste valeur, les charges ou produits liés à la rémunération non pécuniaire des employés) et plus ou moins-values sur cessions d'éléments d'actifs, et diminué du résultat des intérêts minoritaires.

(2) Soit la Dette Financière Nette (a) divisée par les capitaux propres ajustés (c) :

(c) capitaux propres ajustés = capitaux propres consolidés au 30 novembre 2016 + résultat consolidé cumulé du 1^{er} décembre 2016 à la fin du trimestre considéré - dividendes versés sur la période considérée + charge d'impairment cumulée de la période du 1^{er} décembre 2016 à la fin du trimestre considéré.

Ratio au 30 novembre 2017	Seuil à date ⁽¹⁾	Ratio à date
Ratio de levier financier ^(a)	≤ 3,0	0,28
Ratio d'Endettement ^(b)	≤ 2,5	0,13

(1) Seuil à respecter dans le cadre du contrat du crédit Senior et de l'Emprunt Obligataire.

Principaux recours à l'endettement financier du groupe

(en milliers d'euros)	Capacité	Utilisation au 30 novembre 2017	Échéance	Type	Taux ^(a)
Contrat de Crédit Senior 4 avril 2016					
Facility B	100 000	100 000	in fine avril 2021	Variable	E ^(c) + 275 à 300 BPS
RCF ^(b)	100 000	–	in fine avril 2021	Variable	E ^(c) + 250 à 275 BPS
Emprunt obligataire 18 mai 2017					
Emprunt obligataire 7 ans	50 000	50 000	Mai 2024	Fixe	2,88 %
Emprunt obligataire 8 ans	100 000	100 000	Mai 2025	Fixe	3,20 %
TOTAL	350 000	250 000	–	–	–

(a) E = Euribor, qui est, pour une échéance donnée, le fixing, calculé chaque jour ouvré, d'un taux moyen auquel un échantillon d'une cinquantaine de grandes banques établies en Europe prête en blanc à d'autres grandes banques.

(b) Revolving credit facility.

(c) La marge applicable dépend du niveau du Ratio de levier financier.

Le taux effectif global de la dette prenant en compte l'amortissement global des frais d'émission encourus (soit 3,2 millions d'euros en 2017) et les couvertures est de 5,43 % contre 4,13 % en 2016 (avec

0,4 million d'euros d'étalement des frais d'émission en 2016), la variation s'expliquant principalement par la prise en compte fin 2017 du solde des frais d'émission du Crédit Senior 2016.

2.4.2.2. Principaux éléments de variation de l'endettement financier brut

(en milliers d'euros)

30 novembre 2017

Endettement financier brut au 30 novembre 2016	203 202
Remboursement ligne de Crédit Senior 2016 – Tranches A et B	- 100 000
Nouvel Emprunt obligataire	150 000
Frais d'émission	2 613
Variation des autres emprunts et crédit-bail	1 381
Variation de juste valeur des instruments dérivés	-1 602
Variation des facilités de crédits	- 1 439
Endettement financier brut au 30 novembre 2017	254 156
Variation de l'endettement financier brut en 2017	50 954

L'endettement financier brut du groupe enregistre une variation entre le 30 novembre 2017 et 30 novembre 2016 de 51 millions d'euros qui s'explique principalement par la mise en place d'un emprunt obligataire pour 150 millions d'euros ainsi que par le remboursement anticipé de 100 millions d'euros sur les lignes de crédit syndiqué du contrat de

Crédit Senior du 4 avril 2016. La tranche A (tranche amortissable) a fait l'objet d'un remboursement intégral avant l'intervention de la première échéance, soit 50 millions d'euros et d'un remboursement partiel de la tranche B pour 50 millions d'euros réduisant ainsi son montant de 150 à 100 millions d'euros.

Le tableau ci-dessous reflète la structure financière du groupe sur les deux derniers exercices et l'évolution de la maturité de sa dette :

(en milliers d'euros)

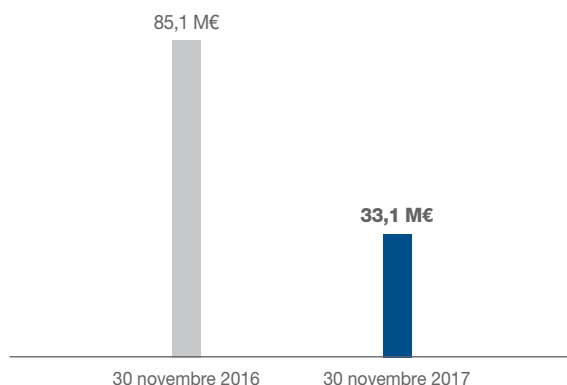
30 novembre 2017

30 novembre 2016

Capitaux propres	215,4	145,8
Dettes financières *	254,2	203,2
Dettes financières < 1 an	4,5	11,8
Dettes financières > 1 an et < 5 ans	249,6	191,4
Maturité	5,6 ans	4,3 ans
* dont :		
Frais d'émission d'emprunt	- 0,5	- 3,1
Juste valeur des dérivés	0,1	1,7
Facilités de crédit utilisées	1,8	3,2
Crédit Senior	100,0	200,0
Emprunt obligataire	150,0	
Autres emprunts	2,8	1,4

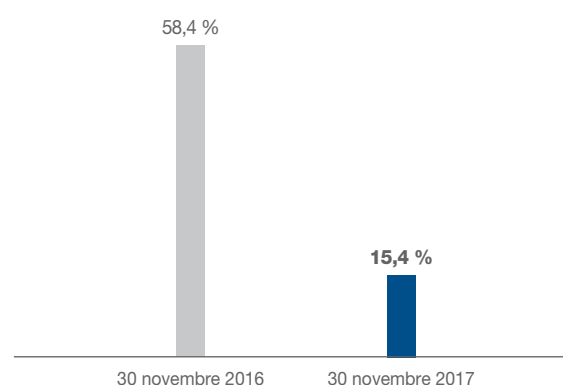
2.4.2.3. Évolution de l'endettement financier net

ENDETTEMENT FINANCIER NET



L'endettement financier net s'entend de l'endettement financier brut diminué de la trésorerie et des équivalents de trésorerie. Au 30 novembre 2017, il a été diminué de 52 millions d'euros par rapport au 30 novembre 2016 et fait ainsi apparaître un endettement financier net de 33,1 millions d'euros.

GEARING



Le *gearing* (ratio endettement financier net/capitaux propres consolidés) s'établit à 15,4 % au 30 novembre 2017 contre 58,4 % au 30 novembre 2016, reflétant une baisse de la dette nette de 52 millions d'euros et une augmentation des capitaux propres de 69,6 millions d'euros entre les deux exercices.

2.4.2.4. Contrats *Swaps* – couvertures de risque de taux d'intérêt

La politique de gestion du risque de taux d'intérêt a pour objectif de limiter et de maîtriser les variations des taux d'intérêt et leurs répercussions sur le résultat et le flux de trésorerie, afin que le coût global de la dette reste acceptable. Pour réaliser cet objectif, le groupe couvre les flux d'intérêt de ses emprunts à taux variable par des *swaps* de taux d'intérêt. Ces derniers constituent des dérivés couvrant des flux de trésorerie. Ils sont comptabilisés au bilan à leur juste valeur. Kaufman & Broad applique la

comptabilité de couverture de flux de trésorerie. Dans le cadre du nouveau contrat de ligne de crédit syndiqué, le groupe s'est également engagé à maintenir les couvertures en place à hauteur de 50 % des emprunts.

Les couvertures de risque de taux d'intérêt sont effectuées au moyen d'instruments cotés sur des marchés organisés ou de gré à gré, avec des contreparties de premier rang.

Le tableau ci-dessous détaille le portefeuille de *swaps* prêteurs Euribor 1 mois emprunteurs à taux fixe au 30 novembre 2017.

Valeur Nature	Notionnel (en millions d'euros)	Taux fixe	Échéance		Type	Valeur de marché au 30 novembre 2017 (en % du nominal)	Valeur de marché au 30 novembre 2016 (en % du nominal)
			Date de début	Date de fin			
Swap taux fixe EUR1m	10	0,5000 %	28 nov. 2014	30 nov. 2017	Couverture	–	- 0,89 %
Swap taux fixe EUR1m	20	0,5000 %	30 nov. 2014	30 nov. 2017	Couverture	–	- 0,89 %
Swap taux fixe EUR1m	20	0,2975 %	31 mai 2017	1 ^{er} avr. 2021	Couverture	-0,62 %	–

La juste valeur de ces dérivés est communiquée par une société spécialisée externe au groupe (valorisation de niveau 2 au sens d'IFRS 7). La réserve de couverture nette d'impôt différé au 30 novembre 2017 s'élève à - 82 milliers d'euros.

Suite aux tests d'efficacité des *swaps* en portefeuille menés au 30 novembre 2016, les anciens *swaps* sont déqualifiés entraînant l'étalement de la réserve de couverture sur leur durée résiduelle. Le nouveau *swap* souscrit sur la période est considéré comme efficace.

2.5. Événements postérieurs à la clôture

Aucun événement significatif n'a été constaté postérieurement à la clôture.



GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 3

3.1. Membres des organes d'administration et de direction 122

- 3.1.1. Conseil d'Administration 122
- 3.1.2. Comités spécialisés du Conseil d'Administration 132
- 3.1.3. Cadres dirigeants 137

3.2. Intérêts des dirigeants 140

- 3.2.1. Rémunérations et avantages en nature attribués pour le dernier exercice clos, à quelque titre que ce soit, aux membres des organes d'administration et de direction 140
- 3.2.2. Nombre total d'options qui ont été conférées sur les actions du groupe 145
- 3.2.3. Informations sur les opérations de l'exercice sur options d'achat d'actions 145
- 3.2.4. Informations sur les opérations conclues avec les membres des organes d'administration et de direction 145
- 3.2.5. Prêts et garanties accordés ou constitués en faveur des membres des organes d'administration et de direction 145
- 3.2.6. Informations sur les opérations conclues avec des sociétés ayant des dirigeants communs avec la société ou des sociétés du groupe 145
- 3.2.7. Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2017 à chaque dirigeant mandataire social de la société, soumis à l'avis des actionnaires 146

3.3. Intéressement du personnel 146

- 3.3.1. Contrats d'intéressement et de participation 146
- 3.3.2. Plan d'Épargne Groupe 147
- 3.3.3. Plans d'option d'achat ou de souscription d'actions – Attribution gratuite d'actions – Attribution de bons de souscription d'actions 147
- 3.3.4. Bons de souscription d'actions 152

3.1. Membres des organes d'administration et de direction

3.1.1. Conseil d'Administration

3.1.1.1. Composition du Conseil d'Administration

À la date du présent document, le Conseil d'Administration de Kaufman & Broad SA est composé de huit Administrateurs qui lui apportent des expériences différentes et complémentaires du fait de leurs profils variés :

Nom	Âge ⁽¹⁾	Comité de Rémunération et de Nomination	Comité d'Audit	Comité des Investissements	Conseil d'Administration	Années de présence au Conseil	Date de première nomination	Date d'échéance du mandat ⁽²⁾	Nombre d'actions détenues dans la société	Pourcentage de détention directe et indirecte dans la société
Président-Directeur Général										
Nordine Hachemi	56				✓	4	25/06/2013	2017	22 806 ⁽³⁾	2,7 %
Administrateurs indépendants										
Sylvie Charles	58		✓	✓	✓	5	16/02/2012	2017	250	-
Jean-Louis Chaussade	66				✓	1	21/01/2017 ⁽⁴⁾	2018	250	-
Yves Gabriel	67	✓	✓	✓	✓	2	08/03/2016	2018	250	-
Sophie Lombard	48	✓	✓	✓	✓	10	10/07/2007 ⁽⁵⁾	2017	250	-
Caroline Puechoultres	48	✓			✓	3	30/09/2014	2017	250	-
Autres administrateurs										
Michel Paris	60				✓	2	07/07/2015	2018	250	-
Frédéric Stévenin	51				✓	10	10/07/2007	2017	250	-

(1) Au 7 mars 2018.

(2) Approbation des comptes de l'exercice.

(3) M. Nordine Hachemi détient 22 806 actions au travers de la société RKCI dont il détient 100 % du capital. Par ailleurs, il détient près de 25 % du capital de la société Artimus Participations, qui détient elle-même 10,43 % du capital de la société au 28 février 2018, soit 546 198 actions de Kaufman & Broad S.A..

(4) La cooptation de M. Jean-Louis Chaussade, en remplacement de M. Alexandre Dejoie, démissionnaire, a été approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 11 mai 2017.

(5) Il est précisé que Mme Sophie Lombard n'était plus Administrateur de la société du 20 janvier 2010 au 29 septembre 2010.

À la date du présent document de référence, à l'exception de M. Nordine Hachemi, aucun membre du Conseil d'Administration n'exerce d'autres mandats au sein d'une société du groupe.

Président-Directeur Général



Nordine Hachemi

Kaufman & Broad SA

127, avenue Charles-de-Gaulle, 92207 Neuilly-sur-Seine Cedex

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société

Président de RKCI, Gérant SCI MD Raphael, Président d'Artimus Participations.

Autres informations

Nordine Hachemi est titulaire d'un MBA de l'INSEAD et est ingénieur diplômé de l'ENSPM.

Après une carrière à l'international chez Bouygues Construction, il rejoint en 2001 le groupe Saur, dont il devient le Président.

En 2008, il devient Président-Directeur Général de Sechilienne Sidec, jusqu'en 2011.

Coopté en qualité d'Administrateur par le Conseil d'Administration du 25 juin 2013, il rejoint Kaufman & Broad le 1^{er} juillet 2013 en qualité de Directeur Général et Vice-Président du Conseil d'Administration.

Il est Président-Directeur Général de Kaufman & Broad SA depuis le 24 janvier 2014.

Administrateurs indépendants



Sylvie Charles

SNCF Logistics

24, rue Villeneuve, 92583 Clichy Cedex

Fonction principale exercée hors de la société

Directrice Générale du Transport Ferroviaire et Multimodal de marchandises de SNCF Logistics.

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société

Présidente de Transport Ferroviaire Holding, Présidente de VFLI, Présidente d'Europe Intermodal Holding (EIH), Présidente de Transport Ferroviaire Services, membre du Conseil de Surveillance de Geodis SA, administrateur indépendant du groupe SANEF. Présidente du Conseil d'Administration de Lorry Rail (Luxembourg) et Vice-Présidente de BLS Cargo (Suisse).

Autres informations

Sylvie Charles est diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris et ancienne élève de l'ENA.

En 1993, elle a été nommée Directrice Générale du groupe Carians, puis en 1999, elle devient Directrice Générale adjointe de la Générale de Transport et d'Industrie.

Conseillère du Président du Directoire du groupe STVA à partir de 2001, elle devient Présidente du Directoire en 2004.

Depuis février 2010, Sylvie Charles est responsable du Pôle Entreprises et Prestataires Ferroviaires de SNCF Logistics, pôle qui regroupe Fret SNCF et toutes les entreprises ferroviaires de marchandises, notamment étrangères, du groupe ; attributions qui ont été étendues en octobre 2013 aux entités multimodales.



Jean-Louis Chaussade

SUEZ

Tour CB21 - 16 place de l'Iris, 92040 Paris La Défense

Fonction principale exercée hors de la société

Directeur Général du groupe SUEZ.

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société

Administrateur de Criteria Caixaholding SAU (Espagne).

Président du Conseil d'Administration de l'Université de Technologie de Compiègne.

Autres informations

Jean-Louis Chaussade a débuté sa carrière chez Degrémont en 1978 et fut ensuite nommé *Chief Operating Officer* de Degrémont Espagne à Bilbao en 1989. Pendant cette période, il est nommé Administrateur d'Aguas de Barcelona. Jean-Louis Chaussade est par la suite devenu Directeur Général Exécutif de Dumez Copisa Espagne en 1992.

En 1997, il fut nommé *Chief Operating Officer* de Lyonnaise des Eaux en Amérique du Sud, et Directeur Général Délégué d'Engie pour l'Amérique du Sud.

Il est devenu Président-Directeur Général de Degrémont en 2000 et, en 2004, Directeur Général Adjoint d'Engie et Directeur Général de Suez Environnement.

Depuis le 23 juillet 2008, Jean-Louis Chaussade est Directeur Général du groupe SUEZ (anciennement dénommé Suez Environnement), groupe coté sur Euronext Paris et Bruxelles (15,3 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 82 000 employés en 2016).

Jean-Louis Chaussade a été membre du Comité de Direction d'Engie du 1^{er} mai 2011 au 22 juillet 2013. Il a été également Président du Conseil de Surveillance de l'Institut de Prospective Économique du Monde Méditerranéen (IPEMED) entre décembre 2011 et décembre 2013.

Jean-Louis Chaussade est Co-Président du Comité France Chine et Président du Conseil des Chefs d'entreprise France-Algérie au sein du Medef International. Il préside en outre le groupe « économie circulaire » au sein de l'AFEP.

Jean-Louis Chaussade est Ingénieur ESTP et titulaire d'une maîtrise d'économie. Il est également diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris et de l'AMP de la Harvard Business School.



Yves Gabriel

Yves Gabriel Consulting

21 bis, route de Choisel, 78460 Chevreuse

Fonction principale exercée hors de la société

Président d'Yves Gabriel Consulting.

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société

Président d'Yves Gabriel Consulting, Senior Advisor d'Oliver Wyman, *Strategic Advisor* d'Impulse Partners, Administrateur de la société d'assurance SMABTP.

Autres informations

Diplômé de l'École nationale des ponts et chaussées.

Yves Gabriel a été de 2002 à 2015 Président-Directeur Général de Bouygues Construction et Administrateur du groupe Bouygues.

De 1996 à 2002, il a été Directeur Général du groupe SAUR et de 1992 à 1996, Directeur Général du groupe SCREG.

Auparavant il a exercé des postes de direction générale dans différentes filiales des groupes SCREG et Bouygues.



Sophie Lombard

Parvilla

38 rue Mermoz, 75008 Paris

Fonction principale exercée hors de la société

Directrice Générale Délégué, Parvilla

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société

Membre du Conseil de Surveillance de la Banque Postale ; Membre du Comité d'Investissement de Citizen Capital ; Administrateur de Financière Gaillon 8 jusqu'au 20 mars 2017.

Autres informations

Sophie Lombard est diplômée de l'EDHEC Business School et est titulaire d'un MBA (Columbia Business School, United States New York City).

Sophie Lombard a travaillé pour PAI Partners de 2001 à 2012.

Auparavant, elle a passé trois ans à la Société Générale, au sein du département des marchés de capitaux sur les produits dérivés, et quatre ans chez Deutsche Bank dans le département de LBO à Londres et à Paris.

Sophie Lombard a été Administratrice du groupe Stoeffler entre 2003 et 2008, du groupe Chr. Hansen entre 2005 et 2010, du groupe Yoplait entre 2010 et 2011, et du groupe Marcolin en 2012.

Depuis septembre 2016, Sophie Lombard est Membre du Comité Stratégique du Centre TEDyBEAR.



Caroline Puechoultres

Intermarché

21, avenue des Mousquetaires, 91070 Bondoufle

Fonction principale exercée hors de la société

Directrice Marketing & Stratégie.

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société

Administratrice de Lexibook (société cotée).

Autres informations

Caroline Puechoultres est diplômée d'HEC.

Caroline Puechoultres a débuté sa carrière chez Procter & Gamble France de 1991 à 1997 puis est devenue Directrice Adjointe Communication en charge de la promotion et de la publicité chez M6 Métropole Télévision jusqu'en 2000.

De 2000 à 2002, elle a été Directrice Marketing & Communication chez Tiscali & Liberty Surf puis Directrice Marketing, Communication & Partenariats chez Disney Télévision France jusqu'en 2003.

À partir de cette date, Caroline Puechoultres est entrée au sein du groupe Club Méditerranée en tant que Directrice Marketing Stratégique, pour évoluer par la suite Directrice Générale de la zone Asie Pacifique de 2006 à 2009 (basée à Singapour), avant de devenir de 2010 à fin 2012 Directrice Générale Stratégie Monde.

De 2013 à septembre 2015, elle exerce la fonction de Directrice Générale Adjointe en charge de la Stratégie et du Marketing au sein du Tour-opérateur digital Karavel-Promovacances. En octobre 2015, elle rejoint la start-up du tourisme digital multi-modal, Simpki, en tant que Directrice Générale Associée pour renforcer l'équipe des fondateurs et opérer un pivot stratégique avant la levée de fonds.

À partir de juillet 2016, Caroline Puechoultres devient Directrice Marketing & Stratégie d'Intermarché, en tant que membre du Comité de Direction de l'enseigne, pour cadrer et piloter les nouvelles orientations stratégiques de l'entreprise et développer la nouvelle politique marketing et commerciale de l'enseigne.

Autres Administrateurs

**Michel Paris**

PAI Partners

232, rue de Rivoli, 75001 Paris

Fonction principale exercée hors de la société

Président du Comité Exécutif de PAI Partners.

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société

Membre du Conseil de Surveillance de Financière Verdi III (Ethypharm) ; Administrateur de Financière EMG SAS (Euro Media Group), de Financière Daunou 17 SA, de Financière Forêt Sàrl (Perstorp), de Financière Kilinvest, Président de Sapak SAS (groupe Kiloutou) ; membre du Conseil de Surveillance de Lilas France SAS (groupe Labeyrie) ; Board Observer de Financière Sun (B&B) ; gérant de Carolles Participations.

Autres informations

Michel Paris a rejoint PAI Partners en 1994.

Il est Président du Comité Exécutif et Directeur des équipes sectorielles Distribution, biens de l'industrie et services.

Michel Paris compte plus de 30 années d'expérience dans l'investissement au sein de la société. Il a participé à de nombreuses transactions dont celles concernant les sociétés Sogeres, Bouygues Telecom, Atos, Equant, Elix, Vivarte, Saur, Coin, Kwik Fit, Cortefiel, Monier, Xella et EMG.

Auparavant, il a passé deux années chez Valeo.

Michel Paris est diplômé de l'École Centrale de Lyon (1980) et de l'École Supérieure de Commerce de Reims (1982).

**Frédéric Stévenin**

PAI Partners

232, rue de Rivoli, 75001 Paris

Fonction principale exercée hors de la société

Partner, membre du Comité Exécutif, membre du Comité d'Investissement, et responsable des équipes biens de consommation et santé de PAI Partners.

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société

Administrateur de PAI Partners UK, de PAI Europe III General Partner Ltd ; président du conseil de surveillance de Financière Sun SAS (B&B Hotels) ; président du conseil de surveillance de Financière Gaillon 0 SAS et Financière Gaillon ;

Président-Directeur Général de Financière Gaillon 8, membre du conseil de surveillance de Financière Verdi III (Ethypharm) ;

Administrateur de Riviera Topco Ltd et Riviera Midco SA (Froneri) ; président de LB PAI HoldCo SAS et membre du conseil de surveillance de Lilas France SAS (Labeyrie) ; administrateur de 3 Cime SpA, de Marcolin SpA, de Marmolada SpA (Marcolin) ;

Administrateur de Koos Holding Coöperatief UA (Roompot) ; Gérant B TecFin Sarl (Elitech) ; administrateur de St Pey Holding ;

Gérant de G.A.V.U. Gestion Sprl et d'Alta Rocca Investissements SCI.

Autres informations

Frédéric Stévenin a rejoint PAI Partners une première fois en 1993, après avoir passé quatre ans au sein de la division Banque Privée de Paribas, et travaillé pendant cinq ans dans la division agroalimentaire.

En 1998, il a rejoint le département LBO de Deutsche Bank en tant que *Director* puis *Managing Director*. Frédéric Stévenin est revenu chez PAI Partners en juin 2001. Frédéric Stévenin a été Administrateur de Provimi SA de 2004 à 2007, du groupe Panzani de 2002 à 2007, de United Biscuits de 2008 à 2014, du groupe Saeco entre 2004 et 2009, et du groupe Yoplait de 2002 à 2011.

Lors de l'Assemblée Générale appelée à approuver les comptes de l'exercice 2017, il sera proposé aux actionnaires de se prononcer sur le renouvellement des mandats d'Administrateurs de MMme : Nordine Hachemi, Frédéric Stévenin, Sylvie Charles, Sophie Lombard, de procéder à la nomination de Lucile Ribot en qualité de nouvel Administrateur et de procéder à la nomination de Karine Normand en qualité d'Administrateur représentant les salariés actionnaires.

La liste des différents mandats hors filiales du groupe exercés par les Administrateurs de la société au cours des cinq dernières années est communiquée à la section 3.1.1.1. « Composition du Conseil d'Administration » du document de référence de la société.

En vertu du Règlement intérieur du Conseil d'Administration de Kaufman & Broad SA, chaque Administrateur de la société doit détenir au minimum 250 actions, obligation qui se trouve remplie par chacun d'entre eux.

Les Administrateurs de la société ont déclaré ne pas avoir, au cours des cinq dernières années au moins :

- fait l'objet de condamnation pour fraude ;
- fait l'objet de faillite, de mise sous séquestre ou de liquidation ;
- fait l'objet d'incrimination et/ou de sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires, y compris des organismes professionnels désignés ;
- été empêchés par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Contrats de service liant les membres du Conseil d'Administration à la société ou à l'une de ses filiales

Il n'existe pas de contrat de services conclu entre les Administrateurs et la société ou ses filiales.

3.1.1.2. Fonctionnement du Conseil d'Administration

3.1.1.2.1. Code de gouvernement d'entreprise

Pour l'élaboration du présent rapport, la société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF de décembre 2008, révisé en novembre 2016 qui peut être consulté sur le site du MEDEF (<http://www.medef.com/>).

Dans le cadre de la règle « Appliquer ou Expliquer » prévue à l'article L. 225-37 du Code de commerce et visée à l'article 25.1 du Code AFEP-MEDEF, la société estime que ses pratiques se conforment aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

3.1.1.2.2. Règles de composition du Conseil d'Administration

La société Kaufman & Broad SA est administrée par un Conseil d'Administration de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus, nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires pour une durée de trois années. Les mandats des Administrateurs sortants sont renouvelables.

Les statuts de la société prévoient que le nombre d'Administrateurs personnes physiques ou représentants permanents de personnes morales, âgés de plus de 70 ans, ne pourra pas dépasser trois

Administrateurs à l'issue de chaque Assemblée Générale Ordinaire annuelle appelée à statuer sur les comptes sociaux et qu'aucun Administrateur ne pourra exercer de telles fonctions au-delà de son 75^e anniversaire. Par ailleurs, les statuts de la société prévoient que le Président du Conseil d'Administration doit être une personne physique de moins de 70 ans et que nul ne peut être Directeur Général ou Directeur Général Délégué s'il est âgé de plus de 70 ans.

Le Règlement intérieur du Conseil, détaillé ci-dessous, précise que la proportion des Administrateurs indépendants doit être égale au tiers au moins de l'effectif du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration nomme parmi ses membres un Président qui doit être une personne physique. Le Président organise et dirige les travaux du Conseil d'Administration, dont il rend compte à l'Assemblée Générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la société et s'assure, en particulier, que les Administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le Conseil d'Administration de Kaufman & Broad SA compte actuellement huit Administrateurs.

3.1.1.2.3. Autres dispositions statutaires et Règlement intérieur

L'article 16 des statuts de la société prévoit également que le Conseil d'Administration, sur proposition de son Président, peut nommer des censeurs, choisis parmi les actionnaires et dont le nombre ne peut excéder deux. La mission des Censeurs est de veiller spécialement à la stricte exécution des statuts. Ils sont convoqués aux séances du Conseil d'Administration et prennent part aux délibérations avec voix consultative sans toutefois que leur absence puisse nuire à la validité de ces débats. Ils examinent les comptes annuels et présentent à ce sujet leurs observations à l'Assemblée Générale Ordinaire lorsqu'ils le jugent utile.

Sur proposition du Président-Directeur Général et en accord avec les représentants de l'actionnaire majoritaire, le Conseil d'Administration du 30 septembre 2014 avait nommé M. Thierry Lefèvre en qualité de Censeur au sein de la Société pour une durée de trois ans. Il a exercé ses missions et prérogatives conformément à l'article 16 des statuts sans prétendre à des jetons de présence. Le Conseil d'Administration du 28 septembre 2017, après avoir pris acte de l'expiration du mandat de M. Thierry Lefèvre à compter du 1^{er} octobre 2017, a décidé de ne pas renouveler ses fonctions de Censeur.

Le Conseil d'Administration de la société a établi un Règlement intérieur. Sa dernière actualisation date du 7 mars 2018 afin d'y ajouter les dispositions relatives à l'Administrateur Référent. Le Règlement avait préalablement été actualisé le 27 janvier 2017 en vue, notamment, de refléter expressément les principales évolutions du Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise mais également d'y intégrer les règles relatives au nouveau Comité du Conseil d'administration, le Comité des Investissements.

Ce Règlement intérieur décrit le mode de fonctionnement, les pouvoirs et les attributions du Conseil d'Administration et précise les règles de déontologie applicables aux membres du Conseil d'Administration. Il prévoit notamment les règles applicables à la tenue des séances du Conseil d'Administration par visioconférence ou par d'autres moyens de télécommunication, ainsi que les dispositions relatives à la fréquence des réunions, à la présence des Administrateurs et à leurs obligations d'information en ce qui concerne les règles de cumul de mandats, les conflits d'intérêts, les conventions réglementées et les opérations sur les titres de la société.

Il prévoit que le Conseil peut nommer des Comités dont les membres sont chargés d'étudier les questions que le Conseil, le Président ou l'Administrateur Référent renvoie à leur examen. Il prévoit également que chaque Administrateur de la société doit détenir au minimum 250 actions et s'abstenir d'intervenir sur le marché des titres pendant les 30 jours calendaires qui précèdent la publication des résultats trimestriels, semestriels et annuels de la société. Il rappelle que chaque Administrateur doit mettre au nominatif les titres détenus lors de son entrée en fonction ou acquis ultérieurement, et informer l'AMF de toute opération de souscription, d'achat ou de vente effectuée, directement ou par personnes interposées, sur les titres de la société ou d'instruments financiers à terme sur ces titres.

Le Règlement intérieur du Conseil d'Administration est disponible sur le site Internet de Kaufman & Broad (<http://www.kaufmanbroad.fr>).

3.1.1.2.4. Réunions et délibérations du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige, et au moins quatre fois par an, soit au siège social, soit en tout autre endroit indiqué dans la convocation. Les Administrateurs sont convoqués par le Président aux séances du Conseil d'Administration par tout moyen et même verbalement. Si le Conseil ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois, le tiers de ses membres peut demander au Président de convoquer celui-ci sur un ordre du jour déterminé. Lorsque la direction générale n'est pas exercée par le Président du Conseil d'Administration, le Directeur Général peut également demander au Président de convoquer le Conseil d'Administration sur un ordre du jour déterminé.

Par ailleurs, l'Administrateur Référent peut demander au Président de convoquer le Conseil d'Administration s'il existe un point particulier dont l'importance ou le caractère urgent justifie la nécessité de la tenue d'une telle réunion extraordinaire.

Chaque Administrateur reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles.

Les réunions du Conseil d'Administration sont présidées par le Président du Conseil d'Administration ou, en cas d'absence du Président, par l'Administrateur Référent et en l'absence de ce dernier, par un Administrateur désigné à cet effet.

Le Conseil ne délibère valablement que si la moitié au moins des Administrateurs sont présents. Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents et représentés.

Sont réputés présents pour le calcul du *quorum* et de la majorité, les Administrateurs qui participent à la réunion du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur. Cette disposition n'est pas applicable aux réunions du Conseil d'Administration dont l'ordre du jour porte sur l'arrêté des comptes annuels, des comptes consolidés et l'établissement du rapport de gestion.

En application du Règlement intérieur, le Président peut inviter, tout Administrateur en situation de conflit d'intérêts, même potentiel, à ne pas assister à la délibération.

3.1.1.2.5. Missions du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration a pour mission principale de déterminer les orientations de l'activité de la société et de veiller à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, le Conseil se saisit de

toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

En particulier, les opérations suivantes sont soumises à l'autorisation ou l'approbation préalable du Conseil :

- tout changement important d'activité de la société ou d'une de ses filiales ;
- toute acquisition ou cession d'une entité dont la valeur d'entreprise est supérieure à 10 millions d'euros (à l'exception d'entité dont l'actif est constitué de terrains et/ou d'immeubles en vue de développer des programmes immobiliers) ;
- tout endettement au-delà des facilités de crédit, lignes bilatérales et découverts autorisés ;
- budget annuel ;
- plan d'affaires.

Le Règlement intérieur précise également que d'une manière générale, le Conseil examine et décide les opérations d'importance véritablement stratégique, éventuellement après étude au sein du Comité des Investissements ou d'un Comité *ad hoc* ; en particulier, toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée de la société fait l'objet d'une approbation préalable par le Conseil. Le champ d'application de cette approbation préalable ne porte pas seulement sur les opérations externes d'acquisition ou de cession, mais aussi sur les investissements importants de croissance organique ou les opérations de restructuration interne de la société.

Le Conseil procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns et procède à l'examen et à l'arrêté des comptes semestriels et annuels (sociaux et/ou consolidés), ainsi qu'à l'arrêté et l'approbation des rapports y afférents prévus par la réglementation en vigueur.

3.1.1.2.6. Missions et pouvoirs du Président-Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués

La direction générale de la société est assumée sous sa responsabilité par le Président du Conseil d'Administration. Le Président-Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social sous réserve des pouvoirs que la Loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires ou qu'elle réserve de façon spéciale au Conseil d'Administration ainsi que des opérations soumises à l'autorisation préalable du Conseil par son Règlement intérieur. Il représente la société à l'égard des tiers.

Le Conseil d'Administration du 2 mars 2017 a renouvelé pour une période d'une année l'autorisation donnée à son Président-Directeur Général, avec faculté de délégation, de consentir au nom de la société des cautions, avals ou garanties (y compris les garanties financières d'achèvement) :

- à l'égard des Administrations fiscales et douanières, sans limitation de durée ni de montant ;
- à l'égard de tous autres tiers, sans limitation de durée et pour un montant total n'excédant pas 2 800 000 000 euros, et ce y compris les montants nécessaires aux garanties financières d'achèvement.

Cette autorisation a été renouvelée, pour une nouvelle année et pour 2 800 000 000 euros, par le Conseil d'Administration du 7 mars 2018.

Sur proposition du Président-Directeur Général, le Conseil d'Administration peut nommer un ou plusieurs Directeurs Généraux Délégués dont le nombre ne peut être supérieur à cinq. Les Directeurs

Général Délégués sont des personnes physiques ; ils peuvent être choisis parmi les Administrateurs ou en dehors d'eux. En accord avec le Président-Directeur Général, le Conseil détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux Directeurs Généraux Délégués. La société ne dispose pas de Directeur Général Délégué.

Le Directeur Général est révocable à tout moment par le Conseil. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à dommages et intérêts, sauf lorsque le Directeur Général assume les fonctions de Président du Conseil d'Administration.

3.1.1.2.7. Missions et attributions de l'Administrateur Référent

Assistance au Président, au Conseil d'Administration et évaluation de la direction générale

Le Conseil d'administration peut désigner, sur proposition du Comité de Rémunération et de Nomination, parmi ses membres indépendants, un Administrateur Référent, pour une durée ne pouvant excéder celle de son mandat de membre du Conseil.

L'Administrateur Référent assiste le Président dans ses missions, notamment dans l'organisation et le bon fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses comités et la supervision du gouvernement d'entreprise et du contrôle interne.

Il a par ailleurs pour mission d'apporter au Conseil d'Administration, une assistance consistant à s'assurer du bon fonctionnement des organes sociaux de la société et à lui apporter son éclairage sur les opérations sur lesquelles le Conseil d'Administration est appelé à délibérer. Dans ce cadre, il veille à ce que les membres du Conseil d'administration soient en mesure d'exercer leur mission dans les meilleures conditions possible, et notamment en s'assurant qu'ils bénéficient d'un haut niveau d'information en amont des réunions du Conseil d'administration.

Dans le cadre et pour les besoins de l'exercice de ses missions, l'Administrateur Référent peut participer occasionnellement, sans voix délibérative, aux réunions des Comités du Conseil dont il n'est pas membre. Il a accès aux travaux de ces comités et aux informations qui sont mises à disposition de leurs membres.

L'Administrateur Référent réunit périodiquement, et au moins une fois par an, les Administrateurs, hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ou internes, afin notamment d'évaluer les performances du Président-Directeur Général et, le cas échéant, du ou des Directeurs Généraux Délégués, et de réfléchir à l'avenir du management. Ces réunions sont présidées par l'Administrateur Référent.

Gestion des conflits d'intérêts

L'Administrateur Référent a notamment pour mission, en lien avec le Comité de Rémunération et de Nomination qu'il peut consulter et réunir sur ces sujets en tant que de besoin, la mise en œuvre régulière des diligences visant à l'identification, l'analyse et l'information sur les situations pouvant éventuellement entrer dans le champ de la gestion et de la prévention de la survenance de conflits d'intérêts au sein du Conseil d'Administration et des dirigeants mandataires sociaux.

Il est saisi ou se saisit de tous conflits d'intérêts éventuels, potentiels ou avérés, dont il aurait connaissance concernant les dirigeants mandataires sociaux et les autres membres du Conseil. Il en informe le Président du Conseil d'administration et le Président du Comité de Rémunération et de Nomination et, si ce dernier l'estime nécessaire, le Conseil d'Administration.

L'Administrateur Référent, en tant que de besoin, peut faire des recommandations au Comité de Rémunération et de Nomination et au Conseil d'Administration sur la gestion des éventuels conflits d'intérêts qu'il a pu déceler ou dont il a été informé.

3.1.1.2.8. Indépendance des Administrateurs

Le Conseil d'Administration de la société comprend actuellement cinq membres indépendants sur huit. Quatre le sont au sens du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF de décembre 2008, révisé en novembre 2016. Il s'agit de M^{me} Sylvie Charles, de M^{me} Caroline Puechoultres, de M. Yves Gabriel et de M. Jean-Louis Chaussade.

M^{me} Sophie Lombard a indiqué au Conseil avoir démissionné en septembre 2016 de son mandat de Directeur Général Délégué et d'Administratrice de Financière Gaillon 8 et confirmé ne plus avoir de lien contractuel avec PAI Partners depuis novembre 2016 et, à cet égard, ne plus bénéficier d'une quelconque rémunération de la part de PAI Partners, et que, par conséquent, elle se considère comme libre de tous intérêts à l'égard de Financière Gaillon 8 et PAI Partners.

Le Comité de Rémunération et de Nomination a considéré, dans ces circonstances, que M^{me} Sophie Lombard, pouvait être qualifiée d'indépendante. Le Conseil d'Administration du 2 mars 2017 a approuvé la qualité d'Administrateur indépendant, à compter du 1^{er} décembre 2016.

La décision du Conseil d'Administration est conforme aux recommandations du Code AFEP MEDEF qui précise que le conseil peut estimer qu'un Administrateur ne remplissant pas les critères prévus par le Code est cependant indépendant.

Lors de chaque nomination ou de chaque renouvellement, le Conseil d'Administration examine les candidatures aux fonctions d'Administrateur au regard des critères d'indépendance visés ci-dessous. La situation de chaque Administrateur au regard de ces critères d'indépendance est également débattue par le Comité de Rémunération et de Nomination et revue chaque année par le Conseil d'Administration.

Les critères d'indépendance adoptés à ce jour par la société sont ceux prévus par le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF :

« Un Administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement. Ainsi, par Administrateur indépendant, il faut entendre, non pas seulement Administrateur non-exécutif c'est-à-dire n'exerçant pas de fonctions de direction de la société ou de son groupe, mais encore dépourvu de liens d'intérêt particulier (actionnaire significatif, salarié, autre) avec ceux-ci. »

Les critères que doivent examiner le Comité et le Conseil afin de qualifier un Administrateur d'indépendant et de prévenir les risques de conflit d'intérêts entre l'Administrateur et la direction, la société ou son groupe, sont les suivants :

- ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social de la société, ni salarié, ou Administrateur de sa société mère ou d'une société que celle-ci consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'Administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'Administrateur ;

- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement significatif de la société ou de son groupe ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité. L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la société ou son groupe doit être débattue par le Conseil et les critères ayant conduit à cette appréciation, explicités dans le document de référence ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été Commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être Administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans

Le Code AFEP-MEDEF précise que le Conseil d'Administration peut estimer qu'un Administrateur, bien que remplissant les critères énoncés, ne doit pas être qualifié d'indépendant compte tenu de sa situation particulière ou de celle de la société, eu égard à son actionnariat ou pour tout autre motif. Inversement, le conseil peut estimer qu'un Administrateur ne remplissant pas lesdits critères est cependant indépendant.

Il est toutefois rappelé que ces critères ont un aspect formel : l'indépendance de jugement est demandée à tous les Administrateurs, qui apportent une contribution égale aux délibérations du Conseil en raison de leur compétence et de leur expérience, quelle que soit leur classification.

3.1.1.2.9. Jetons de présence alloués aux Administrateurs

L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 15 avril 2016 a décidé de fixer à 300 000 euros la somme globale attribuée chaque année au titre de jetons de présence au Conseil d'Administration à compter de l'exercice clos le 30 novembre 2016 et jusqu'à nouvelle délibération de l'Assemblée.

Cette enveloppe correspond à un montant annuel maximum que le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité de Rémunération et de Nomination, peut répartir librement entre les Administrateurs.

Le Règlement intérieur du Conseil d'Administration prévoit que les jetons de présence sont répartis entre les Administrateurs n'ayant aucune autre fonction dans le groupe Kaufman & Broad pour leur mission d'Administrateur, et qu'une quote-part fixée par le Conseil d'Administration, prélevée sur le montant des jetons de présence alloués au Conseil d'Administration est versée aux membres des différents Comités n'ayant aucune autre fonction dans le groupe Kaufman & Broad, en fonction de leur présence aux réunions de ces Comités.

Sur proposition du Comité de Rémunération et de Nomination, le Conseil d'Administration, dans sa séance du 7 mars 2018, a décidé de verser des jetons de présence pour l'exercice 2017 :

- pour un montant individuel maximal de 50 000 euros aux Administrateurs de la société qui sont considérés comme indépendants ;
- pour un montant individuel maximal de 26 800 euros aux autres Administrateurs de la société, à l'exception du Président-Directeur Général qui ne perçoit aucun jeton de présence.

Les jetons de présence alloués à chaque Administrateur au titre de l'exercice 2017 tiennent compte de la présence de chacun d'entre eux aux Comités et aux séances du Conseil d'Administration.

Il sera proposé à l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires devant se réunir le 3 mai 2018 de fixer à 400 000 euros la somme globale attribuée à titre de jetons de présence à compter de l'exercice clos le 30 novembre 2018 et jusqu'à nouvelle délibération de cette assemblée.

3.1.1.2.10. Évaluation annuelle du Conseil d'Administration

Conformément au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF et aux dispositions du Règlement intérieur du Conseil consultable sur le site internet de la société, le Conseil d'Administration consacre au moins une fois par an un point de son ordre du jour à l'évaluation de son fonctionnement et de celui de ses comités spécialisés sous la supervision de l'Administrateur Référent. Une évaluation formalisée est réalisée tous les trois ans qui peut être mise en œuvre, éventuellement sous la direction de l'Administrateur Référent ou d'un Administrateur indépendant membre indépendant du Conseil d'Administration, et le cas échéant, avec l'aide d'un consultant extérieur. Les éléments d'évaluation du fonctionnement du Conseil pour l'exercice 2017 ont été transmis aux Administrateurs lors de la séance du 7 mars 2018. Les résultats de cette évaluation seront présentés lors de la prochaine séance du Conseil d'Administration.

3.1.1.2.11. Réunions du Conseil d'Administration au titre de l'exercice 2017

Au cours de l'exercice 2017, le Conseil d'Administration s'est réuni à sept reprises (le taux de participation des Administrateurs aux réunions du Conseil d'Administration a été de 88 %) :

- le **27 janvier 2017**, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de sept membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - présentation par le Président du Conseil d'Administration du bilan de l'année 2016 et des principaux axes stratégiques,
 - rapport du Comité d'Audit – compte-rendu de la réunion du 25 janvier 2017,
 - examen des données financières consolidées estimées au 30 novembre 2016,
 - arrêté du budget 2017 – examen et arrêté des documents de gestion prévisionnelle et rapport d'analyse de ces documents,
 - examen et approbation du projet de communiqué sur les résultats annuels 2016,
 - rapport du Comité de Rémunération et de Nomination – compte-rendu de la réunion du 18 janvier 2017,
 - rémunération des mandataires sociaux et du management pour les exercices 2016 et 2017,
 - montant des jetons de présence : répartition pour l'exercice 2016,
 - adoption du nouveau Règlement intérieur du Conseil – création d'un Comité des Investissements,
 - constatation de la démission d'un Administrateur – cooptation d'un Administrateur,
 - pouvoirs pour les formalités ;
- le **2 mars 2017**, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de huit membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - rapport du Comité d'Audit – compte-rendu de la réunion du 28 février 2017,
 - rapport du Comité de Rémunération et de Nomination – compte-rendu de la réunion du 28 février 2017,
 - rémunération des mandataires sociaux et du management pour l'exercice 2017,

- examen de la politique sociale en matière d'égalité professionnelle et salariale,
 - examen et arrêté des comptes sociaux au 30 novembre 2016 et proposition d'affectation du résultat de l'exercice,
 - examen et arrêté des comptes consolidés au 30 novembre 2016,
 - conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et L. 225-42-1 du Code de commerce,
 - établissement et arrêté du rapport de gestion du Conseil d'Administration,
 - établissement et arrêté des rapports spéciaux,
 - examen et arrêté du rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne,
 - renouvellement des autorisations de cautions et garanties,
 - renouvellement du programme de rachat d'actions,
 - convocation d'une Assemblée Générale Mixte Ordinaire et Extraordinaire, fixation de l'ordre du jour et du texte des projets de résolutions,
 - examen et approbation du projet de communiqué de presse relatif à la convocation de l'Assemblée Générale et au dividende relatif à l'exercice clos le 30 novembre 2016,
 - appréciation de la qualité d'Administrateur indépendant de M^{me}. Sophie Lombard,
 - présentation RH ;
 - le **24 avril 2017**, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de sept membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - compte-rendu de la réunion du Comité d'Audit du 24 avril 2017,
 - examen des comptes du premier trimestre 2017,
 - compte-rendu de la réunion du Comité de Rémunération et de Nomination du 24 avril 2017,
 - plan 2016 d'actions gratuites – attribution définitive,
 - présentation marketing ;
 - le **11 mai 2017**, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de six membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - option pour le paiement du dividende en actions – fixation du prix d'émission en actions,
 - mise en œuvre du programme de rachat d'actions,
 - plan 2016 d'actions gratuites – détermination des conditions d'attribution,
 - plan 2017 d'actions gratuites – détermination des conditions d'attribution ;
 - le **10 juillet 2017**, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de huit membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - rapport du Comité d'Audit : compte-rendu de la réunion du 10 juillet 2017,
 - activité du premier semestre 2017,
 - examen et arrêté des comptes consolidés semestriels au 31 mai 2017,
 - *update III* : Présentation du Plan 2017 révisé,
 - rapport du Comité de Rémunération et de Nomination – compte rendu de la réunion du 10 juillet 2017,
 - plan 2015 d'actions gratuites – attribution définitive,
 - actionnariat salarié structuré – mise en place FCPE à effet de levier,
 - évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration ;
 - le **28 septembre 2017**, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de sept membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - rapport du Comité d'Audit : compte rendu de la réunion du 28 septembre 2017,
 - présentation des données financières consolidées estimées au 31 août 2017,
 - examen et arrêté des documents de gestion prévisionnelle révisés 2017 et du rapport d'analyse de ces documents,
 - présentation de l'évolution des risques majeurs issus de la cartographie des risques,
 - réflexion sur la rémunération du mandataire social et Plans d'Actions gratuites des collaborateurs du groupe,
 - adoption de la nouvelle charte du Comité d'Audit ;
 - le **8 novembre 2017**, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de six membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - proposition de structuration de rémunération du mandataire social,
 - proposition de désignation d'un Administrateur Référent,
 - nomination d'un nouveau membre du Comité de Rémunération et de Nomination,
 - mise à jour du Code d'Éthique,
 - arrêté d'une situation comptable intermédiaire au 31 mai 2017,
 - actionnariat salarié structuré – mise en place de l'offre réservée aux salariés avec effet de levier.
- Depuis le 30 novembre 2017, le Conseil d'Administration s'est réuni à deux reprises :
- le **29 janvier 2018**, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de six membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - présentation par le Président du Conseil d'Administration du bilan de l'année 2017 et des perspectives 2018,
 - rapport du Comité d'Audit – Compte-rendu de la réunion du 26 janvier 2018,
 - examen des données financières consolidées estimées au 30 novembre 2017,
 - arrêté du budget 2018 – examen et arrêté des documents de gestion prévisionnelle et rapport d'analyse de ces documents,
 - examen et approbation du projet de communiqué sur les résultats annuels 2017,
 - rapport du Comité de Rémunération et de Nomination – compte-rendu de la réunion du 29 janvier 2018,
 - rémunération des mandataires sociaux et du management pour les exercices 2017 et 2018,
 - adoption du nouveau Règlement intérieur du Conseil d'Administration,

- proposition de paiement du dividende,
- structure de l'actionnariat,
- points sur certaines opérations significatives,
- présentation marketing ;
- le 7 mars 2018, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de sept membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - rapport du Comité d'Audit – compte-rendu de la réunion du 5 mars 2018,
 - examen et arrêté des comptes sociaux au 30 novembre 2017 et proposition d'affectation du résultat de l'exercice ;
 - examen et arrêté des comptes consolidés au 30 novembre 2017 ;
 - conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et L. 225-42-1 du Code de commerce ;
 - établissement et arrêté du rapport de gestion du Conseil d'Administration ;
 - établissement et arrêté des rapports spéciaux ;
 - examen et arrêté du rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne ;
 - renouvellement des autorisations de cautions et garanties ;
 - renouvellement du programme de rachat d'actions ;
 - approbation préalable des services fournis par les commissaires aux comptes ;
 - rapport du Comité de Rémunération et de Nomination - Compte-rendu des réunions du 22 février et 5 mars 2018 ;
 - rémunération des mandataires sociaux et du management pour l'exercice 2018 ;
 - examen et arrêté du rapport du Conseil d'administration sur les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux ;
 - examen de la politique sociale en matière d'égalité professionnelle et salariale ;
 - constatation de la fin de mandats d'administrateurs – proposition de renouvellement de leurs mandats ;
 - proposition de nomination d'un nouvel administrateur ;
 - proposition de modification des statuts de la Société ;
 - proposition de nomination d'un administrateur représentant les salariés actionnaires ;
 - attribution gratuite d'actions ;
 - montant des jetons de présence : Répartition pour l'exercice 2017 ;
 - adoption du nouveau Règlement Intérieur ;
 - convocation d'une Assemblée Générale mixte Ordinaire et Extraordinaire, fixation de son ordre du jour et du texte des projets de résolutions ;
 - examen et approbation du projet de communiqué de presse relatif à la convocation de l'Assemblée Générale et au dividende relatif à l'exercice clos le 30 novembre 2017.

3.1.2. Comités spécialisés du Conseil d'Administration

3.1.2.1. Comité d'Audit

Le Comité d'Audit est un Comité spécialisé du Conseil d'Administration dont la mission principale est de procéder à un examen préalable des comptes et des risques de la société, afin d'approfondir et de faciliter l'exercice par le Conseil d'Administration de sa responsabilité d'arrêter les comptes sociaux et les comptes consolidés.

3.1.2.1.1. Charte du Comité d'Audit

Une charte décrit l'organisation, les attributions et le fonctionnement du Comité d'Audit. Sa dernière actualisation a été approuvée le 28 septembre 2017 en Conseil d'Administration, en vue notamment de refléter la retranscription dans la loi française de la réforme européenne de l'Audit.

3.1.2.1.2. Composition du Comité d'Audit

Le Comité d'Audit est composé d'au moins trois membres pris parmi les membres du Conseil, dont au moins les deux tiers sont des Administrateurs indépendants au regard des critères d'indépendance adoptés par la société. Il est présidé par un Administrateur indépendant.

La durée du mandat des membres du Comité d'Audit coïncide avec celle de leur mandat de membre du Conseil d'Administration. Il peut faire l'objet d'un renouvellement en même temps que ce dernier.

Les membres du Comité d'Audit sont choisis en considération, notamment, de leur indépendance et de leur compétence en matière

financière et/ou comptable. À ce titre, un membre indépendant au moins du Comité dispose de compétences particulières en matière financière et/ou comptable acquise au travers de son parcours professionnel ;

Lors de leur nomination, les membres du Comité d'Audit doivent bénéficier d'une information sur les particularités comptables, financières et opérationnelles de la société

Le Comité d'Audit est composé de trois membres indépendants désignés pour la durée de leur mandat d'Administrateur : M^{me} Sylvie Charles, nommée le 16 février 2012 et Présidente à compter du 30 septembre 2014, M^{me} Sophie Lombard, nommée le 29 septembre 2010 et Administrateur devenu indépendant à compter du 1^{er} décembre 2016 et M. Yves Gabriel, nommé le 11 juillet 2016 en remplacement de M. Frédéric Stévenin, démissionnaire.

La présidence du Comité d'Audit par un Administrateur indépendant est un moyen de mise en place d'un contrôle renforcé du management et de l'équilibre des pouvoirs.

3.1.2.1.3. Mission du Comité d'Audit

La charte du Comité d'Audit de la société prévoit que ses membres sont chargés de procéder à un examen préalable des comptes et des risques de la société, soit notamment :

- l'examen des comptes, de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables retenues pour l'établissement des comptes sociaux et des comptes consolidés semestriels et annuels et de leur périmètre ;

- le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques : le Comité d'Audit procède notamment à l'examen des engagements hors bilan significatifs de la société et de ses filiales ;
- le suivi du traitement comptable de toute opération significative réalisée par la société ;
- le suivi des procédures internes de collecte et de contrôle des données et de la qualité et de la fiabilité des comptes de la société ;
- le contrôle, avant leur publication, de tous les documents d'information comptable et financière, notamment à l'occasion de l'arrêt des comptes sociaux et des comptes consolidés semestriels et annuels ;
- l'examen des provisions et de leurs ajustements et de toute situation pouvant générer un risque significatif pour le groupe ;
- le suivi de la politique financière de l'entreprise et des risques qui y sont attachés ;
- l'examen et avis au Conseil d'Administration sur la procédure de sélection et le choix des Commissaires aux comptes ou, le cas échéant, d'un cabinet d'audit ainsi que le suivi des règles d'indépendance et d'objectivité des Commissaires aux comptes.

Le Comité d'Audit dispose de tous les moyens qu'il juge nécessaires pour mener à bien ses missions. En particulier, il peut entendre les Commissaires aux comptes de la société et des sociétés du groupe, les responsables financiers, comptables, de la trésorerie et de l'audit interne, ou tous autres experts qu'il a choisis en veillant à leur compétence et leur indépendance, et ce, même en l'absence de la direction de la société.

En vue d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, le Comité d'Audit veille au déploiement et à la mise en œuvre d'actions correctrices, en cas de faiblesses ou d'anomalies significatives identifiées dans ces systèmes. Il est, en outre, informé des principaux constats des Commissaires aux comptes et de la Direction de l'audit interne.

Le Comité d'Audit donne son avis sur l'organisation du département d'audit interne et est informé de son programme de travail. Il doit être destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports.

Le Comité d'Audit doit entendre régulièrement les Commissaires aux comptes, y compris hors la présence des dirigeants. Il doit notamment entendre les Commissaires aux comptes lors des réunions du Comité d'Audit traitant de l'examen du processus d'élaboration de l'information financière et de l'examen des comptes, afin de rendre compte de l'exécution de leur mission et des conclusions de leurs travaux.

Le Comité d'Audit doit piloter la procédure de sélection et de renouvellement des Commissaires aux comptes, et soumettre au Conseil d'Administration une recommandation sur les Commissaires aux comptes dont la désignation est proposée à l'assemblée générale.

En outre, afin de permettre au Comité d'Audit de suivre, tout au long du mandat des Commissaires aux comptes, les règles d'indépendance et d'objectivité de ces derniers, le Comité d'Audit doit notamment se faire communiquer chaque année :

- la déclaration d'indépendance des Commissaires aux comptes ;
- le montant des honoraires versés au réseau des Commissaires aux comptes par les sociétés contrôlées par la société ou l'entité qui la contrôle au titre des prestations qui ne sont pas directement liées à la mission des Commissaires aux comptes ;
- une information sur les prestations accomplies au titre des diligences directement liées à la mission des Commissaires aux comptes.

La mission de commissariat aux comptes de la société doit être exclusive de toute autre diligence non liée au contrôle légal. Toutefois, après approbation préalable du Comité d'Audit, des travaux accessoires ou directement complémentaires au contrôle des comptes peuvent être réalisés, tels que des audits d'acquisition ou post-acquisition, mais à l'exclusion des travaux d'évaluation et de conseil.

La charte du comité d'audit précise ainsi les règles et procédures relatives à la fourniture par les Commissaires aux comptes d'un service autre que la certification des comptes.

3.1.2.1.4. Fonctionnement du Comité d'Audit

Les réunions du Comité d'Audit sont valablement tenues dès lors que la moitié au moins de ses membres y participe. Le Comité d'Audit se réunit à l'initiative de son Président ou le cas échéant, du Président du Conseil d'administration.

Par ailleurs, deux membres du Comité peuvent prendre l'initiative de convoquer une réunion du Comité s'ils estiment nécessaire de débattre sur une ou plusieurs questions particulières.

L'ordre du jour du Comité est arrêté par le Président du Comité d'Audit.

Le Comité se réunit autant que de besoin et, en tout état de cause, au moins quatre fois par an. Les réunions se tiennent avant la réunion du Conseil d'Administration et, dans la mesure du possible, au moins deux jours avant cette réunion lorsque l'ordre du jour du Comité d'Audit porte sur l'examen des comptes semestriels et annuels préalablement à leur arrêté par le Conseil d'Administration.

L'examen par le Comité d'Audit des comptes annuels ou semestriels doit être accompagné d'une présentation des Commissaires aux comptes soulignant les points essentiels des résultats, des options comptables retenues ainsi que d'une présentation du directeur financier décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs de l'entreprise.

Le Comité d'Audit peut, en outre, quel que soit l'ordre du jour de sa réunion, entendre les collaborateurs de la société ou les Commissaires aux comptes hors de la présence de la direction de la société qui en est informée au préalable.

Les membres du Comité d'Audit et les participants aux réunions sont astreints au secret professionnel.

Les travaux du Comité sont rapportés au Conseil d'Administration par son Président, qui établit par ailleurs un compte-rendu écrit.

Le secrétariat du Comité d'Audit est assuré par le secrétaire du Conseil d'Administration.

Le Comité d'Audit reçoit communication des documents significatifs entrant dans sa compétence (notes d'analystes financiers, note d'agences de notation, synthèses de missions d'audit, etc.). Il peut demander des études complémentaires s'il le souhaite.

Le Comité d'Audit prend ses décisions à la majorité des membres participant à la réunion, chaque membre étant titulaire d'une voix.

3.1.2.1.5. Rémunération des membres du Comité d'Audit

Se reporter au paragraphe 3.2.1.1. « Rémunération des membres des organes d'administration ».

3.1.2.1.6. Attributions de jetons de présence aux membres du Comité d'Audit

Une quote-part fixée par le Conseil d'Administration, prélevée sur le montant des jetons de présence alloué au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale, est versée aux Administrateurs indépendants membres du Comité d'Audit n'ayant aucune fonction dans le groupe.

3.1.2.1.7. Réunions du Comité d'Audit au titre de l'exercice 2017

Au cours de l'exercice 2017, le Comité d'Audit s'est réuni à cinq reprises (le taux de participation des Administrateurs aux réunions du Comité d'Audit a été de 100 %) :

- le **25 janvier 2017**, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - examen de l'annexe des comptes consolidés au 30 novembre 2016,
 - examen des comptes sociaux au 30 novembre 2016 et proposition d'affectation du résultat de l'exercice,
 - commentaires des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux au 30 novembre 2016,
 - revue du rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne,
 - Audit interne : résultats des tests sur le dispositif de contrôle interne S2 2016, synthèse annuelle 2016 et plan prévisionnel 2017,
 - présentation du projet de rapport de KPMG, organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales figurant dans le rapport de gestion ;
- le **28 février 2017**, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - examen de l'annexe des comptes consolidés au 30 novembre 2016,
 - examen des comptes sociaux au 30 novembre 2016 et proposition d'affectation du résultat de l'exercice,
 - commentaires des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux au 30 novembre 2016,
 - revue du rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne,
 - Audit interne : résultats des tests sur le dispositif de contrôle interne S2 2016, synthèse annuelle 2016 et plan prévisionnel 2017,
 - présentation du projet de rapport de KPMG, organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales figurant dans le rapport de gestion ;
- le **24 mars 2016**, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - examen des comptes du premier trimestre 2017 ;
- le **10 juillet 2017**, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :

- revue de l'activité du premier semestre 2017 ;
- examen des données financières estimées du premier semestre 2017 et revue des principaux risques potentiels identifiés à date,
- audit interne : présentation des résultats des tests DCI (Dispositif de Contrôle Interne) à fin T1 2017,
- *update* III : présentation du plan 2017 révisé ;
- le **28 septembre 2017**, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - examen des données financières consolidées estimées au 31 août 2017,
 - résultats trimestriels des tests D.C.I. (Dispositif de Contrôle Interne),
 - présentation de la nouvelle Charte du Comité d'Audit (incluant les services autres que la certification des comptes annuels),
 - présentation de l'évolution des risques majeurs issus de la cartographie des risques.

Depuis le 30 novembre 2017, le Comité d'Audit s'est réuni deux fois :

- le **26 janvier 2018**, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de deux membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - examen des données financières consolidées estimées au 30 novembre 2017,
 - commentaires des commissaires aux comptes sur les données financières consolidées estimées au 30 novembre 2017,
 - examen du budget 2018,
 - présentation de l'évolution des risques majeurs issus de la cartographie des risques ;
- le **5 mars 2018**, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - examen de l'annexe des comptes consolidés au 30 novembre 2017 ;
 - examen des comptes sociaux au 30 novembre 2017 et proposition d'affectation du résultat de l'exercice ;
 - commentaires des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux au 30 novembre 2017 ;
 - revue du Rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne ;
 - audit interne : résultats des tests sur le dispositif de contrôle interne S2 2017 et synthèse annuelle 2017 et Plan prévisionnel 2018 ;
 - présentation du projet de rapport de KPMG, organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales figurant dans le rapport de gestion ;
 - approbation préalable des services fournis par les commissaires aux comptes.

Les Commissaires aux Comptes ont assisté à l'ensemble des réunions du Comité d'Audit ; ils ont été invités à formuler toutes remarques qu'ils jugeaient utiles de porter à la connaissance des membres de ce Comité.

3.1.2.2. Comité de Rémunération et de Nomination

3.1.2.2.1. Composition et missions

Le règlement intérieur du Conseil stipule que le Comité de Rémunération et de Nomination est composé d'au moins trois Administrateurs, dont au moins la moitié sont des Administrateurs indépendants. Il est présidé par un Administrateur indépendant. À ce jour, il est composé de M. Yves Gabriel, Administrateur indépendant nommé le 11 juillet 2016 et Président à compter de cette date, de M^{me} Sophie Lombard, Administrateur indépendant, nommée lors de la séance du Conseil d'Administration du 17 février 2011 et de M^{me} Caroline Puechoultres, Administrateur indépendant, nommée lors de la séance du Conseil d'Administration du 30 septembre 2014.

Le Comité de Rémunération et de Nomination a notamment pour mission d'apporter son assistance au Conseil d'Administration lors de la détermination de la rémunération des mandataires sociaux et des autres dirigeants de l'entreprise. À cet effet, le Comité prend en compte les critères rappelés au paragraphe I.7 ci-dessus. Il propose notamment au Conseil d'Administration une répartition des jetons de présence et les montants individuels des versements à effectuer à ce titre aux Administrateurs, en tenant compte notamment de leur assiduité au Conseil et dans les Comités qui le composent.

Il doit aussi donner au Conseil d'Administration un avis sur la politique générale d'attribution des options de souscription et/ou d'achats d'actions et d'actions gratuites, sur les plans d'options établis par la direction générale du groupe et proposer au Conseil les attributions d'options d'achat ou de souscription et les attributions d'actions gratuites.

Enfin, il formule des propositions au Conseil d'Administration quant à la nomination et/ou au renouvellement des mandataires sociaux, des Administrateurs et des membres des Comités, en tenant compte d'une représentation équilibrée des femmes et des hommes et dans le respect d'une politique de non-discrimination.

Il ne prend pas de décision ; son rôle se limite à la préparation de l'information que le Conseil utilise au cours de ses séances lorsqu'il délibère sur des sujets relevant de sa compétence.

Les réunions peuvent se tenir par vidéoconférence ou par conférence téléphonique.

Une charte précise les attributions et les modalités de fonctionnement du Comité. Lors de sa séance du 13 février 2009, le Conseil d'Administration a approuvé certaines modifications de la charte du Comité afin de rappeler notamment que :

- le Comité établit un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux et des Administrateurs pour être en mesure de proposer au Conseil des solutions de succession en cas d'événements imprévisibles ; et
- dans le cadre des propositions du Comité quant à la nomination des mandataires sociaux, des Administrateurs et des membres des Comités, le Comité, guidé par l'intérêt de la société et de tous ses actionnaires, prend en compte un ensemble d'éléments tels que la compétence, l'expérience et l'indépendance de chaque candidat et l'équilibre souhaitable de la composition du Conseil au vu de l'actionnariat de la société.

3.1.2.2.2. Rémunération des membres du Comité de Rémunération et de Nomination

Se reporter au paragraphe 3.2.1.1. « Rémunération des membres des organes d'administration ».

3.1.2.2.3. Réunions du Comité de Rémunération et de Nomination au titre de l'exercice 2017

Au cours de l'exercice 2017, le Comité de Rémunération et de Nomination s'est réuni cinq fois (le taux de participation des Administrateurs aux réunions du Comité de Rémunération et de Nomination a été de 62 %) :

- le **18 janvier 2017**, s'est déroulé un Comité de Rémunération et de Nomination réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - rappel du rôle du Comité de Rémunération et de Nomination,
 - proposition de renouvellement des mandats d'Administrateurs et proposition de nomination d'un nouvel Administrateur,
 - rémunération variable des mandataires sociaux et des cadres dirigeants, membres du Comité Exécutif pour l'exercice 2016,
 - attribution gratuite d'actions du 15 avril 2016 – atteinte des critères de performance fixés à Nordine Hachemi pour une attribution définitive des actions relatives au plan ordinaire 2016 et au plan extraordinaire 2016,
 - rémunération des mandataires sociaux et des cadres dirigeants, membres du Comité Exécutif pour l'exercice 2017. Montants des rémunérations variables, critères, pondérations, objectifs, tables de calcul des variables,
 - attribution gratuite d'actions – propositions de nouveau plan, des critères de performances conditionnant l'attribution des actions aux mandataires sociaux et aux cadres dirigeants et des critères d'attribution par population,
 - montant des jetons de présence – proposition de répartition pour l'exercice 2016 ;
- le **28 février 2017**, s'est déroulé un Comité de Rémunération et de Nomination réunissant la présence de deux membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - politique salariale 2016-2017 : analyse des rémunérations et pilotage budgétaire,
 - rémunération des mandataires sociaux et des cadres dirigeants, membres du Comité Exécutif pour l'exercice 2017 – montant, critères, pondérations, objectifs, tables de calcul des variables,
 - proposition d'actualisation du contrat de mandataire social,
 - attribution gratuite d'actions – proposition de nouveau plan – proposition des critères de performances conditionnant l'attribution des actions aux mandataires sociaux et aux cadres dirigeants – proposition des critères d'attribution par population,
 - qualification d'Administrateur indépendant de Madame Sophie Lombard ;
- le **24 avril 2017**, s'est déroulé un Comité de Rémunération et de Nomination réunissant la présence de deux membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - attribution définitive des actions gratuites autorisées par l'Assemblée Générale du 15 avril 2016,
 - attribution gratuite d'actions – proposition pour 2017 – approbation des projets de règlement des plans d'actions gratuites (« Premier

Plan 2017 » à l'issue de l'Assemblée Générale du 11 mai 2017 et du « Second Plan 2017 » à l'issue de l'Assemblée Générale extraordinaire du 15 avril 2016) ;

- le **10 juillet 2017**, s'est déroulé un Comité de Rémunération et de Nomination réunissant la présence de deux membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - évolution de la composition du Conseil d'administration,
 - projet de mise en place d'un FCPE à effet de levier dans le cadre de la 18^e résolution de l'Assemblée Générale du 11 mai 2017,
 - proposition d'étude d'un mécanisme d'attribution gratuite d'actions de préférence (AGAP) ;
- le **12 octobre 2017**, s'est déroulé un Comité de Rémunération et de Nomination réunissant la présence de deux membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - rémunération du Mandataire Social,
 - plan d'actions gratuites des collaborateurs du Groupe,
 - plan d'actions gratuites des membres du Comité de Direction Élargi.

Depuis le 30 novembre 2017, le Comité de Rémunération et de Nomination s'est réuni trois fois :

- le **29 janvier 2018**, s'est déroulé un Comité de Rémunération et de Nomination réunissant la présence de deux membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - proposition de renouvellement des mandats d'Administrateurs et proposition de nomination d'un nouvel Administrateur,
 - rémunération variable du mandataire social et des cadres dirigeants, membres du Comité Exécutif pour l'exercice 2017,
 - attribution gratuite d'actions du « premier plan 2017 » et du « second plan 2017 » – atteinte des critères de performance fixes au mandataire social et aux cadres dirigeants, membres du Comité Exécutif et du Comité de Direction Élargi pour une attribution définitive des actions des deux plans autorisés par l'Assemblée Générale du 11 mai 2017 et du 15 avril 2016,
 - rémunération du mandataire social et des cadres dirigeants, membres du Comité Exécutif pour l'exercice 2018,
 - montants des rémunérations variables, critères, pondérations, objectifs, tables de calcul des variables, enveloppe budgétaire véhicule. ;
- le **22 février 2018**, s'est déroulé un Comité de Rémunération et de Nomination réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - rémunération du mandataire social pour l'exercice 2018 : rémunération fixe, rémunération variable annuelle, rémunération incitative de long terme ;
 - rémunération des cadres dirigeants, membres du Comité Exécutif pour l'exercice 2018 : rémunération fixe, rémunération variable annuelle ;
 - proposition de renouvellement de mandats d'Administrateurs de Messieurs Nordine Hachemi, Frédéric Stevenin, Mesdames Sophie Lombard, Caroline Puechoultres et Sylvie Charles ;
 - proposition de nomination d'un nouvel Administrateur ;
 - montant des jetons de présence – proposition de répartition pour l'exercice 2017 ;

- le 5 mars 2018, s'est déroulé un Comité de Rémunération et de Nomination réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :

- attribution gratuite d'actions – proposition de nouveau plan ; proposition des critères de performance conditionnant l'attribution définitive des actions aux cadres dirigeants ;
- proposition de nouvelle autorisation par l'assemblée générale 2018 à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions ;
- proposition de renouvellement de mandat de Monsieur Nordine Hachemi en qualité de Président du Conseil d'administration exerçant la direction générale de la Société ;
- Montant des jetons de présence – proposition de répartition pour l'exercice 2017.

3.1.2.3. Comité des Investissements

3.1.2.3.1. Composition et missions

Le Règlement intérieur du Conseil, actualisé lors de la séance du Conseil d'Administration du 27 janvier 2017, stipule que le Comité des Investissements, créé à compter du 27 janvier 2017, est composé d'au moins trois membres pris parmi les membres du Conseil, dont au moins la moitié sont des Administrateurs indépendants au regard des critères d'indépendance adoptés par la société. Il est présidé par un Administrateur indépendant. À ce jour, il est composé de trois Administrateurs indépendants, nommés lors de la séance du Conseil d'Administration du 27 janvier 2017 : M^{me} Sophie Lombard, Administrateur indépendant à compter du 1^{er} décembre 2016 et Présidente, M^{me} Sylvie Charles, et M. Yves Gabriel.

Le comité des investissements se réunit au moins deux fois par an et autant de fois que nécessaire en fonction du développement des activités de la société. Les réunions peuvent se tenir par vidéoconférence ou par conférence téléphonique.

Le comité a pour mission d'examiner et de se prononcer sur les projets suivants :

- toute acquisition ou cession d'une entité d'un montant significatif susceptible de modifier la structure du bilan de la société et en tout état de cause toute acquisition ou cession dont la valeur d'entreprise est supérieure à 10 millions d'euros ;
- les projets d'investissement significatifs ne répondant pas, de l'avis de la direction générale, aux critères de sélection et de risques fixés par la société et décrits à la section 1.1.8 du document de référence de la société (tels que par exemple un investissement impliquant la mise en place d'une structure sociétaire ou d'un fonds, dans lequel le groupe investit aux côtés d'autres promoteurs ou investisseurs, destiné à faire du portage de foncier ou d'actifs immobiliers pendant une longue période), et impliquant un risque dont le montant unitaire est supérieur à 3 millions d'euros, ainsi que, plus généralement, tout projet d'investissement sortant du cours normal des affaires de la société et de son groupe.

Une fois par an, le comité des investissements se réunit aux fins d'examiner le montant des risques supportés au titre des projets d'investissement examinés en application du paragraphe précédent, tel que réévalué par la direction générale. Dans l'hypothèse où le montant total des risques ainsi réévalué serait supérieur à 15 millions d'euros, tout nouveau projet d'investissement répondant aux critères susmentionnés et présenté par la direction générale au comité des investissements devra être approuvé par le Conseil d'Administration ;

en cas d'approbation par le Conseil d'Administration, ledit montant sera augmenté en conséquence.

Enfin, les 10 opérations en cours les plus importantes, en termes d'immobilisation financière, devront être présentées au Comité des Investissements, lors de chacune de ses réunions.

3.1.3. Cadres dirigeants

La direction du groupe est organisée autour de M. Nordine Hachemi, Président-Directeur Général, ainsi que des autres cadres dirigeants du groupe.

Depuis le 1^{er} janvier 2016, les organes de direction ont évolué et sont principalement constitués d'un Comité Exécutif, d'un Comité de Direction et d'un Comité de Direction Élargi, ce dernier étant en plus composé des Directeurs Régionaux et d'Agence.

3.1.3.1. Comité Exécutif

Le Comité Exécutif de Kaufman & Broad est, depuis janvier 2016, composé de sept membres :

MM. Nordine Hachemi, Président-Directeur Général ; Bruno Coche, Directeur Général Finances ; Christian Delapierre, Directeur Général Ventes institutionnelles et Île-de-France – Petite Couronne ; David Laurent, Directeur Général Immobilier d'entreprise et Grands projets Urbains ; M^{me} Dominique Podesta, Directrice Générale Adjointe Ressources Humaines ; MM. Jacques Rubio, Directeur Général Grand Sud-Ouest et Résidences gérées ; William Truchy, Directeur Général Grandes Régions, Marketing, Communication et Digital, Architecture-Qualité et Innovation et Direction Commerciale.

Le Comité Exécutif met en place la stratégie du groupe et suit son déploiement, notamment au travers du Plan annuel par activité. Enfin, il définit les adaptations éventuelles de l'organisation en fonction des décisions stratégiques prises par le Conseil d'Administration et s'assure de leur mise en place.

3.1.3.1.1. Nordine Hachemi, Président-Directeur Général

Nordine Hachemi, diplômé de l'Institut de physique du globe de Strasbourg, de l'École nationale du pétrole et des moteurs et de l'INSEAD, commence sa carrière chez Pompes Guinard en 1986. Puis il rejoint Transroute (Groupe Caisse des Dépôts et Consignations) en 1988, où il occupe des fonctions commerciales et de développement en Asie. En 1992, il poursuit sa carrière chez Bouygues Construction où il dirige le montage de grands projets d'infrastructures internationaux. Il rejoint en 2001 le groupe Saur, troisième opérateur français dans les domaines de l'eau et de la propreté, dont il devient le Président. En 2008, il devient Président-Directeur Général de Sechilienne Sidac, groupe spécialisé dans la production d'énergie et d'énergie renouvelable, jusqu'en 2011. Il a par ailleurs intégré le Conseil de Surveillance de Citizen Capital, dont il est toujours membre.

Coopté en qualité d'Administrateur par le Conseil d'Administration du 25 juin 2013, il rejoint Kaufman & Broad le 1^{er} juillet 2013 en qualité de Directeur Général et Vice-Président du Conseil d'Administration.

3.1.2.3.2. Rémunération des membres du Comité des Investissements

Se reporter au paragraphe 3.2.1.1. « Rémunération des membres des organes d'administration ».

3.1.2.3.3. Réunions du Comité des Investissements

Au cours de l'exercice 2017, le Comité des Investissements s'est réuni une fois, le 1^{er} juin 2017, en la présence de l'ensemble de ses membres.

Il est nommé Président-Directeur Général de Kaufman & Broad SA par le Conseil d'Administration du 24 janvier 2014.

3.1.3.1.2. Bruno Coche, Directeur Général Finances

Bruno Coche, licencié en droit et diplômé de l'IEP Bordeaux, rejoint en 1989 le groupe Sediver, en tant que Responsable de la Trésorerie puis des Services Administratifs et Financiers de la division commerciale France/Export. En 1996, il poursuit sa carrière au sein du groupe Giraud et prend en charge la trésorerie et les financements dans un cadre européen et participe à la croissance du groupe et aux opérations de haut de bilan.

Il rejoint Kaufman & Broad en juin 2002 en qualité de Directeur de la Trésorerie et des Financements. Dans cette position, il accompagne la croissance du groupe et participe à la structuration de ses financements. Il est Directeur Général Adjoint Finances et membre du Comité de Direction depuis décembre 2009. En janvier 2016, il est promu Directeur Général Finances et devient membre du Comité Exécutif.

3.1.3.1.3. Christian Delapierre, Directeur Général Ventes institutionnelles et Île-de-France – Petite Couronne

Christian Delapierre, titulaire d'un Deug de droit et diplômé de l'ESPI, débute en 1980 dans le groupe Jacques Ribourel en tant que Chargé du développement en région Haute-Savoie. Il rejoint le groupe Bouygues en 1981, où il exerce les fonctions de responsable du Développement dans un premier temps et de Directeur d'Agence dans un second temps. En 1989, il intègre le groupe Kaufman & Broad en tant que Directeur du Développement. En 2007, il prend la direction du département Maisons Individuelles en Île-de-France, puis en 2009, du département des Ventes Institutionnelles en tant que Directeur Général Adjoint. Il est membre du Comité de Direction depuis janvier 2014. En novembre 2015, Christian Delapierre est nommé Directeur Général, il prend la responsabilité de la direction des Grands Projets et anime le Développement de la Petite Couronne en Île-de-France. En janvier 2016, il devient membre du Comité Exécutif.

3.1.3.1.4. David Laurent, Directeur Général Immobilier d'entreprise et Grands Projets Urbains

David Laurent, diplômé de l'École centrale de Nantes, titulaire d'un DEA de génie civil et du Mastère Management Urbain Environnement et Services de l'ESSEC, débute chez Spie Citra immobilier (groupe Spie Batignolles) en 1996 en tant que chargé d'études stratégie et marketing puis responsable d'opérations. Il rejoint Sorif (devenu depuis Vinci Immobilier) en 1999, où il exerce successivement des fonctions de responsable, chef puis Directeur de Programmes.

En 2008, il devient Directeur du Développement de SOPIC Paris puis rejoint Kaufman & Broad fin 2011 en qualité de Directeur Général Adjoint Immobilier d'entreprise. Il est membre du Comité de Direction depuis janvier 2015. En janvier 2016, il devient membre du Comité Exécutif. En septembre 2016, la direction Grands Projets Urbains lui est rattachée. En janvier 2017, il est nommé Directeur Général Immobilier d'entreprise et Grands Projets Urbains.

3.1.3.1.5. Dominique Podesta, Directrice Générale Adjointe Ressources Humaines

Dominique Podesta, diplômée de Sup de Co Amiens en 1991, débute à la Banque Worms au sein de la direction des Ressources Humaines, puis à l'Association Française des Banques en qualité de Chargée d'Études Sociales. En 1999, chez Deloitte Consulting, elle poursuit sa carrière en qualité de Responsable des Ressources Humaines de l'entité Conseil en systèmes d'information. En 2001, elle rejoint le groupe Monnoyeur en tant que Responsable des Ressources Humaines de la filiale Bergerat Monnoyeur. En 2003, elle prend des responsabilités Corporate et devient DRH du groupe Monnoyeur en 2009. Parallèlement elle est membre du Comité de Direction et pilote les Ressources Humaines de Bergerat Monnoyeur. Dominique Podesta rejoint le groupe Kaufman en janvier 2015 en qualité de Directrice Générale Adjointe des Ressources Humaines, et elle est membre du Comité de Direction depuis cette date. En janvier 2016, elle devient membre du Comité Exécutif.

3.1.3.1.6. Jacques Rubio, Directeur Général Grand Sud-Ouest et Résidences gérées

Jacques Rubio, après une formation d'ingénieur, crée en 1975 avec la famille Malardeau la SA Malardeau qui réalise des opérations immobilières dans le sud de la France. Il occupe les fonctions de Secrétaire Général, puis devient Président-Directeur Général en 1985. En 2004, la SA Malardeau devient filiale du groupe Kaufman & Broad, et il est nommé Directeur Régional Kaufman & Broad Sud-Ouest. En 2009, il est nommé Directeur Général Région Sud-Ouest, avec les agences de Toulouse, Bordeaux et Bayonne et, depuis 2014, Montpellier. Il est membre du Comité de Direction depuis décembre 2009. Jacques Rubio développe les activités de Résidences Gérées et les Ventes Externes. En janvier 2016, il devient membre du Comité Exécutif.

3.1.3.1.7. William Truchy, Directeur Général Grandes Régions, Marketing, Communication et Digital, Architecture-Qualité et Innovation et Direction Commerciale.

William Truchy, après des études supérieures commerciales, débute dans l'immobilier en 1980 dans une agence à Nancy, puis rejoint Promogim en 1982. Chef des ventes en Bourgogne et Rhône-Alpes, puis Directeur des Ventes de la région Provence – Côte d'Azur et de Bordeaux et Toulouse, il est nommé Directeur National des Ventes en 1987 puis Directeur Général Adjoint en 1989. William Truchy rejoint Kaufman & Broad en mars 2003 en qualité de Directeur Commercial pour l'Île-de-France. Il est nommé Directeur Général Adjoint Marketing en janvier 2005 et assure la direction commerciale et du *Showroom* pour l'ensemble des opérations de Paris et de l'Île-de-France. En 2008, il est nommé Directeur Général Adjoint en charge du Marketing-Ventes. Il est membre du Comité de Direction depuis décembre 2004 et Directeur Général Régions depuis janvier 2009. En septembre 2015, la direction Marketing, Communication et Digital lui est rattachée, ainsi que la direction Architecture-Qualité et Innovation. En janvier 2016, il devient

membre du Comité Exécutif. En avril 2017, la direction commerciale Immobilier Résidentiel lui est rattachée.

Les membres du Comité Exécutif ont déclaré ne pas avoir, au cours des cinq dernières années au moins :

- fait l'objet de condamnation pour fraude ;
- fait l'objet de faillite, de mise sous séquestre ou de liquidation ;
- fait l'objet d'incrimination ni de sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires ;
- été empêchés par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

3.1.3.2. Comité de Direction

Le Comité de Direction de Kaufman & Broad est composé de 14 membres : les membres du Comité Exécutif ainsi que : M^{me} Chrystèle Marchand, Directrice Marketing, Digital et Communication ; MM. Frédéric Bourg, Directeur Général Adjoint Opérations Île-de-France ; Christophe Court, Directeur Commercial Immobilier résidentiel (au 1^{er} juin 2017), Cyril Doucet, Directeur Général Adjoint Régions Grande Couronne ; Christophe Duretete, Directeur Général Adjoint Régions Grand Ouest (au 1^{er} décembre 2017), Marc Speisser, Directeur Général Adjoint Régions Grand Est ; Thierry Verninas, Directeur Innovation, Qualité et Architecture. Le Comité de Direction suit la réalisation du Plan par activité. Il propose les actions d'amélioration et fixe les objectifs à déployer dans les agences et directions. Il contribue à la définition et à la mise en œuvre des projets du groupe.

Il n'existe aucun lien familial, ni entre les membres du Comité de Direction et les membres des organes d'administration, ni entre les membres du Comité de Direction et les membres du Conseil d'Administration.

3.1.3.3. Directions opérationnelles

Les différentes directions régionales du groupe sont les suivantes :

Région Paris/Île-de-France

- Nordine Hachemi assure la direction de la Région Île-de-France
 - Christian Delapierre, Directeur Général Île-de-France Petite Couronne Secteur 3 (75, 92, 93 et 94 Nord)
 - Xavier Granger, Directeur d'Agence Secteur 3 (75, 92, 93 et 94 Nord)
 - Cyril Doucet, Directeur Général Adjoint Régions Grande Couronne (77, 78, 91, 94 Sud et 95)
 - Marc Vetraino, Directeur Régional Agences Secteur 2 (77, 91 et 94 Sud)
 - Krystel Briant, Directrice d'Agence de la Seine-et-Marne (au 1^{er} décembre 2017)
 - Isabelle Charveriat, Directrice d'Agence de l'Essonne et de Val-de-Marne Sud (au 1^{er} décembre 2017)
 - Geoffrey Doux, Directeur d'Agence Val-d'Oise (au 1^{er} décembre 2017)
 - Mathieu Jaegle, Directeur d'Agence Yvelines (au 1^{er} décembre 2017)
 - Frédéric Bourg, Directeur Général Adjoint Opérations Île-de-France

Région Ouest – Normandie – Nord – Est – Rhône-Alpes – Savoie – Sud-Est

- William Truchy, Directeur Général Grandes Régions, Marketing, Communication et Digital, Architecture-Qualité et Innovation et Direction Commerciale.

Grand Ouest : Loire-Atlantique – Bretagne – Normandie – Nord Flandres

- Christophe Duretete, Directeur Général Adjoint Grand Ouest
 - Guillaume Basile, Directeur d'Agence de Caen/Rouen/Le Havre
 - Fabien Rolland, Directeur d'Agence de Rennes
 - Yann Blondelle, Directeur d'Agence de Nantes
 - Nicolas Riffart, Directeur d'Agence Nord Flandres

Seri Ouest, Bretagne, Normandie

Grand Est : Est – Rhône-Alpes – Méditerranée – Savoie – Côte d'Azur – Provence

- Marc Speisser, Directeur Général Adjoint Régions Grand Est
 - Thierry Guehenneuc, Directeur d'Agence Lyon – Dijon (Rhône-Alpes)
 - Ludovic Landon-Rouly, Directeur d'Agence Annecy – Grenoble (Alpes)
 - Stéphane Thirrouiez, Directeur d'Agence Nice (Provence)
 - Nicolas Batisse, Directeur d'Agence Toulon (Var)
 - Marc Speisser, assure la direction d'Agence Marseille (Méditerranée)
 - Thibaud Simon, Directeur d'Agence Strasbourg

Région Midi-Pyrénées – Aquitaine – Languedoc – Roussillon

- Jacques Rubio, Directeur Général Grand Sud-Ouest
 - Julien Destouches, Directeur d'Agence Montpellier – Perpignan (Languedoc-Roussillon)
 - Denis Caniaux, Directeur d'Agence Bayonne (Pyrénées-Atlantiques)
 - Georges Lopez, Directeur d'Agence Bordeaux - La Rochelle (Gironde)
 - Tony Aringoli, Directeur d'Agence Toulouse (Midi-Pyrénées)

Serge Mas Promotion Toulouse

Immobilier d'entreprise et Logistique, Grands Projets Urbains

- David Laurent, Directeur Général Immobilier d'entreprise
 - Patrick Decretton, Directeur Général Adjoint Promotion Immobilier d'entreprise
 - Charles-Henri Billot, Directeur Général Adjoint Développement Immobilier d'entreprise
 - Jean-Paul Rival, Directeur Général Immobilier Logistique
 - Christophe Henry, Directeur Général Adjoint Immobilier Logistique
 - Jean-Raphaël Nicolini, Directeur Grands Projets Urbains

3.1.3.4. Mandats exercés par le Président-Directeur Général

Nordine Hachemi, Président-Directeur Général

Mandats au sein du groupe Kaufman & Broad

Kaufman & Broad SA	Président-Directeur Général
Kaufman & Broad GIE	Administrateur
Kaufman & Broad Financement SNC	Représentant de Kaufman & Broad SA, Gérant
Kaufman & Broad Rénovation SAS	Représentant de Kaufman & Broad SA, Président
Saint-Cloud Armengaud 15 SNC	Représentant de Kaufman & Broad SA, Co-Gérant
Kaufman & Broad Europe SAS	Représentant de Kaufman & Broad SA, Président

Mandats extérieurs

RKCI	Président
SCI M D Raphael	Gérant
Artimus Participations SAS	Président

3.2. Intérêts des dirigeants

3.2.1. Rémunérations et avantages en nature attribués pour le dernier exercice clos, à quelque titre que ce soit, aux membres des organes d'administration et de direction

3.2.1.1. Rémunération des membres des organes d'administration

Sur proposition du Comité de Rémunération et de Nomination, le Conseil d'Administration, dans sa séance du 7 mars 2018, a décidé, de verser un montant global de 246 600 euros de jetons de présence au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2017, répartis comme suit en fonction des critères mentionnés à la section 3.1.2.2.9. « Jetons de présence alloués aux Administrateurs » :

Tableau 3 Nomenclature AMF

	Jetons de présence perçus par les mandataires sociaux non dirigeants	
	Montants versés au cours de l'exercice 2018	Montants versés au cours de l'exercice 2017
Mandataires sociaux non dirigeants (montants en euros)		
Sylvie Charles	50 000	46 800
Jean-Louis Chaussade	22 333	0
Alexandre Dejoie	4 467	20 000
Yves Gabriel	50 000	28 100
Yves Galland	0	12 700
Sophie Lombard	50 000	20 000
Joël Monribot	0	20 100
Caroline Puechoultres	29 800	35 800
Frédéric Stévenin	20 000	20 000
Olivier de Vregille	0	12 500
Michel Paris	20 000	20 000
TOTAL	246 600	236 000

Aucune autre rémunération n'a été versée par le groupe aux Administrateurs visés ci-dessus.

3.2.1.2. Rémunération des membres des organes de direction

3.2.1.2.1. Rémunération des mandataires sociaux

Le Conseil d'Administration détermine la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la société. Il statue périodiquement sur les rémunérations et avantages à accorder au Président-Directeur Général au titre de son mandat, notamment au regard de la part variable.

Conformément à la décision de la société de prendre en compte le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, le Conseil d'Administration, assisté à cet effet par le Comité de Rémunération et de Nomination, procède désormais à la définition des règles de fixation de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, en veillant notamment à leur caractère exhaustif, lisible et transparent, à l'équilibre entre les différents éléments de ces rémunérations, à la cohérence de ces rémunérations par rapport au marché de la société et aux rémunérations versées aux autres dirigeants et collaborateurs du groupe, d'une part, et par rapport aux pratiques du marché, aux performances du dirigeant considéré et à

l'intérêt général de la société, d'autre part, et au souci d'attirer, retenir et/ou motiver des dirigeants performants.

Par ailleurs, conformément à l'article L. 222-37-2 du code de Commerce, les principes et critères de détermination et de répartition de la rémunération des mandataires sociaux font l'objet d'un rapport du Conseil d'Administration, inclus à la section 9.5. « Rapport sur les Principes et les critères de détermination de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux », soumis à l'approbation des actionnaires.

3.2.1.2.2. Politique de rémunération du groupe

La politique de rémunération du groupe a toujours consisté à lier étroitement résultats économiques et performance individuelle, mesurée à partir de critères objectifs et quantifiables. Elle repose sur des principes de rémunération applicables tant aux salariés qu'aux équipes de management, en proposant un salaire de base attractif pour attirer et retenir les talents et une part variable qui rémunère la performance individuelle et collective.

Cette politique a pour objectifs :

- d'adapter les rémunérations à la performance collective du groupe, tout en étant source de motivation et d'efficacité individuelle ;
- d'intéresser directement l'ensemble des salariés aux résultats sur plusieurs années ;

Pour répondre à ces objectifs plusieurs moyens ont été mis en place :

1. La rémunération annuelle des salariés et des équipes de management comprend une composante variable significative et ce, quelle que soit la fonction exercée, conditionnée à l'atteinte d'objectifs ambitieux tout en étant limitée par un niveau maximum évitant les prises de risques excessives, et établie sur des critères annuels, voire biennaux, permettant de ne pas avoir une vision à court terme uniquement.

Ainsi en 2017, environ 35 % de la rémunération annuelle versée aux salariés correspond à une part variable déterminée sur la base de la performance de la société et des objectifs individuels annuels. Cette part est d'environ 50 % de la rémunération totale pour les membres du Comité Exécutif, ainsi que pour les membres du comité de Direction Élargi et de 58 % pour le Président-directeur général.

2. Un accès au capital de la Société, afin d'associer les salariés et dirigeants à la création de valeur sur le moyen/long terme, à travers :

- a) D'une part, la mise en place chaque année de plans universels d'attribution d'actions gratuites (AGA), bénéficiant à l'ensemble des salariés, avec un horizon de disponibilité de 4 ans l'attribution de celles-ci pour le Président-directeur général et les membres du Comité Exécutif, du Comité de Direction et du Comité de Direction Élargi, étant soumises à des conditions de performance exigeantes et à long terme.

En moyenne, hors opérations exceptionnelles, environ 100 000 actions existantes, soit 0,5 % du capital de la Société, sont attribués chaque année dans le cadre des plans d'AGA mis en place par la Société.

- b) Des PEE/FCPE ouverts à l'ensemble des salariés, environ 75 % ayant souscrit à ces véhicules avec un horizon de disponibilité de 5 ans.
- c) La création d'un véhicule d'investissement, auquel sont associés environ 125 managers qui lui ont apporté, soit en numéraire soit sous forme d'actions KBSA, plus de 21 millions d'euros de capital pour une période de 8 ans.

Au titre de l'exercice 2017, les rémunérations et avantages perçus par les dirigeants mandataires sociaux de Kaufman & Broad SA sont détaillés dans les tableaux suivants :

Tableau 1 Nomenclature AMF

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social (montants en euros)

Nordine Hachemi Président-Directeur Général	Exercice clos le 30 novembre 2017	Exercice clos le 30 novembre 2016
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 442 453	1 426 997
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	–	–
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	–	–
Valorisation des actions gratuites attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	509 799	2 368 205
dont Plan ordinaire ⁽¹⁾		550 580
dont Plan extraordinaire ⁽²⁾		1 817 625
TOTAL	1 952 252	3 795 202

(1) 20 000 actions dans le cadre du plan ordinaire, soumises à la condition du respect d'un ensemble de critère de performance quantitatif et qualitatif ayant un impact sur l'activité du groupe à court terme (année budgétaire) et à moyen terme déterminé par la société pour l'exercice 2016.

(2) 66 025 actions dans le cadre du plan extraordinaire, soumises à des conditions de performance liées notamment au succès de l'opération d'extension du flottant de Financière Gaillon 8 et au refinancement de la dette du groupe.

Tableau 2 Nomenclature AMF

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social (montants en euros)

Nordine Hachemi Président-Directeur Général	Exercice clos le 30 novembre 2017		Exercice clos le 30 novembre 2016	
	Montants dus ⁽¹⁾	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe ⁽¹⁾	600 000	600 000	600 000	600 000
Rémunération variable annuelle	810 000 ⁽⁴⁾	795 841 ⁽³⁾	795 841 ⁽³⁾	823 914 ⁽²⁾
Rémunération variable pluriannuelle	–	–	–	–
Rémunération exceptionnelle	–	–	–	–
Jetons de présence	–	–	–	–
Avantages en nature	32 453	32 453	32 156	32 156
TOTAL	1 442 453	1 428 294	1 427 997	1 456 070

(1) Le montant de la rémunération fixe a été arrêté par le Conseil d'Administration du 26 janvier 2017.

(2) Cette rémunération variable au titre de l'exercice 2015 a été arrêtée par le Conseil d'Administration du 26 janvier 2016 et versée en janvier 2016.

(3) Cette rémunération variable au titre de l'exercice 2016 a été arrêtée par le Conseil d'Administration du 26 janvier 2017 et versée en janvier 2017.

(4) Cette rémunération variable au titre de l'exercice 2017 a été arrêtée par le Conseil d'Administration du 29 janvier 2018 et versée en février 2018.

Il bénéficie également d'une retraite complémentaire à cotisations définies, dans le cadre des dispositions de l'article 83 du Code Général des Impôts, depuis son entrée dans la société ; le montant des cotisations pris en charge par la société s'est élevé au titre de 2017 à 25 073 euros, correspondant aux cotisations annuelles plafonnées à 8 % du salaire brut dans la limite de 8 fois le plafond de la sécurité sociale. La société a souscrit, en plus du régime de retraite dont bénéficie l'ensemble des salariés, un régime complémentaire pour les mandataires sociaux ainsi que les membres du Comité de Direction.

Nordine Hachemi détient 22 806 actions de la société depuis le 4 décembre 2013, au travers de la société RKCI, dont il détient 100 % du capital. Par ailleurs, il détient près de 25 % du capital de la société Artimus Participations, qui détient elle-même 10,43 % de la société Kaufman & Broad SA. Nordine Hachemi détient directement et indirectement 2,7 % du capital de Kaufman & Broad SA.

Tableau 4 Nomenclature AMF

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice clos le 30 novembre 2017 à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du groupe

Nom du dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice
Nordine Hachemi	–	–	–	Néant	–

Tableau 5 Nomenclature AMF

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice clos le 30 novembre 2017 par chaque dirigeant mandataire social

Options levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
Nordine Hachemi	–	Néant	–

Tableau 6 Nomenclature AMF

Actions gratuites attribuées à chaque mandataire social

Actions gratuites attribuées durant l'exercice à chaque mandataire social par l'émetteur et par toute société du groupe (liste nominative)	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice ^(a)	cours à la date attribution	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité
Nordine Hachemi		20 000	37,75 €			
dont Plan 2017 (1 ^{er} Plan)	11/05/2017	15 846		403 914	11/05/2019	11/05/2021
dont Plan 2017 (2 ^e Plan)	11/05/2017	4 154		105 885	11/05/2019	11/05/2021

(a) En 2017, Le Conseil d'Administration a attribué 20 000 actions à M. Nordine Hachemi avec les conditions de performance suivantes :

- 1) l'atteinte de 95 % au moins du RNPG du Plan 2017 (qui est de 53 498 milliers d'euros) ;
- 2) le respect du budget déterminé par la société pour l'exercice 2017, entraînant le versement de 100 % du bonus calculé sur l'ensemble des critères qualitatifs et quantitatifs déterminés pour l'exercice 2017. Les critères quantitatifs sont composés de critères reflétant les performances court terme tels que le Chiffre d'Affaires, l'EBITDA, le RNPG et le BFR, et de critères anticipant les performances futures, tels que le nombre de Réservations de logements et le nombre de lots des Comités d'Engagement.

La condition de performance fixée par le Conseil a été remplie. L'attribution définitive d'actions n'est donc plus soumise qu'à la double condition d'exercice de ses fonctions de dirigeant et de présence définie dans le règlement du plan d'attribution approuvé par le Conseil d'Administration du 11 mai 2017, soit au 11 mai 2019.

Tableau 7 Nomenclature AMF

Actions gratuites acquises définitivement durant l'exercice 2017 pour chaque dirigeant mandataire social

Actions gratuites devenues disponibles pour les dirigeants mandataires sociaux (liste nominative)	Date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
Nordine Hachemi	07/07/2015	15 000	(a)
	15/04/2016	20 000	(b)
	15/04/2016	66 025	(b)

(a) En 2015, Le Conseil d'Administration a attribué 15 000 actions à M. Nordine Hachemi avec les conditions de performance suivantes :

1. La première condition de performance concernait la maîtrise des charges opérationnelles. Le Comité a fixé, à périmètre constant, le montant des charges opérationnelles, hors charges calculées, à ne pas dépasser en 2016. Ce montant a été défini pour la structure actuelle du groupe et devrait être revu, ou recalculé en cas de changement de périmètre de la société.
2. La deuxième condition de performance concernait le développement de l'entreprise. Ce développement serait apprécié, d'une part, au regard des réservations de logements, tant en nombre qu'en valeur, enregistrées au cours de l'exercice 2016 et, d'autre part, au regard de la croissance du développement de l'activité Immobilier d'entreprise.

Les deux conditions de performance fixées par le Conseil ont été remplies. L'attribution définitive d'actions n'est donc plus soumise qu'à la double condition d'exercice de ses fonctions de dirigeant et de présence définie dans le règlement du plan d'attribution approuvé par le Conseil d'Administration du 7 juillet 2015, soit au 7 juillet 2017.

(b) En 2016, Le Conseil d'Administration a attribué 86 025 actions à M. Nordine Hachemi avec les conditions de performance suivantes :

1. 20 000 actions dans le cadre du plan ordinaire, soumises à la condition du respect d'un ensemble de critère de performance quantitatif et qualitatif ayant un impact sur l'activité pris du groupe à court terme (année budgétaire) et à moyen terme déterminé par la Société pour l'exercice 2016 ;
2. 66 025 actions dans le cadre du plan extraordinaire, soumises à des conditions de performance liées notamment au succès de l'opération d'extension du flottant de Financière Gaillon 8 et au refinancement de la dette du groupe.

Les deux conditions de performance fixées par le Conseil ont été remplies. L'attribution définitive d'actions a été réalisée en avril 2017.

M. Nordine Hachemi a apporté l'ensemble de ses actions gratuites issues des plans d'attribution 2014 et 2016 à la société Artimus Participations détenue par certains dirigeants et salariés du groupe et présidée par M. Nordine Hachemi, Président-Directeur Général de Kaufman & Broad SA (qui détenait par ailleurs environ 25 % du capital et des droits de vote d'Artimus Participations).

Tableau 11 Nomenclature AMF

Dirigeant Mandataires sociaux	Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire	Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions	Indemnités relatives à une clause de non-concurrence
Nordine Hachemi				
Président-Directeur Général	Non	Oui ⁽¹⁾	Oui ⁽²⁾	Oui ⁽³⁾

(1) Nordine Hachemi bénéficie d'une retraite complémentaire à cotisations définies, dans le cadre des dispositions de l'article 83 du Code Général des Impôts ; le montant de la cotisation pris en charge par la société pour Nordine Hachemi s'est élevé 25 073 euros au titre de l'exercice 2017. Ces cotisations correspondent aux cotisations annuelles plafonnées à 8 % de la rémunération brute dans la limite de huit fois le plafond de la sécurité sociale.

(2) L'indemnité de révocation est égale à 12 mois de rémunérations fixe et variable brutes dues au titre de l'exercice écoulé, portée à 18 mois en cas de prise de contrôle de la société par un ou plusieurs tiers agissant de concert déclenchant l'obligation de lancer une offre publique portant sur les actions de la société.

(3) Clause de non-concurrence d'une durée de douze mois couvrant le territoire français, donnant lieu à une indemnité mensuelle brute forfaitaire équivalente à 50 % de la rémunération fixe brute mensuelle moyenne qu'il aura perçue au cours des douze mois précédant la cessation de son mandat (ou de la durée de celui-ci si elle est inférieure), la société ayant toutefois la faculté de réduire la durée ou de dispenser le dirigeant de cet engagement.

L'historique des attributions gratuites d'actions est présenté à la section 3.3.3.3.2. « Plans d'attribution d'actions gratuites ». Le Conseil d'Administration du 25 juin 2013 a nommé à compter du 1^{er} juillet 2013 M. Nordine Hachemi en qualité d'Administrateur et Vice-Président du Conseil d'Administration. Il a été nommé Directeur Général de la société à compter du 1^{er} juillet 2013 et Président-Directeur Général à compter du 24 janvier 2014.

Les termes et conditions de son contrat de mandat précisent qu'il percevra une rémunération annuelle fixe brute d'un montant de 600 000 euros payée en douze mensualités. À cette rémunération fixe s'ajoutera le cas échéant une rémunération variable annuelle conditionnée à l'atteinte d'objectifs quantitatifs et qualitatifs fixés par le Conseil d'Administration, cette rémunération variable étant versée au cours du mois de janvier qui suit le terme de l'exercice, sous réserve qu'il fasse partie du groupe à cette date.

Par ailleurs, en cas de révocation du mandat pour une raison autre qu'une faute grave ou lourde, telle que définie par la Cour de cassation en droit du travail, la société s'engage à verser au Directeur Général une indemnité de révocation destinée à compenser le préjudice subi par la perte de son mandat.

En cas de révocation, l'indemnité définie sera égale à 12 mois de rémunérations fixe et variable brutes dues au titre de l'exercice écoulé, portée à 18 mois en cas de prise de contrôle de la société par un ou plusieurs tiers agissant de concert déclenchant l'obligation de lancer une offre publique portant sur les actions de la société.

Par ailleurs, en cas de départ de M. Nordine Hachemi, il sera astreint à une obligation de non-concurrence et de non-sollicitation qui s'appliquera, sauf réduction ou renonciation de la part du groupe, pendant une période de 12 mois suivant la cessation de son mandat social. Il percevra en contrepartie une indemnité mensuelle brute forfaitaire équivalente à 50 % de la rémunération fixe brute mensuelle moyenne qu'il aura perçue au cours des 12 mois précédant la cessation de son mandat (ou de la durée de celui-ci si elle est inférieure), la Société ayant toutefois la faculté de réduire la durée ou de dispenser le dirigeant de cet engagement.

M. Nordine Hachemi bénéficie d'une retraite complémentaire à cotisations définies, dans le cadre des dispositions de l'article 83 du Code Général des Impôts. M. Nordine Hachemi bénéficie en outre, à titre d'avantage en nature, de l'affiliation à un régime d'assurance chômage spécifique aux dirigeants et mandataires sociaux (GSC).

Lors du Conseil du 27 janvier 2017, la rémunération annuelle fixe du Président a été maintenue à 600 000 euros bruts au titre de l'exercice 2017 ; de plus, elle est assortie d'une rémunération variable, liée aux objectifs des activités de Kaufman & Broad SA. Le montant de cette rémunération variable pour l'exercice 2017 à objectifs atteints à 100 % est fixé à 700 000 euros bruts ; 70 % seront calculés à partir d'éléments quantitatifs, chacun affecté d'une pondération, et 30 % calculés à partir d'éléments qualitatifs (notamment : management des équipes du groupe, maîtrise des charges opérationnelles, retour sur capitaux employés, mise en place des outils de suivi et de sensibilisation des équipes dirigeantes).

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, les dispositions relatives aux engagements pris au bénéfice du Président-Directeur Général à l'occasion de sa nomination à ces fonctions ont été approuvées lors de l'Assemblée Générale des actionnaires du 11 avril 2014.

L'atteinte de ces objectifs qualitatifs a été appréciée par le Comité de Rémunération et de Nomination au terme de l'exercice, le 29 janvier 2018.

Après calcul et appréciation de l'atteinte des objectifs fixés pour l'exercice 2017 le Conseil d'Administration du 29 janvier 2018, sur proposition du Comité de Rémunération et de Nomination du 29 janvier 2018, a fixé le montant de rémunération variable de M. Nordine Hachemi, payable en février 2018, à 810 000 euros bruts.

Lors du Conseil du 29 janvier 2018, la rémunération annuelle fixe de M. Nordine Hachemi a été maintenue à 600 000 euros bruts au titre de l'exercice 2018. Sa rémunération variable a été liée aux objectifs des activités de Kaufman & Broad SA pour l'exercice. Le montant de cette rémunération variable à objectifs atteints, pour l'exercice 2018, a été fixé à 700 000 euros bruts. La part variable de cette rémunération sera calculée pour 70 % de son montant à partir des éléments quantitatifs suivants, chacun affecté d'une pondération : chiffre d'affaires, EBITDA, résultat net – part du groupe, BFR, réservations annuelles de logements, nombre de lots des Comités d'Engagement de l'exercice 2018 ; et pour 30 % de son montant à partir des éléments qualitatifs suivants : management des équipes du groupe ; retour sur capitaux employés ; maîtrise des charges opérationnelles (y compris la masse salariale). Par ailleurs, il sera proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires devant se réunir le 3 mai 2018, d'autoriser le Conseil d'Administration à procéder à l'attribution d'un maximum de 250 000 actions, pour une durée de deux ans, dont un maximum de 50 000 actions (soit 20 % de l'enveloppe globale) à M. Nordine Hachemi. L'attribution sera subordonnée à la réalisation des conditions de performance mentionnées ci-avant.

En outre, le Conseil d'Administration du 7 mars 2018 a décidé que, sous réserve de l'adoption par l'Assemblée Générale devant se réunir le 3 mai 2018 de la résolution susvisée et du respect des conditions de performances susvisées, la part des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux ne pourra dépasser un maximum de 20 000 actions gratuites au titre de 2018.

Pour bénéficier de cette rémunération variable, M. Nordine Hachemi devra assurer son mandat sans discontinuité jusqu'au paiement de cette rémunération variable prévu en une fois en janvier 2019. En cas de départ du groupe Kaufman & Broad SA ou si, pour quelque raison que ce soit, il est mis fin à son mandat avant cette date, il ne bénéficiera d'aucune portion de cette rémunération variable.

3.2.1.3. Rémunération des membres du Comité Exécutif

La gouvernance du groupe a évolué en 2016. Elle est composée notamment des deux instances suivantes :

- le Comité Exécutif définit la stratégie du groupe et suit son déploiement. Il arrête les orientations et les principales décisions concernant la vie du groupe. Il arrête les objectifs du Plan annuel par activité. Enfin, il définit les politiques transversales et s'assure de leur mise en place. Il est composé du Président-Directeur Général, des Directeurs Généraux Activité, du DG Finance et du DGA Ressources Humaines ;
- le Comité de Direction suit la réalisation du Plan par activité. Il propose les actions d'amélioration et fixe les objectifs à déployer dans les agences et directions. Il contribue à la définition et à la mise en œuvre des projets du groupe. Il est composé du Comité Exécutif et de Directeurs Généraux Adjointes régionaux et Directeurs Corporate.

Par conséquent, l'organe de direction repris est le Comité Exécutif. La rémunération des membres du Comité Exécutif est composée d'une partie fixe et d'une partie variable. Au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2017, les montants bruts des rémunérations et avantages

perçus par les membres du Comité Exécutif, non compris les mandataires sociaux de Kaufman & Broad SA, ont globalement été de 2 326 457 euros, dont 1 143 757 euros de salaire fixe et 1 182 700 euros de rémunération variable. Les membres du Comité Exécutif ne bénéficient pas d'autres rémunérations différées et/ou conditionnelles, et le groupe n'est pas amené à provisionner des sommes aux fins de pensions ou *golden parachute* ; seules sont provisionnées des sommes relatives aux indemnités de départ à la retraite selon les dispositions légales ou conventionnelles : pour les membres du Comité Exécutif, cette provision s'élève à 608 286 euros dans les comptes de l'exercice 2017. De plus, les membres du Comité Exécutif ainsi que les dirigeants mandataires sociaux bénéficient d'une retraite supplémentaire à cotisations définies dans le cadre des dispositions de l'article 83 du Code Général des Impôts.

Au 30 novembre 2017, les membres du Comité Exécutif détenaient 9 736 actions attribuées gratuitement le 6 novembre 2007, 2 800 actions attribuées gratuitement le 3 décembre 2007, 51 125 actions attribuées gratuitement les 13 février et 8 juillet 2009, 16 000 actions attribuées gratuitement le 20 janvier 2010, 14 000 actions attribuées gratuitement le 17 février 2011, 1 000 attribuées le 20 janvier 2012, 6 500 actions attribuées le 22 janvier 2013 et 13 200 attribuées le 11 avril 2014, ces actions ayant été définitivement attribuées deux ans après leur attribution. Ils ont bénéficié de l'attribution de 13 200 actions gratuites attribuées le 8 juillet 2015 ; ces actions ayant été définitivement attribuées deux ans après leur attribution. 84 072 actions gratuites ont

été attribuées le 15 avril 2016, définitivement attribuées un an après leur attribution. Ils ont bénéficié de 16 750 actions gratuites attribuées le 11 mai 2017. L'attribution définitive des actions aux cadres dirigeants, est assujettie à l'atteinte de l'objectif de Résultat Net Part du Groupe inscrit dans le Plan 2017 (une marge de tolérance de 5 % est admise). La condition de performance fixée par le Conseil a été remplie. L'attribution définitive d'actions n'est donc plus soumise qu'à la condition de présence définie dans le règlement du plan d'attribution approuvé par le Conseil d'Administration du 11 mai 2017, soit au 11 mai 2019.

La durée minimale de conservation des actions par leur bénéficiaires est fixée à deux ans à compter de leur attribution définitive.

Nota : Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux et des membres du Comité de Direction, mentionnées aux sections 3.2.1.2.1. « Rémunération des mandataires sociaux » et 3.2.1.3. « Rémunération des membres du Comité Exécutif », traitant des intérêts des dirigeants, sont généralement versés par le GIE Kaufman & Broad pour ce qui est des rémunérations fixes et variables ainsi que des avantages en nature (le GIE Kaufman & Broad est une structure dédiée à la mise à disposition de moyens aux différentes entités juridiques composant le groupe, et notamment du personnel). Par ailleurs, les plans d'options d'achat d'actions et d'actions gratuites ont été autorisés par l'Assemblée Générale et les attributions aux bénéficiaires décidées par le Conseil d'Administration de la société Kaufman & Broad SA. Enfin, les actions livrées ont été prélevées sur les actions auto-détenues par cette société.

3.2.2. Nombre total d'options qui ont été conférées sur les actions du groupe

Voir la section 3.3.3. « Plans d'option d'achat ou de souscription d'actions – Attribution gratuite d'actions – Attribution de bons de souscription d'actions ».

Le détail des informations sur les opérations de l'exercice sur les options d'achat d'actions est présenté à la section 5.2.3.2. « Bilan des opérations d'achat et de ventes d'actions » et suivants.

3.2.3. Informations sur les opérations de l'exercice sur options d'achat d'actions

Voir la section 3.3.3. « Plans d'option d'achat ou de souscription d'actions – Attribution gratuite d'actions – Attribution de bons de souscription d'actions ».

3.2.4. Informations sur les opérations conclues avec les membres des organes d'administration et de direction

Néant.

3.2.5. Prêts et garanties accordés ou constitués en faveur des membres des organes d'administration et de direction

Néant.

3.2.6. Informations sur les opérations conclues avec des sociétés ayant des dirigeants communs avec la société ou des sociétés du groupe

Voir les sections 4.1.5. « Notes Annexes aux États Financiers » note 4.4 « Rémunération des dirigeants (parties liées) », note 30 « Transactions avec les parties liées » et 9.3.3. « Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés ».

3.2.7. Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2017 à chaque dirigeant mandataire social de la société, soumis à l'avis des actionnaires

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en juin 2013 (article 24.3), code auquel la société se réfère en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, doivent être soumis à l'avis des actionnaires les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à chaque dirigeant mandataire social de la société :

- la part fixe ;
- la part variable annuelle et, le cas échéant, la partie variable pluriannuelle avec les objectifs contribuant à la détermination de cette part variable ;

- les rémunérations exceptionnelles ;
- les options d'actions, les actions de performance et tout autre élément de rémunération de long terme ;
- les indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions ;
- le régime de retraite supplémentaire ;
- les avantages de toute nature.

Il est ainsi proposé à l'Assemblée Générale du 3 mai 2018 d'émettre un avis sur les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2017 à M. Nordine Hachemi.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2017 à M. Nordine Hachemi, Président-Directeur Général, soumis à l'avis des actionnaires

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération fixe	600 000 €	–
Rémunération variable	810 000 €	Montant arrêté par le Conseil d'Administration du 29 janvier 2018
Rémunération variable pluriannuelle	–	–
Jetons de présence	néant	–
Rémunération exceptionnelle	néant	–
Attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'actions gratuites	509 799 €	20 000 actions gratuites attribuées par le Conseil d'Administration et soumises à conditions de performance. Conditions atteintes sur l'exercice 2017 ⁽¹⁾
dont Plan 2017 (1 ^{er} Plan)	403 914 €	15 846 actions gratuites
dont Plan 2017 (2 ^e Plan)	105 885 €	4 154 actions gratuites
Indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions	néant	–
Régime de retraite supplémentaire et complémentaire	25 073 €	Cotisations annuelles plafonnées à 8 % de la rémunération brute dans la limite de huit fois le plafond de la sécurité sociale
Avantages de toute nature	32 453 €	Assurance chômage

(1) Condition du respect d'un ensemble de critères de performance quantitatifs et qualitatifs ayant un impact sur l'activité du groupe à court terme (année budgétaire) et à moyen terme déterminé par la société pour l'exercice 2017.

Les principes et critères de détermination et de répartition de la rémunération des mandataires sociaux, ainsi que les éléments composant cette rémunération et leurs calcul sont décrits à la section 9.5. « Rapport sur les

principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires ».

3.3. Intéressement du personnel

3.3.1. Contrats d'intéressement et de participation

Il n'existe pas de contrat d'intéressement et de participation au niveau du groupe.

3.3.2. Plan d'Épargne Groupe

Un Plan d'Épargne d'Entreprise a été mis en place dans le cadre de l'introduction en Bourse en février 2000, puis amendé en février 2001, mars 2002, juillet 2003, septembre et décembre 2006, décembre 2007, décembre 2008, décembre 2009 et décembre 2014. Par avenant daté de juillet 2017, ce Plan d'Épargne a été élargi à l'ensemble des salariés des filiales du groupe et est devenu un Plan d'Épargne Groupe. L'épargne recueillie à ce titre est investie dans le FCPE Kaufman & Broad Actionnariat et dans le FCPE KB Actions créé en 2017.

L'actif du FCPE Kaufman & Broad Actionnariat est composé principalement d'actions de la société, ou, au choix des salariés, dans les Fonds Commun de Placement « Capi euro Monétaire », fonds classé par son règlement en « monétaire », « Capi Équilibre », fonds classé par son règlement en « diversifié », ou « Flexi Taux court Solidaire », fonds solidaire classé par son règlement en « obligations euro » et investi entre 5 et 10 % en titres d'entreprises « solidaires » définies à l'article L. 214-164 du Code monétaire et financier.

Kaufman & Broad SA avait annoncé le 21 septembre 2017 le lancement de son offre d'actionnariat « KB Actions 2017 » avec effet de levier et garantie de l'investissement, réservée aux salariés du groupe adhérents au plan d'épargne. Kaufman & Broad SA a constaté au 30 novembre 2017, l'augmentation de son capital résultante des souscriptions à l'offre KB Actions 2017.

L'offre a connu un très large succès avec un taux d'adhésion des collaborateurs éligibles de 65,4 %. Un nombre total de 236 496 actions a ainsi été souscrites au travers du FCPE KB Actions 2017 pour un montant de 7 357 390,56 euros.

Les 236 496 actions nouvelles émises dans le cadre de l'offre sont des actions ordinaires, entièrement assimilables aux actions existantes et portant jouissance courante.

3.3.3. Plans d'option d'achat ou de souscription d'actions – Attribution gratuite d'actions – Attribution de bons de souscription d'actions

Les règlements des différents plans d'options de souscription et d'achat d'actions mis en place par la société comportent des dispositions permettant à leurs bénéficiaires d'exercer les options de manière anticipée pendant la durée de toute offre publique visant les titres de la société et pendant une période de trois mois suivant le changement de contrôle et d'apporter à l'offre ou de céder sur le marché en dehors de l'offre les actions issues de la levée d'options et ce, alors même que la période d'indisponibilité fiscale et sociale applicable ne serait pas expirée. La cession des actions avant l'expiration de la période d'indisponibilité fiscale et sociale entraînera la remise en cause du bénéfice du régime fiscal et social de faveur applicable au gain d'acquisition. De ce fait, le gain d'acquisition sera soumis à charges sociales et impôt sur le revenu pour le bénéficiaire et à charges patronales pour l'entreprise.

Le plan d'attribution d'actions gratuites mis en place par la société le 19 avril 2006 comporte des dispositions ayant pour effet, du fait de la survenance du changement de contrôle, de réduire à deux ans à compter de l'attribution des droits à actions gratuites la durée de la période d'acquisition.

Les termes et conditions des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et d'attribution d'actions gratuites ne seront pas modifiés du fait du changement de contrôle ou de l'Offre.

Les bénéficiaires auront la faculté de céder librement leurs actions à la fin de la période d'indisponibilité fiscale et sociale applicable.

3.3.3.1. Plan d'options d'achat ou de souscription d'actions

Aucun plan d'options d'achat ou de souscription n'est en vigueur au sein du groupe.

3.3.3.2. Plans d'attribution d'actions gratuites

3.3.3.2.1. Plan d'attribution d'actions gratuites 2014

L'Assemblée Générale des actionnaires de la société du 11 avril 2014 a autorisé le Conseil d'Administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions ordinaires de la société, à émettre ou existantes, au profit des membres du personnel ou de dirigeants mandataires sociaux de la société et de sociétés françaises ou étrangères ou de Groupements d'Intérêt Économiques qui lui sont liés dans les conditions énoncées à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce ou de certaines catégories d'entre eux, dans les conditions définies ci-après :

- le nombre total d'actions attribuées gratuitement ne pourra pas dépasser 200 000 actions, le nombre d'actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux ne pourra dépasser 50 000 actions ;
- l'attribution définitive des actions à leurs bénéficiaires sera définitive, soit (i) au terme d'une période d'acquisition d'une durée minimale de deux ans, les bénéficiaires devant alors conserver lesdites actions pendant une durée minimale de deux ans à compter de leur acquisition définitive, soit (ii) au terme d'une période d'acquisition minimale de quatre ans, et dans ce cas sans période de conservation minimale. Le Conseil d'Administration aura la faculté de choisir entre ces deux possibilités et de les utiliser alternativement ou concurremment et pourra, dans le premier cas, allonger la période d'acquisition et/ou de conservation et, dans le second cas, allonger la période d'acquisition et/ou fixer une période de conservation ;
- l'attribution définitive des actions aux bénéficiaires mandataires sociaux devra être subordonnée à la réalisation de conditions de performances définies par le Conseil d'Administration ;
- l'attribution définitive des actions aux bénéficiaires salariés pourra être subordonnée à la réalisation de conditions de performances définies par le Conseil d'Administration ;

- en cas d'émission d'actions nouvelles, il est pris acte que les actionnaires renoncent à leur droit préférentiel de souscription ;
- la durée de validité de la délégation au Conseil d'Administration est fixée à trente-huit mois.

L'Assemblée Générale a délégué tous pouvoirs au Conseil d'Administration, dans le respect des lois et règlement en vigueur ainsi que des dispositions de la résolution de l'Assemblée Générale, pour mettre en œuvre l'attribution gratuite d'actions et notamment :

- fixer les conditions de performance et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions, arrêter la liste ou les listes des bénéficiaires des attributions ;
- fixer, sous réserve de la durée minimale indiquée, la durée de conservation des actions, sachant qu'il appartiendra au Conseil d'Administration, pour les actions qui seraient, le cas échéant, attribuées aux dirigeants mandataires sociaux visés à l'article L. 225-197-1, II al. 4 du Code de commerce, soit de décider que ces actions ne pourront être cédées par les intéressés avant la cessation de leurs fonctions, soit de fixer la quantité de ces actions qu'ils seront tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions ;
- décider s'il y a lieu, en cas d'opération sur le capital social qui interviendrait pendant la période d'acquisition des actions attribuées, de procéder à un ajustement du nombre des actions attribuées à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires et, dans cette hypothèse, déterminer les modalités de cet ajustement ;
- procéder, si l'attribution porte sur des actions à émettre, aux augmentations de capital par incorporation de réserves ou de prime d'émission de la société qu'il y aura lieu de réaliser au moment de l'attribution définitive des actions à leurs bénéficiaires, fixer les dates de jouissance des actions nouvelles, modifier les statuts en conséquence ;
- accomplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire.

Faisant usage de cette délégation, le Conseil d'Administration de la société a attribué au mandataire social et aux salariés du groupe non mandataires sociaux 70 200 actions existantes le 11 avril 2014, représentant 0,34 % du capital social, et 124 350 actions existantes le 7 juillet 2015, représentant 0,60 % du capital de la société.

Se référer à la section 3.3.3.3.2. « Plans d'attribution d'actions gratuites » pour le tableau récapitulatif relatif à ce plan d'actions gratuites.

3.3.3.2.2. Plan d'attribution d'actions gratuites 2015

L'Assemblée Générale des actionnaires de la société du 16 avril 2015 a autorisé le Conseil d'Administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions ordinaires de la société, à émettre ou existantes, au profit des membres du personnel ou de dirigeants mandataires sociaux de la société et de sociétés françaises ou étrangères ou de Groupements d'Intérêt Économiques qui lui sont liés dans les conditions énoncées à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce ou de certaines catégories d'entre eux, dans les conditions définies ci-après :

- le nombre total d'actions attribuées gratuitement ne pourra pas dépasser 300 000 actions, le nombre d'actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux ne pourra dépasser 50 000 actions ;
- l'attribution définitive des actions à leurs bénéficiaires sera définitive soit (i) au terme d'une période d'acquisition d'une durée minimale de deux ans, les bénéficiaires devant alors conserver lesdites actions

pendant une durée minimale de deux ans à compter de leur acquisition définitive, soit (ii) au terme d'une période d'acquisition minimale de quatre ans, et dans ce cas sans période de conservation minimale. Le Conseil d'Administration aura la faculté de choisir entre ces deux possibilités et de les utiliser alternativement ou concurremment, et pourra, dans le premier cas, allonger la période d'acquisition et/ou de conservation et, dans le second cas, allonger la période d'acquisition et/ou fixer une période de conservation ;

- l'attribution définitive des actions aux bénéficiaires mandataires sociaux devra être subordonnée à la réalisation de conditions de performances définies par le Conseil d'Administration ;
- l'attribution définitive des actions aux bénéficiaires salariés pourra être subordonnée à la réalisation de conditions de performances définies par le Conseil d'Administration ;
- en cas d'émission d'actions nouvelles, il est pris acte que les actionnaires renoncent à leur droit préférentiel de souscription ;
- la durée de validité de la délégation au Conseil d'Administration est fixée à trente-huit mois.

L'Assemblée Générale a délégué tous pouvoirs au Conseil d'Administration, dans le respect des lois et règlement en vigueur ainsi que des dispositions de la résolution de l'Assemblée Générale, pour mettre en œuvre l'attribution gratuite d'actions et notamment :

- fixer les conditions de performance et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions, arrêter la liste ou les listes des bénéficiaires des attributions ;
- fixer, sous réserve de la durée minimale indiquée, la durée de conservation des actions, sachant qu'il appartiendra au Conseil d'Administration pour les actions qui seraient, le cas échéant, attribuées aux dirigeants mandataires sociaux visés à l'article L. 225-197-1, II al. 4 du Code de commerce, soit de décider que ces actions ne pourront être cédées par les intéressés avant la cessation de leurs fonctions, soit de fixer la quantité de ces actions qu'ils seront tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions ;
- décider s'il y a lieu, en cas d'opération sur le capital social qui interviendrait pendant la période d'acquisition des actions attribuées, de procéder à un ajustement du nombre des actions attribuées à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires et, dans cette hypothèse, déterminer les modalités de cet ajustement ;
- procéder, si l'attribution porte sur des actions à émettre, aux augmentations de capital par incorporation de réserves ou de prime d'émission de la société qu'il y aura lieu de réaliser au moment de l'attribution définitive des actions à leurs bénéficiaires, fixer les dates de jouissance des actions nouvelles, modifier les statuts en conséquence ;
- accomplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire.

Cette délégation n'a pas été utilisée.

3.3.3.2.3. Plan d'attribution d'actions gratuites 2016

L'Assemblée Générale des actionnaires de la société du 15 avril 2016 a autorisé le Conseil d'Administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions ordinaires de la société, à émettre ou existantes, au profit des membres du personnel ou de dirigeants mandataires sociaux de la société et de sociétés françaises ou étrangères ou de Groupements d'Intérêt Économiques qui lui sont liés dans les conditions énoncées à l'article L. 225-197-2 du Code de

commerce ou de certaines catégories d'entre eux, dans les conditions définies ci-après :

- le nombre total d'actions attribuées gratuitement ne pourra pas dépasser 400 000 actions, le nombre d'actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux ne pourra dépasser 100 000 actions ;
- l'attribution définitive des actions à leurs bénéficiaires sera définitive soit (i) au terme d'une période d'acquisition d'une durée minimale d'un an, les bénéficiaires devant alors conserver lesdites actions pendant une durée minimale de deux ans à compter de leur acquisition définitive, soit (ii) au terme d'une période d'acquisition minimale de trois ans, et dans ce cas sans période de conservation minimale. Le Conseil d'Administration aura la faculté de choisir entre ces deux possibilités et de les utiliser alternativement ou concurremment, et pourra, dans le premier cas, allonger la période d'acquisition et/ou de conservation et, dans le second cas, allonger la période d'acquisition et/ou fixer une période de conservation ;
- l'attribution définitive des actions aux bénéficiaires mandataires sociaux devra être subordonnée à la réalisation de conditions de performances définies par le Conseil d'Administration ;
- l'attribution définitive des actions aux bénéficiaires salariés pourra être subordonnée à la réalisation de conditions de performances définies par le Conseil d'Administration ;
- en cas d'émission d'actions nouvelles, il est pris acte que les actionnaires renoncent à leur droit préférentiel de souscription ;
- la durée de validité de la délégation au Conseil d'Administration est fixée à trente-huit mois.

L'Assemblée Générale a délégué tous pouvoirs au Conseil d'Administration, dans le respect des lois et règlement en vigueur ainsi que des dispositions de la résolution de l'Assemblée Générale, pour mettre en œuvre l'attribution gratuite d'actions et notamment :

- fixer les conditions de performance et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions, arrêter la liste ou les listes des bénéficiaires des attributions ;
- fixer, sous réserve de la durée minimale indiquée, la durée de conservation des actions, sachant qu'il appartiendra au Conseil d'Administration pour les actions qui seraient, le cas échéant, attribuées aux dirigeants mandataires sociaux visés à l'article L. 225-197-1, II al. 4 du Code de commerce, soit de décider que ces actions ne pourront être cédées par les intéressés avant la cessation de leurs fonctions, soit de fixer la quantité de ces actions qu'ils seront tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions ;
- décider s'il y a lieu, en cas d'opération sur le capital social qui interviendrait pendant la période d'acquisition des actions attribuées, de procéder à un ajustement du nombre des actions attribuées à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires et, dans cette hypothèse, déterminer les modalités de cet ajustement ;
- procéder, si l'attribution porte sur des actions à émettre, aux augmentations de capital par incorporation de réserves ou de prime d'émission de la société qu'il y aura lieu de réaliser au moment de l'attribution définitive des actions à leurs bénéficiaires, fixer les dates de jouissance des actions nouvelles, modifier les statuts en conséquence ;
- accomplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire.

Faisant usage de cette délégation, le Conseil d'Administration de la société a attribué au mandataire social et aux salariés du groupe non

mandataires sociaux 387 592 actions existantes le 15 avril 2016 dont 11 393 sont devenues caduques, représentant 1,86 % du capital social de la société et a attribué au mandataire social et aux salariés du groupe non mandataires sociaux 23 801 actions existantes le 11 mai 2017, représentant 0,11 % du capital social de la société

Se référer à la section 3.3.3.3.2. « Plans d'attribution d'actions gratuites » pour le tableau récapitulatif relatif à ce plan d'actions gratuites.

3.3.3.2.4. Plan d'attribution d'actions gratuites 2017

L'Assemblée Générale des actionnaires de la société du 11 mai 2017 a autorisé le Conseil d'Administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions ordinaires de la société, à émettre ou existantes, au profit des membres du personnel ou de dirigeants mandataires sociaux de la société et de sociétés françaises ou étrangères ou de Groupements d'Intérêt Économiques qui lui sont liés dans les conditions énoncées à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce ou de certaines catégories d'entre eux, dans les conditions définies ci-après :

- le nombre total d'actions attribuées gratuitement ne pourra pas dépasser 250 000 actions, le nombre d'actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux ne pourra dépasser 50 000 actions, dont 20 000 actions en 2017 ;
- l'attribution définitive des actions à leurs bénéficiaires sera définitive soit (i) au terme d'une période d'acquisition d'une durée minimale d'un an, les bénéficiaires devant alors conserver lesdites actions pendant une durée minimale de deux ans à compter de leur acquisition définitive, soit (ii) au terme d'une période d'acquisition minimale de trois ans, et dans ce cas sans période de conservation minimale. Le Conseil d'Administration aura la faculté de choisir entre ces deux possibilités et de les utiliser alternativement ou concurremment, et pourra, dans le premier cas, allonger la période d'acquisition et/ou de conservation et, dans le second cas, allonger la période d'acquisition et/ou fixer une période de conservation ;
- l'attribution définitive des actions aux bénéficiaires mandataires sociaux devra être subordonnée à la réalisation de conditions de performances définies par le Conseil d'Administration ;
- l'attribution définitive des actions aux bénéficiaires salariés pourra être subordonnée à la réalisation de conditions de performances définies par le Conseil d'Administration ;
- en cas d'émission d'actions nouvelles, il est pris acte que les actionnaires renoncent à leur droit préférentiel de souscription ;
- la durée de validité de la délégation au Conseil d'Administration est fixée à trente-huit mois.

L'Assemblée Générale a délégué tous pouvoirs au Conseil d'Administration, dans le respect des lois et règlement en vigueur ainsi que des dispositions de la résolution de l'Assemblée Générale, pour mettre en œuvre l'attribution gratuite d'actions et notamment :

- fixer les conditions de performance et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions, arrêter la liste ou les listes des bénéficiaires des attributions ;
- fixer, sous réserve de la durée minimale indiquée, la durée de conservation des actions, sachant qu'il appartiendra au Conseil d'Administration pour les actions qui seraient, le cas échéant, attribuées aux dirigeants mandataires sociaux visés à l'article L. 225-197-1, II al. 4 du Code de commerce, soit de décider que ces actions ne pourront être cédées par les intéressés avant la cessation de leurs

fonctions, soit de fixer la quantité de ces actions qu'ils seront tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions ;

- décider s'il y a lieu, en cas d'opération sur le capital social qui interviendrait pendant la période d'acquisition des actions attribuées, de procéder à un ajustement du nombre des actions attribuées à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires et, dans cette hypothèse, déterminer les modalités de cet ajustement ;
- procéder, si l'attribution porte sur des actions à émettre, aux augmentations de capital par incorporation de réserves ou de prime d'émission de la société qu'il y aura lieu de réaliser au moment de l'attribution définitive des actions à leurs bénéficiaires, fixer les

dates de jouissance des actions nouvelles, modifier les statuts en conséquence ;

- accomplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire.

Faisant usage de cette délégation, le Conseil d'Administration de la société a attribué au mandataire social et aux salariés du groupe non mandataires sociaux 90 788 actions existantes le 11 mai 2017, représentant 0,43 % du capital social de la société.

Se référer à la section 3.3.3.3.2. « Plans d'attribution d'actions gratuites » pour le tableau récapitulatif relatif à ce plan d'actions gratuites.

3.3.3.3. Tableaux récapitulatifs

3.3.3.3.1. Plan d'options d'achat ou de souscription d'actions

Tableau 8 Nomenclature AMF

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS

Néant.

Il n'y a aucun plan en cours au 30 novembre 2017.

3.3.3.3.2. Plans d'attribution d'actions gratuites

Plan d'attribution d'actions gratuites 2014

Plan 2014

Date de l'Assemblée Générale Extraordinaire autorisant le plan d'attribution	11 avril 2014
Nombre d'actions pouvant être gratuitement attribuées	200 000
Tranche 1 – Date du Conseil d'Administration attribuant des actions	11 avril 2014
Nombre de bénéficiaires	741
Nombre d'actions attribuées gratuitement le 11 avril 2014	70 200
Période d'acquisition, date de transfert des actions	12 avril 2016
Période de conservation	2 ans
Point de départ de la possibilité de revente des actions	12 avril 2018
dont nombre d'actions attribuées aux mandataires sociaux	12 000
dont nombre d'actions définitivement attribuées	60 230
dont nombre d'actions devenues caduques ⁽¹⁾	9 970
Tranche 2 – Date du Conseil d'Administration attribuant des actions	7 juillet 2015
Nombre de bénéficiaires	662
Nombre d'actions attribuées gratuitement le 7 juillet 2015	124 350
Période d'acquisition, date de transfert des actions	8 juillet 2017
Période de conservation	2 ans
Point de départ de la possibilité de revente des actions	8 juillet 2019
dont nombre d'actions attribuées aux mandataires sociaux	15 000
dont nombre d'actions définitivement attribuées	105 100
dont nombre d'actions devenues caduques ⁽¹⁾	19 250

(1) À la date du présent document, nombre inchangé par rapport au 30 novembre 2017.

Plan d'attribution d'actions gratuites 2016

Plan 2016

Date de l'Assemblée Générale Extraordinaire autorisant le plan d'attribution	15 avril 2016
Nombre d'actions pouvant être gratuitement attribuées	400 000
Tranche 1 – Date du Conseil d'Administration attribuant des actions	15 avril 2016
Nombre de bénéficiaires	737
Nombre d'actions attribuées gratuitement le 15 avril 2016	387 592
Période d'acquisition, date de transfert des actions	15 avril 2017
Période de conservation	2 ans
Point de départ de la possibilité de revente des actions	15 avril 2019
<i>dont nombre d'actions attribuées aux mandataires sociaux</i>	86 025
<i>dont Plan ordinaire</i>	20 000
<i>dont Plan extraordinaire</i>	66 025
<i>dont nombre d'actions définitivement attribuées</i>	376 199
<i>dont nombre d'actions devenues caduques ⁽¹⁾</i>	11 393

(1) À la date du présent document, nombre inchangé par rapport au 30 novembre 2017.

Plans d'attribution d'actions gratuites 2017

Plan 2017 (1^{er} Plan)

Date de l'Assemblée Générale Extraordinaire autorisant le plan d'attribution	11 mai 2017
Nombre d'actions pouvant être gratuitement attribuées	250 000
Tranche 1 – Date du Conseil d'Administration attribuant des actions	11 mai 2017
Nombre de bénéficiaires	814
Nombre d'actions attribuées gratuitement le 11 mai 2017	90 788
Période d'acquisition, date de transfert des actions	11 mai 2019
Période de conservation	2 ans
Point de départ de la possibilité de revente des actions	11 mai 2021
<i>dont nombre d'actions attribuées aux mandataires sociaux ⁽²⁾</i>	15 846
<i>dont nombre d'actions définitivement attribuées</i>	–
<i>dont nombre d'actions devenues caduques ⁽¹⁾</i>	3 185

(1) À la date du présent document, elles étaient de 3 185 actions au 30 novembre 2017.

(2) Soumises à la condition du respect d'un ensemble de critère de performance quantitatif et qualitatif ayant un impact sur l'activité du groupe à court terme (année budgétaire) et à moyen terme déterminé par la société pour l'exercice 2017.

Plans d'attribution d'actions gratuites 2017

Plan 2017 (2^e Plan)

Date de l'Assemblée Générale Extraordinaire autorisant le plan d'attribution	15 avril 2016
Nombre d'actions pouvant être gratuitement attribuées	400 000
Tranche 1 – Date du Conseil d'Administration attribuant des actions	11 mai 2017
Nombre de bénéficiaires	814
Nombre d'actions attribuées gratuitement le 11 mai 2017	23 801
Période d'acquisition, date de transfert des actions	11 mai 2019
Période de conservation	2 ans
Point de départ de la possibilité de revente des actions	11 mai 2021
dont nombre d'actions attribuées aux mandataires sociaux ⁽²⁾	4 154
dont nombre d'actions définitivement attribuées	–
dont nombre d'actions devenues caduques ⁽¹⁾	766

(1) À la date du présent document, elles étaient de 766 actions au 30 novembre 2017.

(2) Soumises à la condition du respect d'un ensemble de critère de performance quantitatif et qualitatif ayant un impact sur l'activité du groupe à court terme (année budgétaire) et à moyen terme déterminé par la société pour l'exercice 2017.

3.3.4. Bons de souscription d'actions

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 3 décembre 2007 a décidé d'émettre immédiatement 721 086 bons de souscription d'actions (BSA) de la société réservée à 21 salariés du groupe et à un mandataire social.

Au 30 novembre 2017, seuls 121 874 BSA restaient exerçables au prix de 70 euros par action. Ils sont devenus caducs au 3 décembre 2017.



PATRIMOINE, RAPPORT FINANCIER ET RÉSULTATS AU 30 NOVEMBRE 2017

4

4.1. Comptes consolidés au 30 novembre 2017 154

4.1.1. État du résultat global consolidé	154
4.1.2. État de la situation financière consolidée	156
4.1.3. État des flux de trésorerie	157
4.1.4. Tableau de variation des capitaux propres consolidés	158
4.1.5. Notes annexes aux états financiers	159

4.2. Comptes sociaux au 30 novembre 2017 194

Comptes annuels au 30 novembre 2017	194
Bilan	194
4.2.1. Principes généraux	195
4.2.2. Commentaires des états financiers	196
4.2.3. Intégration fiscale et situation fiscale latente	207
4.2.4. Transactions avec les parties liées	207
4.2.5. Événements postérieurs	207
4.2.6. Consolidation	207
4.2.7. Divers	207

4.3. Filiales et participations 208

4.4. Résultats des cinq derniers exercices 210

4.1. Comptes consolidés au 30 novembre 2017

4.1.1. État du résultat global consolidé

Compte de résultat consolidé

(en milliers d'euros)	Notes	30 novembre 2017	30 novembre 2016
Chiffre d'affaires	3.2	1 390 798	1 238 002
Coût des ventes		- 1 121 666	- 1 002 397
MARGE BRUTE	3.2	269 132	235 605
Charges commerciales	3.3	- 37 655	- 34 891
Charges administratives	3.3	- 64 340	- 58 214
Charges techniques et service après-vente	3.3	- 20 582	- 19 477
Charges développement et programmes	3.3	- 28 599	- 21 765
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		117 956	101 258
Charges financières		- 6 287	- 3 506
Produits financiers		508	303
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	6.3	- 5 779	- 3 203
RÉSULTAT DES ENTREPRISES INTÉGRÉES AVANT IMPÔT		112 177	98 055
Impôt sur les résultats	9	- 28 430	- 30 365
RÉSULTAT NET DES ENTREPRISES INTÉGRÉES		83 747	67 690
Quote-part dans les résultats des entreprises associés et co-entreprises		1 120	- 211
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		84 867	67 479
Résultat des participations ne donnant pas le contrôle	7.1.5	25 749	21 445
Résultat net – part du groupe		59 118	46 034
Nombre d'actions moyen de base	7.2	19 938 096	19 621 425
RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION	7.2	2,97 €	2,35 €
RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION	7.2	2,97 €	2,35 €

Résultat net global consolidé

(en milliers d'euros)

	30 novembre 2017	30 novembre 2016
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	84 867	67 479
Variation de la valeur des instruments dérivés brut	535	508
Effet d'impôt sur instruments dérivés	- 213	- 175
TOTAL DES GAINS ET PERTES CONSTATÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES RECYCLABLES EN RÉSULTAT	322	333
Variation des gains et pertes actuariels	583	- 1 209
Effet d'impôt sur gains et pertes actuariels	- 201	416
TOTAL DES GAINS ET PERTES CONSTATÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES NON RECYCLABLES EN RÉSULTAT	382	- 793
RÉSULTAT NET GLOBAL CONSOLIDÉ	85 571	67 019
Part du groupe	59 822	45 574
Participations ne donnant pas le contrôle	25 749	21 445

4.1.2. État de la situation financière consolidée

Actif

(en milliers d'euros)	Notes	30 novembre 2017	30 novembre 2016
Goodwill	5.1	68 661	68 661
Autres immobilisations incorporelles	5.2	89 442	87 570
Immobilisations corporelles	5.3	7 699	7 449
Entreprises associées et co-entreprises	2.1.2	14 815	5 634
Autres actifs financiers non courants	6.1.1	2 311	2 504
Impôt différé actif	9	4 227	
ACTIFS NON COURANTS		187 155	171 818
Stocks nouveaux projets	3.4	44 241	25 857
Stocks programmes en cours	3.4	340 641	345 524
Créances clients	3.5	340 142	375 669
Autres créances	3.5	191 192	158 540
État impôt courant	9	7 776	1 232
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6.1.3	221 065	118 108
Paievements d'avance	3.5	1 079	1 345
ACTIFS COURANTS		1 146 136	1 026 275
TOTAL ACTIF		1 333 291	1 198 093

Passif

(en milliers d'euros)	Notes	30 novembre 2017	30 novembre 2016
Capital social		5 479	5 418
Réserves consolidées		215 008	188 396
Autres réserves		- 14 196	- 9 658
Actions propres	7.1.4	- 9 022	- 53 585
CAPITAUX PROPRES PART DU GROUPE		197 268	130 571
Participations ne donnant pas le contrôle	7.1.5	18 174	15 196
CAPITAUX PROPRES		215 442	145 767
Provisions pour indemnités de fin de carrière non courantes	4.2	6 406	6 929
Provisions pour risques et charges non courantes	8.1	18 546	16 300
Emprunts et autres passifs financiers non courants	6.1.2	249 615	191 362
Impôts différés	9	60 105	45 471
PASSIFS NON COURANTS		334 672	260 062
Provisions pour risques et charges courantes	8.1	1 191	1 499
Emprunts et autres passifs financiers courants	6.1.2	4 541	11 840
Fournisseurs	6.1.1	652 012	675 146
Autres dettes	6.1.1	125 178	97 382
État impôt courant	9	0	5 858
Encaissements d'avance	6.1.1	255	539
PASSIFS COURANTS		783 177	792 264
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIF		1 333 291	1 198 093

4.1.3. État des flux de trésorerie

(en milliers d'euros)	Notes	30 novembre 2017	30 novembre 2016
Résultat net consolidé		84 867	67 479
Quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises		- 1 120	211
Produits et charges calculés		20 067	19 950
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT APRÈS COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER ET IMPÔTS		103 814	87 640
Coût de l'endettement financier net	6.1.3	5 779	3 203
Charge (produit) d'impôt	9	28 429	30 365
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER ET IMPÔTS		138 022	121 208
Impôt (payé)/reçu		- 25 816	- 27 135
Variation du Besoin en Fonds de Roulement d'exploitation	3.6	- 5 343	- 15 483
FLUX DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉ PAR L'ACTIVITÉ (A)		106 863	78 590
Opérations d'investissement			
Acquisitions d'actifs corporels et incorporels (nettes de cessions)	5	- 5 762	- 6 384
Variation nette des actifs financiers		198	- 813
Flux avec les entreprises associées et co-entreprises	2.1.2	- 8 168	- 41
Acquisitions de participations	2.2	- 27	- 18 286
Cessions de participations	2.2		
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT (B)		- 13 759	- 25 524
CASH FLOW LIBRE ⁽¹⁾		93 104	53 066
Opérations de financement			
Distributions aux participations ne donnant pas le contrôle	7.1.5	- 23 354	- 18 673
Rachat de participations ne donnant pas le contrôle	7.1.5	- 2 277	- 1 754
Rachat d'actions propres net des reventes	7.1.4	976	- 51 367
Augmentation de capital	7.1.1	7 357	
Nouveaux emprunts souscrits	6.1.2	150 000	200 000
Remboursements d'emprunts	6.1.2	- 101 933	- 142 784
Distributions aux actionnaires	7.1.3	- 7 532	- 79 626
Intérêts financiers nets versés		- 13 385	- 10 115
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT (C)		9 852	- 104 319
VARIATION DE TRÉSORERIE (A + B + C)		102 956	- 51 253
Trésorerie à l'ouverture		118 108	169 361
Trésorerie à la clôture		221 065	118 108
VARIATION DE TRÉSORERIE		102 956	- 51 253
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6.1.3	221 065	118 108
Facilités de crédits		- 1 757	- 552
Intérêts courus sur la trésorerie		1 757	552
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE		221 065	118 108

(1) Le cash flow libre est égal à la capacité d'autofinancement diminuée des investissements nets d'exploitation de l'exercice.

4.1.4. Tableau de variation des capitaux propres consolidés

(en milliers d'euros)	Nombre d'actions	Capital social	Réserves consolidées	Autres réserves	Actions propres	Capitaux propres part du groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Capitaux propres totaux
30 NOVEMBRE 2015	21 584 658	5 612	237 624	- 13 608	- 16 778	212 850	11 068	223 917
Gains et pertes constatés directement en capitaux propres				- 460		- 460		- 460
Résultat net au 30 novembre 2016			46 035			46 035	21 445	67 480
RÉSULTAT NET GLOBAL CONSOLIDÉ	0	0	46 035	- 460	0	45 575	21 445	67 020
Distributions			- 79 626			- 79 626	- 18 673	- 98 299
Réduction de capital	- 747 619	- 194	- 13 789		13 983	0		0
Opération sur titres autodétenus				- 2 315	- 50 790	- 53 105		- 53 105
Paiements fondés sur des actions				6 726		6 726		6 726
Autres mouvements			- 317			- 317	1 729	1 412
Rachat parts minoritaires			- 1 531			- 1 531	- 373	- 1 904
TOTAL DES TRANSACTIONS AVEC LES ACTIONNAIRES	- 747 619	- 194	- 95 263	4 411	- 36 807	- 127 854	- 17 317	- 145 171
30 NOVEMBRE 2016	20 837 039	5 418	188 396	- 9 657	- 53 585	130 571	15 196	145 766
Gains et pertes constatés directement en capitaux propres				704		704		704
Résultat net au 30 novembre 2017			59 118			59 118	25 749	84 867
RÉSULTAT NET GLOBAL CONSOLIDÉ		0	59 118	704	0	59 822	25 749	85 571
Augmentation de capital et distribution	947 136	246	- 7 780			- 7 534	- 23 348	- 30 882
Réduction de capital	- 947 136	- 246	- 29 919		30 165	0		0
Augmentation de capital	236 496	61	7 296			7 357		7 357
Opération sur titres autodétenus				- 8 801	14 398	5 597		5 597
Paiements fondés sur des actions				3 558		3 558		3 558
Autres mouvements			- 861			- 861	925	64
Rachat parts minoritaires			- 1 242			- 1 242	- 348	- 1 590
TOTAL DES TRANSACTIONS AVEC LES ACTIONNAIRES	236 496	61	- 32 506	- 5 243	44 563	6 875	- 22 771	- 15 895
30 NOVEMBRE 2017	21 073 535	5 479	215 008	- 14 196	- 9 022	197 268	18 174	215 442

4.1.5. Notes annexes aux états financiers

Note 1. Principes comptables

Les comptes consolidés au 30 novembre 2017 présentent les opérations de Kaufman & Broad SA et de ses filiales (ci-après « le groupe Kaufman & Broad » ou « le groupe »), société de droit français cotée à Euronext Paris, compartiment B dont le siège social se trouve à Neuilly-sur-Seine (127, avenue Charles-de-Gaulle – 92207 Neuilly-sur-Seine Cedex).

Depuis près de 50 ans, le groupe Kaufman & Broad conçoit, développe et commercialise des Maisons individuelles en village, des appartements et des bureaux pour compte de tiers. Kaufman & Broad est l'un des premiers développeurs-constructeurs français par la combinaison de sa taille et de la puissance de sa marque.

Les comptes consolidés annuels au 30 novembre 2017 ainsi que les notes y afférentes ont été arrêtés par le Conseil d'Administration le 7 mars 2018.

Note 1.1. Base de préparation

En application du règlement européen 1606/2002 du 19 juillet 2002, le groupe Kaufman & Broad a établi ses comptes consolidés annuels au 30 novembre 2017 conformément aux normes et interprétations

publiées par l'*International Accounting Standards Board* (IASB) telles qu'adoptées par l'Union européenne et rendues obligatoires à la date de clôture de ces états financiers.

Ce référentiel, disponible sur le site de la Commission européenne⁽¹⁾, intègre les normes comptables internationales (IAS et IFRS) et les interprétations de l'IFRIC (*International Financial Reporting Interpretations Committee*).

Les méthodes comptables exposées ci-après ont été appliquées d'une façon permanente à l'ensemble des périodes présentées dans les états financiers consolidés, à l'exception des nouvelles normes et interprétations décrites ci-dessous.

La consolidation est réalisée à partir des comptes au 30 novembre de la quasi-totalité des entreprises comprises dans la société. Quelques entreprises associées ont une date de clôture différente et sont intégrées sur la base d'une situation intermédiaire au 30 novembre, représentative de 12 mois d'activité, leur contribution étant non significative.

La devise de présentation des comptes consolidés et des annexes aux comptes est l'euro.

Note 1.1.1. Référentiel appliqué

Normes, interprétations et amendements d'application obligatoire à l'exercice ouvert le 1^{er} décembre 2016

Aucune nouvelle norme et interprétation dont l'application est obligatoire pour l'exercice ouvert le 1^{er} décembre 2016 n'a eu d'incidence significative sur les comptes du groupe Kaufman & Broad.

Ces normes sont les suivantes :

Normes	Date d'application aux périodes ouvertes à compter du
<i>Annual improvements</i> (cycle 2012-2014)	1 ^{er} janvier 2016
Amendements à IAS 16 et IAS 38 « Clarification sur les modes d'amortissement acceptables »	1 ^{er} janvier 2016
Amendements à IFRS 11 « Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans des entreprises communes »	1 ^{er} janvier 2016
Amendement à IAS 1 « Présentation des états financiers »	1 ^{er} janvier 2016

Normes et interprétations entrant en vigueur après la date de clôture

Les normes, amendements de normes et interprétations, publiées par l'IASB et présentées ci-après, sont d'application obligatoire postérieurement au 30 novembre 2017.

Normes	Date d'application aux périodes ouvertes à compter du
Amendements IAS 12 « Reconnaissance d'actifs d'impôts différés sur les pertes non encore réalisées » ⁽¹⁾	1 ^{er} janvier 2017
Amendements IAS 7 « Information sur les variations des passifs résultant des activités de financement » ⁽¹⁾	1 ^{er} janvier 2017
IFRS 9 « Instruments financiers : classifications et évaluations et amendements » ⁽²⁾	1 ^{er} janvier 2018
IFRS 15 « Reconnaissance du revenu – produits provenant de contrats avec les clients » ⁽²⁾	1 ^{er} janvier 2018
IFRS 16 « Contrats de location » ⁽³⁾	1 ^{er} janvier 2019

(1) Le groupe Kaufman & Broad appliquera ces normes à compter de l'exercice ouvert au 1^{er} décembre 2017.

(2) Le groupe Kaufman & Broad appliquera ces normes à compter de l'exercice ouvert au 1^{er} décembre 2018.

(3) Le groupe Kaufman & Broad appliquera ces normes au plus tard à compter de l'exercice ouvert au 1^{er} décembre 2019 mais étudie la possibilité de l'appliquer par anticipation au 1^{er} décembre 2018.

(1) https://ec.europa.eu/info/law/international-accounting-standards-regulation-ec-no-1606-2002/amending-and-supplementary-acts/acts-adopted-basis-regulatory-procedure-scrutiny-rps_en

Le groupe travaille actuellement sur le calcul de l'impact des normes IFRS 15 « Reconnaissance du revenu », IFRS 16 « Contrat de location » et IFRS 9 « Instruments financiers » qui seront d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2018 ou 1^{er} janvier 2019 selon les cas.

L'application de la norme IFRS 15 ne remet pas en cause le principe de reconnaissance du chiffre d'affaires et de la marge comptabilisés au fur et à mesure de l'avancement des travaux pour les activités de la promotion immobilière sous forme de Vente en état futur d'achèvement (VEFA). À travers le contrat VEFA, le législateur a donné aux promoteurs immobiliers la possibilité d'appeler les fonds des clients en fonction de l'avancement des programmes selon un échéancier encadré par la Loi tout en donnant aux clients une Garantie Financière d'Achèvement (GFA). Compte tenu des modalités de stockage des encours de production, la reconnaissance du chiffre d'affaires devrait se réaliser sur l'avancement de la totalité des coûts stockables (y compris le terrain, qui est la pratique actuelle du groupe).

L'application de la norme IFRS 16 devrait impacter le résultat opérationnel, le résultat financier, les immobilisations et l'endettement net du Groupe. Les actifs concernent principalement des locaux et du matériel utilisés par les collaborateurs de Kaufman & Broad.

Note 1.1.2. Utilisation d'estimations et d'hypothèses

Pour établir les comptes du groupe, la direction de Kaufman & Broad procède à des estimations et fait des hypothèses pour des éléments inclus dans les états financiers qui ne peuvent être précisément évalués.

Ces estimations et ces hypothèses sont établies à partir de l'expérience passée, de l'anticipation de l'évolution des marchés dans lesquels opère le groupe, ou d'autres facteurs considérés comme raisonnables au regard des circonstances. Ces appréciations ont une incidence sur les montants de produits et de charges et sur les valeurs comptables d'actifs et de passifs.

Les principaux domaines sur lesquels portent ces hypothèses et estimations concernent :

- les prévisions de résultat des programmes immobiliers utilisées pour la comptabilisation de ces opérations à l'avancement (notes 3.2. « Chiffre d'affaires et marge brute » et 3.5. « Créances clients et autres créances ») ;
- les plans d'affaires utilisés pour la réalisation des tests de valeur sur les *goodwill* et les autres actifs incorporels (notes 5.1. « *Goodwill* » et 5.2. « Autres immobilisations incorporelles »).

Les hypothèses de prix de vente et de rythme d'écoulement à la base des prévisions de résultat des programmes immobiliers et la réalisation des budgets prévisionnels à moyen terme utilisés sur ces thèmes pourraient être impactés par le contexte économique et les évolutions réglementaires, notamment les mesures gouvernementales d'incitations fiscales.

Note 2. Périmètre de consolidation

Note 2.1. Principes comptables liés au périmètre de consolidation

Les états financiers consolidés incluent les états financiers de la société mère ainsi que ceux, intégrés selon les méthodes de consolidation décrites ci-après, des entités contrôlées par la mère (filiales), des entités contrôlées conjointement (co-entreprises) ainsi que des entités sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sur la gestion et la politique financière (entreprises associées).

Conformément à la nouvelle norme IFRS 10, les filiales sont toutes les entités contrôlées.

Le contrôle, quel que soit le niveau d'intérêt détenu dans une entité, est la résultante des trois composantes suivantes : la détention du pouvoir de diriger les activités clés (activités opérationnelles et financières), l'exposition ou le droit aux rendements variables associés à la participation, et la capacité d'exercer ce pouvoir de manière à influencer sur ces rendements. Seuls les droits substantiels, tels que conférés par les pactes d'actionnaires, qui peuvent être exercés lorsque les décisions sur les activités clés doivent être prises et qui ne sont pas purement protecteurs, sont pris en compte pour la détermination du pouvoir.

Note 2.1.1. Intégration globale

Les sociétés filiales dans lesquelles le groupe Kaufman & Broad exerce le contrôle sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale.

Les comptes sont intégrés à 100 % poste à poste.

Au sein des capitaux propres consolidés, la quote-part des intérêts minoritaires dans les capitaux propres des filiales intégrées est présentée sous une ligne spécifique, tout comme au compte de résultat et dans l'état du résultat global.

Toute modification de la participation de Kaufman & Broad dans une filiale qui n'aboutit pas à une perte de contrôle est comptabilisée directement dans les capitaux propres.

Note 2.1.2. Mise en équivalence des co-entreprises et des entreprises associées

Les co-entreprises sont des partenariats dans lesquelles le Groupe et les autres parties engagées exercent un contrôle conjoint, contractuellement convenu, sur l'entité et ont des droits sur l'actif net de celle-ci.

Les décisions concernant les activités clés sont soumises à un vote unanime de Kaufman & Broad et de ses co-entrepreneurs.

Les entreprises associées sont les entités dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable : Kaufman & Broad a le pouvoir de participer aux décisions de politique financière et opérationnelle sans toutefois exercer un contrôle conjoint ou un contrôle. L'influence notable est présumée lorsque le Groupe détient, directement ou indirectement, une participation supérieure ou égale à 20 %.

Les co-entreprises et les entreprises associées sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence.

Cette méthode consiste à ne retenir dans les comptes consolidés que la quote-part de capitaux propres correspondant au pourcentage détenu par le Groupe.

Si la quote-part du Groupe dans les pertes d'une entité mise en équivalence est supérieure à sa participation dans celle-ci, alors la quote-part du Groupe est ramenée à zéro. Les pertes supplémentaires font l'objet d'une provision si le Groupe a une obligation légale ou implicite à ce titre.

La valeur comptable des entreprises associées et co-entreprises correspond à la quote-part de situation nette détenue. Ce poste

comprend, au regard de l'activité de promotion, l'investissement en capital et assimilé à savoir les avances financières en compte courant réalisées par le groupe pour financer les programmes.

Valeur des titres des entreprises associées et co-entreprises

(en milliers d'euros)	30 novembre 2016	Distribution	Quote-part de résultat de l'exercice	Effet variation de périmètre et autres	30 novembre 2017
Titres en équivalence des entreprises associées	1 100	- 791	615	- 603	321
Titres en équivalence des co-entreprises	- 232		18		- 214
TOTAL DES TITRES EN ÉQUIVALENCE	868	- 791	633	- 603	107
Créances avec les entreprises associées	5 291	410	9 007		14 708
Créances avec les co-entreprises	- 525			525	0
TOTAL DES CRÉANCES AVEC LES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET CO-ENTREPRISES	4 766	410	9 007	525	14 708
ENTREPRISES ASSOCIÉES ET CO-ENTREPRISES	5 634	- 381	9 640	- 78	14 815

Principaux éléments du bilan et du compte de résultat des entreprises associées et co-entreprises

(en milliers d'euros)	30 novembre 2017		30 novembre 2016	
	Entreprises associées	Co-entreprises	Entreprises associées	Co-entreprises
Actifs non courants	- 13 450	- 265	195	
Actifs courants	40 820	2 548	22 878	3 327
TOTAL ACTIF	27 370	2 283	23 073	3 327
Capitaux propres	1 526	- 429	2 491	- 463
Passifs non courants	1 033	0	0	
Passifs courants	24 811	2 712	20 582	3 690
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIF	27 370	2 283	23 073	3 227

(en milliers d'euros)	30 novembre 2017		30 novembre 2016	
	Entreprises associées	Co-entreprises	Entreprises associées	Co-entreprises
Chiffres d'affaires	23 221	0	4 336	
Coûts des ventes	- 18 590	38	- 3 764	
MARGE BRUTE	4 631	38	572	0
Autres charges et produits	- 2 323	- 5	- 1 557	- 2
Résultat opérationnel courant	2 308	34	- 985	- 2
RÉSULTAT NET	2 029	34	- 1 167	- 2

Note 2.1.3. Regroupements d'entreprises

Lors d'une prise de contrôle, les actifs, passifs et passifs éventuels identifiables de l'entité acquise qui satisfont aux critères de comptabilisation en IFRS, sont comptabilisés en règle générale à leur juste valeur déterminée à la date d'acquisition.

En cas d'acquisition partielle, les intérêts minoritaires peuvent soit être comptabilisés pour leur quote-part dans la juste valeur des actifs et passifs acquis, soit être évalués à leur juste valeur.

Cette option s'applique transaction par transaction.

Conformément aux dispositions de la norme, les coûts liés au regroupement sont comptabilisés en charges de la période au cours de laquelle ils sont encourus.

Note 2.2. Évolutions du périmètre de consolidation

Kaufman & Broad avait pris le contrôle de la société Seri Ouest à hauteur de 80 % en juin 2016. Le solde de 20 % des actions de la société Seri Ouest a été acquis le 23 juin 2017. Le prix global définitif de cette transaction s'élève à 14 millions d'euros.

Il n'y a pas eu d'autre acquisition significative sur l'exercice.

Note 3. Données opérationnelles

Note 3.1. Information sectorielle

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels », l'information sectorielle présentée correspond à l'organisation du reporting interne à destination du Comité de Direction du

groupe, pour évaluer les performances. Le Comité de Direction représente le principal décisionnaire opérationnel au sens de la norme IFRS 8.

Note 3.1.1. Résultat par secteurs opérationnels

Exercice clos le 30 novembre 2017
(en milliers d'euros)

	Île-de-France	Ouest	Sud-Ouest	Sud-Est
Chiffre d'affaires	430 062	165 516	342 888	174 747
MARGE BRUTE	84 155	30 748	60 038	30 779
Charges commerciales	- 13 191	- 4 213	- 5 938	- 4 623
Charges administratives	- 8 094	- 6 333	- 8 127	- 4 809
Charges techniques et service après-vente	- 9 283	- 1 695	- 3 772	- 3 175
Charges développement et programmes	- 7 577	- 2 287	- 5 947	- 3 552
Réallocation quote-part de refacturation siège	- 11 798	- 4 981	- 9 579	- 5 296
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	34 212	11 239	26 675	9 324
Coût de l'endettement financier net et autres charges/produits financiers	3 158	419	1 384	- 507
Réallocation coût de l'endettement financier net	- 2 251	- 951	- 1 828	- 1 011
RÉSULTAT DES ENTREPRISES INTÉGRÉES AVANT IMPÔTS	35 119	10 707	26 231	7 806
Impôt sur les résultats	- 9 340	- 3 370	- 5 274	- 1 864
Quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises	630	- 17	31	0
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	26 409	7 320	20 988	5 942
Part du groupe	19 336	7 070	11 298	4 243
Participations ne donnant pas le contrôle	7 073	250	9 690	1 699

Exercice clos le 30 novembre 2017
(en milliers d'euros)

	Rhône-Alpes	Immobilier d'entreprise et Logistique	Autres Régions	Siège	Total général
Chiffre d'affaires	95 022	142 069	40 495		1 390 798
MARGE BRUTE	18 678	34 262	10 472		269 132
Charges commerciales	- 2 383	- 736	- 224	- 6 348	- 37 655
Charges administratives	- 3 286	- 3 825	- 54	- 29 813	- 64 340
Charges techniques et service après-vente	- 1 704	- 400		- 554	- 20 582
Charges développement et programmes	- 1 747	- 6 192	- 77	- 1 220	- 28 599
Réallocation quote-part de refacturation siège	- 3 152	- 2 568	- 561	37 935	0
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	6 406	20 541	9 556	0	117 956
Coût de l'endettement financier net et autres charges/produits financiers	715	- 3 738	28	- 7 240	- 5 779
Réallocation coût de l'endettement financier net	- 602	- 490	- 107	7 240	0
RÉSULTAT DES ENTREPRISES INTÉGRÉES AVANT IMPÔTS	6 519	16 313	9 477	0	112 177
Impôt sur les résultats	- 2 264	- 5 459	- 859	0	- 28 430
Quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises	556	- 79	- 1		1 120
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	4 811	10 775	8 617	0	84 867
Part du groupe	4 726	10 733	1 708	0	59 118
Participations ne donnant pas le contrôle	85	42	6 909		25 749

Les quotes-parts de refacturation des frais siège (y compris le coût de l'endettement financier net) sont réallouées en fonction de la part relative de chaque secteur dans le total du groupe. Cette part étant appréciée sur la base de l'activité (mesuré en Logements Équivalent Unité livrés – LEU) ainsi que des effectifs prévus au budget pour l'exercice concerné.

Par ailleurs, l'impôt sur les résultats est calculé sur la base d'un impôt théorique pour chacun des secteurs selon leur résultat net avant impôt. Les impacts liés aux différences permanentes prises en compte dans le calcul de l'impôt sur les résultats sont réalloués selon la clé décrite ci-dessus.

Exercice clos le 30 novembre 2016

(en milliers d'euros)

	Île-de-France	Ouest	Sud-Ouest	Sud-Est
Chiffre d'affaires	441 476	108 800	277 305	185 286
MARGE BRUTE	84 515	19 904	52 268	30 614
Charges commerciales	- 12 162	- 2 632	- 5 214	- 4 977
Charges administratives	- 8 012	- 4 931	- 8 543	- 5 314
Charges techniques et service après-vente	- 8 533	- 1 188	- 4 072	- 2 814
Charges développement et programmes	- 6 917	- 2 015	- 5 075	- 1 478
Réallocation quote-part de refacturation siège	- 12 432	- 2 990	- 9 732	- 5 439
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	36 459	6 148	19 632	10 592
Coût de l'endettement financier net et autres charges/produits financiers	3 419	314	- 134	- 847
Réallocation coût de l'endettement financier net	- 1 284	- 309	- 1 005	- 562
RÉSULTAT DES ENTREPRISES INTÉGRÉES AVANT IMPÔTS	38 594	6 153	18 493	9 183
Impôt sur les résultats	- 12 845	- 2 224	- 4 184	- 3 570
Quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises	186	- 116	- 2	
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	25 935	3 813	14 307	5 613
Part du groupe	20 427	3 260	4 806	5 033
Participations ne donnant pas le contrôle	5 508	553	9 501	580

Exercice clos le 30 novembre 2016

(en milliers d'euros)

	Rhône-Alpes	Immobilier d'entreprise et Logistique	Autres Régions	Siège	Total général
Chiffre d'affaires	72 812	132 327	19 996		- 1 238 002
MARGE BRUTE	14 519	28 554	5 231		235 605
Charges commerciales	- 2 388	- 322	- 196	- 6 999	- 34 891
Charges administratives	- 3 280	- 2 096	351	- 26 387	- 58 214
Charges techniques et service après-vente	- 1 511	- 350	- 16	- 995	- 19 477
Charges développement et programmes	- 1 433	- 2 864	- 69	- 1 916	- 21 765
Réallocation quote-part de refacturation siège	- 2 718	- 2 556	- 430	36 297	
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	3 189	20 366	4 871	0	101 258
Coût de l'endettement financier net et autres charges/produits financiers	286	- 2 474	- 18	- 3 751	- 3 203
Réallocation coût de l'endettement financier net	- 281	- 264	- 44	3 751	
RÉSULTAT DES ENTREPRISES INTÉGRÉES AVANT IMPÔTS	3 194	17 628	4 809	0	98 055
Impôt sur les résultats	- 1 325	- 5 760	- 456		- 30 365
Quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises	- 28	- 250			- 211
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	1 841	11 618	4 353	0	67 479
Part du groupe	1 639	10 140	730	0	46 034
Participations ne donnant pas le contrôle	202	1 478	3 623		21 445

Note 3.1.2. Besoin en Fonds de Roulement par secteurs opérationnels

Exercice clos le 30 novembre 2017
(en milliers d'euros)

	Île-de-France	Ouest	Sud-Ouest	Sud-Est
Stocks	134 533	39 153	106 287	62 839
Créances clients	117 442	39 231	56 357	48 192
Autres	- 185 828	- 80 088	- 103 229	- 68 102
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	66 147	- 1 704	59 415	42 929

Exercice clos le 30 novembre 2017
(en milliers d'euros)

	Rhône-Alpes	Immobilier d'entreprise et Logistique	Autres Régions	Siège	Total général
Stocks	24 399	6 997	9 829	844	384 882
Créances clients	27 487	41 354	6 527	3 553	340 142
Autres	- 32 609	- 106 219	- 15 851	14 529	- 577 397
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	19 277	- 57 868	505	18 926	147 627

Exercice clos le 30 novembre 2016
(en milliers d'euros)

	Île-de-France	Ouest	Sud-Ouest	Sud-Est
Stocks	96 805	40 390	131 840	63 964
Créances clients	103 675	34 905	81 359	43 802
Autres	- 198 533	- 83 040	- 125 034	- 76 249
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	1 947	- 7 745	88 165	31 517

Exercice clos le 30 novembre 2016
(en milliers d'euros)

	Rhône-Alpes	Immobilier d'entreprise et Logistique	Autres Régions	Siège	Total général
Stocks	20 257	4 247	13 566	311	371 381
Créances clients	29 646	78 940	3 025	317	375 669
Autres	- 30 474	- 83 239	- 9 549	- 11 691	- 617 809
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	19 429	- 52	7 042	- 11 063	129 241

Note 3.2. Chiffre d'affaires et marge brute

Le groupe commercialise toutes ses opérations de promotion sous le régime de la Vente en état futur d'achèvement (VEFA).

À travers le contrat VEFA, le législateur a donné aux promoteurs immobiliers la possibilité d'appeler les fonds des clients en fonction de l'avancement des programmes selon un échéancier encadré par la Loi tout en donnant aux clients une Garantie Financière d'Achèvement (GFA). Les paiements cumulés des clients ne peuvent excéder 35 % du prix à l'achèvement des fondations, 70 % à la mise hors d'eau et 95 % à l'achèvement de l'immeuble. Ce contrat rend l'acquéreur propriétaire du sol et de l'édifice au fur et à mesure de sa construction.

La reconnaissance du chiffre d'affaires est effectuée conformément à la norme IAS 18 « Produits des activités ordinaires » et selon les modalités de la norme IAS 11 « Contrats de construction » en matière d'avancement, c'est-à-dire proportionnellement à l'avancement

technique dont le point de départ est l'acquisition du terrain, et à l'avancement commercial (signature des actes de vente) de chaque programme.

Le chiffre d'affaires et la marge sont comptabilisés au fur et à mesure de l'avancement des travaux sur la base des prévisions effectuées par programme et selon la règle suivante : le chiffre d'affaires comptabilisé pour un programme donné est égal au produit du chiffre d'affaires cumulé des lots pour lesquels l'acte de vente notarié a été signé et du rapport entre le montant des dépenses foncières et des dépenses de construction engagées par le groupe sur ledit programme et le budget total des dépenses dudit programme.

Les prévisions utilisées ont été intégralement réexaminées trimestriellement et prennent en compte, au mieux de la connaissance de la direction, les évolutions attendues sur les prix de vente, la commercialisation et les coûts.

Ci-dessous la répartition du chiffre d'affaires et de la marge brute par produits :

	30 novembre 2017		30 novembre 2016	
(en milliers d'euros)	Chiffre d'affaires	Marge brute	Chiffre d'affaires	Marge brute
Logements collectifs	1 169 114	218 648	1 017 674	190 229
Maisons individuelles	44 605	9 156	42 334	8 954
TOTAL LOGEMENTS	1 213 719	227 804	1 060 008	199 183
TERTIAIRE	165 263	39 729	171 098	35 040
AUTRES	11 816	1 598	6 896	1 382
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES ET MARGE BRUTE	1 390 798	269 131	1 238 002	235 605

Note 3.3. Charges opérationnelles

	30 novembre 2017				30 novembre 2016			
(en milliers d'euros)	Salaires et charges sociales	Frais de Publicité	Autres charges opérationnelles	Total	Salaires et charges sociales	Frais de Publicité	Autres charges opérationnelles	Total
Charges commerciales	11 106	21 381	5 168	37 655	9 292	20 290	5 309	34 891
Charges administratives	26 685		37 655	64 340	24 476	–	33 738	58 214
Charges techniques et service après-vente	17 900		2 682	20 582	16 698		2 779	19 477
Charges développement et programmes	15 251		13 348	28 599	13 797	–	7 968	21 765
TOTAL DES CHARGES OPÉRATIONNELLES	70 942	21 381	58 853	151 176	64 263	20 290	49 794	134 347

Charges commerciales

Les charges commerciales s'élèvent à 37,7 millions d'euros en 2017 contre 34,9 millions d'euros en 2016. Cette hausse de 7,9 % provient essentiellement des dépenses de publicité et du poste « Salaires et charges sociales ».

Charges administratives

Les charges administratives s'élèvent à 64,3 millions d'euros en 2017, contre 58,2 millions d'euros en 2016, soit une augmentation de 10,5 %, principalement imputable à l'augmentation des postes « Salaires et charges sociales » pour 2,2 millions d'euros, « Impôts et taxes » pour 1,1 million, « Loyers et charges locatives » pour 0,6 million.

Les autres charges opérationnelles sont composées principalement de « Loyers et charges locatives » pour 6,5 millions d'euros, d'« Impôts et taxes » pour 7,5 millions d'euros, de « Charges calculées » pour

8,4 millions d'euros intégrant la charge d'étalement des plans d'actions gratuites pour 3,2 millions d'euros et la dotation nette aux amortissements pour 3,7 millions d'euros.

Charges techniques et service après-vente

Les charges techniques et service après-vente s'élèvent à 20,6 millions d'euros en 2017 contre 19,5 millions d'euros en 2016, la hausse provenant du poste « Salaires et charges sociales » pour 1,2 million d'euros.

Charges développement et programmes

Les charges développement et programmes s'élèvent à 28,6 millions d'euros en 2017 contre 21,8 millions d'euros en 2016, soit une augmentation de 31,4 %, principalement imputable aux postes « Salaires et charges sociales » pour 1,5 million d'euros, frais d'abandon de projets pour 2,7 millions et à la variation nette des provisions sur dépenses de nouveaux projets pour 2,1 millions d'euros.

Note 3.4. Stocks

Les « nouveaux projets » correspondent à des programmes non encore développés. Ils sont évalués au prix de revient et comprennent les indemnités d'immobilisation versées dans le cadre de l'acquisition des terrains, les honoraires de conception, les frais de développement fonciers et tous les autres frais engagés au titre des projets.

À chaque date d'arrêté comptable, la fraction de ces dépenses engagée sur des projets pour lesquels les promesses d'achat de terrains ne sont pas signées et pour lesquelles il existe un manque de visibilité sur la probabilité de développement dans un avenir proche, est comptabilisée en charges.

Les stocks de programmes en cours de développement sont évalués au prix de revient. Ce dernier comprend le prix d'acquisition des terrains, les frais annexes, les taxes, le coût des VRD (Voirie Réseaux Divers), le coût de construction et d'aménagement de zones modèles, les frais fonciers, les frais financiers ainsi que les honoraires et commissions inhérents aux mandats délivrés par Kaufman & Broad en vue de vendre les programmes immobiliers.

La norme IAS 2 prévoit l'incorporation en stock de frais fixes indirects dans la mesure où ces frais sont clairement identifiables et affectables. Ces frais doivent être incorporés aux stocks à l'aide de méthodes systématiques et rationnelles appliquées de façon cohérente et permanente à tous les coûts ayant des caractéristiques similaires.

Les frais fixes indirects (salaires, charges sociales et autres charges) relatifs aux départements fonciers, techniques et administration générale qui sont essentiellement composés de frais de développement, de suivi de travaux, de gestion de projet, de gestion après-vente, pour la partie directement affectable aux programmes immobiliers et engagée postérieurement à la signature de la promesse d'achat du terrain, peuvent être incorporés aux stocks.

Le groupe n'ayant pas mis en place les outils de gestion permettant d'identifier et d'évaluer ces coûts selon les critères des normes IFRS, il comptabilise en charges ces coûts fixes indirects.

Des provisions sont constituées pour couvrir les pertes prévisibles, lesquelles sont évaluées à partir d'une analyse des données économiques et financières prévisionnelles de chaque projet.

(en milliers d'euros)	30 novembre 2017			30 novembre 2016
	Brut	Dépréciation	Net	Net
Nouveaux projets	50 985	- 6 744	44 241	25 857
Programmes en cours	344 817	- 4 176	340 641	345 524
TOTAL STOCKS	395 802	- 10 920	384 882	371 381

La variation de la dépréciation se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2016	Dotations	Reprises	30 novembre 2017
Nouveaux projets	3 706	6 553	- 3 515	6 744
Programmes en cours	3 415	1 717	- 956	4 176
TOTAL STOCKS	7 121	8 270	- 4 471	10 920

Les stocks nets de dépenses de nouveaux projets sont en augmentation de 18,4 millions d'euros.

La provision sur les dépenses de nouveaux projets a augmenté suite à la décision de déprécier les dépenses de projets n'ayant pas fait l'objet d'une décision formelle d'abandon mais dont le développement est incertain. Les reprises de provisions pour dépréciation comptabilisées correspondent à hauteur de 1,6 million d'euros à des reprises non utilisées sur des dépenses dont le développement jugé incertain a pu être lancé, le solde correspondant à des dépenses engagées qui ont été constatées en charges sur des projets abandonnés.

Les stocks bruts de programmes en cours ont diminué de 1,2 % sur l'année.

Les provisions sur les programmes en cours correspondent à hauteur de 3,8 millions d'euros aux provisions sur des terrains acquis non développés et à des soldes de provisions pour perte à terminaison sur des programmes en cours de développement.

Les reprises de provisions pour dépréciation comptabilisées correspondent essentiellement aux réductions de provisions pour perte à terminaison sur les opérations Seri Ouest rachetées en 2016 au fur et à mesure de leur avancement.

Note 3.5. Créances clients et autres créances

Les créances clients représentent les créances nées de l'enregistrement du chiffre d'affaires en fonction de l'avancement des programmes. Elles se composent des éléments suivants :

- les appels de fonds, réalisés auprès des clients à différentes étapes des travaux conformément à la réglementation en vigueur, non encore réglés ;

- le décalage qui peut exister entre les appels de fonds et l'avancement réel constaté à la clôture de l'exercice.

Ce décalage génère la majeure partie de ces créances ; ces créances sont non exigibles.

Les créances clients sont évaluées à leur valeur nominale, sous déduction des dépréciations constituées lorsque la valeur de réalisation des créances exigibles est inférieure à la valeur comptable.

	30 novembre 2017			30 novembre 2016
(en milliers d'euros)	Brut	Dépréciation	Net	Net
CRÉANCES CLIENTS	340 553	- 410	340 142	375 669
État - TVA	128 323	- 195	128 128	112 209
Avances et acomptes	953		953	1 552
Comptes-courants d'associés	8 046		8 046	10 262
Créances notaires	41 424		41 424	21 368
Autres	16 983	- 4 342	12 641	13 148
TOTAL AUTRES CRÉANCES	195 729	- 4 537	191 192	158 539
ÉTAT – IMPÔT COURANT	7 776		7 776	1232
PAIEMENTS D'AVANCE	1 079		1 079	1345
TOTAL CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES	545 137	- 4 947	540 189	536 785

L'ensemble des « Créances clients » et « Autres créances » est à échéance à moins d'un an.

La variation de la dépréciation se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2016	Variation de périmètre	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	30 novembre 2017
Créances clients	355		158	- 27	- 76	410
Autres créances et TVA	4 236	0	783	- 471	- 11	4 537
TOTAL	4 591	0	941	- 498	- 87	4 947

Au cours de l'exercice, il n'y a pas eu de dotations ou de reprises de provisions significatives concernant les créances clients et les autres créances.

Note 3.5.1. Créances clients

La différence entre les créances clients nettes de 340,1 millions d'euros et l'encours des appels de fonds de 75,1 millions d'euros (après dépréciation), soit 265 millions d'euros, correspond au décalage entre les appels de fonds contractuels et le chiffre d'affaires reconnu au titre de l'avancement des programmes. Les créances correspondant à ce décalage sont enregistrées hors taxes.

Le notaire rédacteur de l'acte étant, en règle générale, tenu de s'assurer au moment de la signature que le financement de la vente est assuré, les provisions pour dépréciation des créances clients sont peu fréquentes.

Les créances au-delà de 90 jours comprennent essentiellement des retards de règlement sur des appels de fonds de lots non encore livrés aux acquéreurs. Les créances sur lesquelles le groupe considère qu'il existe un risque de non-recouvrabilité sont provisionnées à hauteur de 0,4 million d'euros.

Les conditions habituelles de règlement des appels de fonds sont à réception de ceux-ci.

Au 30 novembre 2017, l'antériorité des appels de fonds est la suivante :

(en millions d'euros)	30 novembre 2017		30 novembre 2016	
	en valeur	en %	en valeur	en %
• Moins de 30 jours	67,8	90,3 %	53,6	89,5 %
• De 30 à 60 jours	4,5	6,0 %	3,3	5,5 %
• De 60 à 90 jours	1,0	1,3 %	0,4	0,7 %
• Au-delà de 90 jours	1,8	2,4 %	2,6	4,3 %
TOTAL DES APPELS DE FONDS	75,1		59,9	

Note 3.5.2. État – TVA

Le poste « TVA » intègre au 30 novembre 2017 la TVA déductible sur les factures fournisseurs enregistrées à hauteur de 42,9 millions (42,3 millions d'euros en 2016), la TVA constatée sur les factures non parvenues liées à la constatation des coûts à l'avancement des programmes à hauteur de 70,3 millions d'euros (60,3 millions d'euros en 2016) et les crédits de TVA à hauteur de 15 millions d'euros (9,6 millions d'euros en 2016).

Note 3.5.3. Comptes-courants d'associés

Ce poste reflète la quote-part de perte affectée aux associés minoritaires et non réglée au 30 novembre 2017 sur les opérations consolidées en Intégration Globale. Une provision pour risques et charges a été constituée à hauteur de 7,7 millions d'euros destinée à couvrir les

comptes-courants d'associés débiteurs présentant un risque de non recouvrabilité (voir note 8.1. « Provisions pour risques et charges »).

Note 3.5.4. Autres

Le poste « Autres » intègre notamment une créance de prêt vis-à-vis d'un associé à hauteur de 1,2 million d'euros provisionnée en totalité compte tenu du litige opposant le groupe à cet associé, le versement au titre du redressement Urssaf pour 1,9 million d'euros (voir note 8.1. « Provisions pour risques et charges »), les sommes versées au titre du litige sur l'opération Roissy Park (voir note 8.2. « Passifs éventuels ») pour 1,2 million d'euros, les primes d'assurances versées en 2017 à refacturer aux programmes pour 0,7 million d'euros et une avance sur résultats futurs de 2,5 millions d'euros versée en 2016 dans le cadre des accords liés à l'acquisition de SMP.

Note 3.6. Détail de la variation du Besoin en Fonds de Roulement

(en milliers d'euros)	30 novembre 2016	Variation de BFR du TFT	Variation de périmètre	Autres variations du BFR	30 novembre 2017
Stocks	371 381	9 680	18	3 803	384 882
Clients	375 669	- 35 561	35		340 143
Fournisseurs	- 675 146	26 264	- 2	- 3 128	- 652 012
Autres actifs et passifs d'exploitation	61 964	4 961	- 54	- 31	66 840
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION (TFT)	133 868	5 344	- 2	644	139 854
Impôt courant	- 4 626	25 816	37	- 13 452	7 775
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	129 242	31 160	34	- 12 808	147 627

La variation du Besoin en Fonds de Roulement d'exploitation (hors impôts courants) sur l'exercice 2017 est de 5,3 millions d'euros par rapport au 30 novembre 2016.

Note 3.7. Gestion du risque de contrepartie

Les risques de contrepartie pour le groupe Kaufman & Broad portent potentiellement sur les fournisseurs/sous-traitants, sur les comptes clients et les contreparties bancaires.

Compte tenu de la pluralité des fournisseurs et sous-traitants, leur insolvabilité ne pourrait avoir de conséquences significatives sur l'activité. Le groupe Kaufman & Broad considère que le risque de contrepartie lié aux comptes clients est très limité par le très grand nombre de clients et par le fait que les ventes sont signées exclusivement devant notaire, le financement de l'acquisition du bien immobilier ayant été, en règle générale, préalablement obtenu.

Le risque crédit attaché au client est géré au niveau de chaque agence et supervisé par le siège. Du fait de son activité, le groupe est faiblement exposé au risque de défaillance de clients. L'ancienneté des créances clients est revue mensuellement.

Le groupe Kaufman & Broad place ses disponibilités, quasi-disponibilités et ses titres de placement auprès d'institutions financières de premier rang.

Le groupe Kaufman & Broad conclut des contrats de taux d'intérêt avec des institutions financières de premier rang.

Certains programmes sont développés par le groupe sur la base d'une participation en capital et en compte courant d'associés extérieurs à Kaufman & Broad. En raison notamment de la situation économique et financière, certains partenaires du groupe associés dans les opérations en co-promotion peuvent être défaillants dans la réalisation du programme immobilier et peuvent ne pas pouvoir honorer leurs engagements, entraînant pour la société l'obligation de faire face aux besoins de trésorerie générés par les programmes immobiliers concernés.

Note 4. Rémunérations et avantages au personnel

Note 4.1. Frais de personnel

Les frais de personnel inscrits à l'effectif des sociétés du groupe se ventilent comme suit :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2017	30 novembre 2016
Salaires et charges sociales	70 942	64 264
Dont Traitement et salaires ⁽¹⁾	52 642	49 991
Dont : abondement	1 052	877
Actions gratuites ⁽²⁾	5 396	7 565
Charges sociales ⁽³⁾	25 108	23 046
TOTAL DES FRAIS DE PERSONNEL	77 750	73 037
Effectif moyen (équivalent temps plein)	813	738

(1) Les informations détaillées relatives aux engagements du groupe en matière d'indemnités de départ à la retraite se trouvent en note 4.2. « Provisions pour indemnités de fin de carrière ».

(2) Les informations détaillées relatives aux paiements en actions se trouvent en note 4.3. « Paiements en actions ».

(3) Le montant des charges comptabilisées au titre des régimes de retraite s'élève à 6,1 millions d'euros sur l'exercice 2017 à comparer à 5,5 millions d'euros sur l'exercice 2016.

Note 4.2. Provisions pour indemnités de fin de carrière

Le groupe n'a pas d'autre engagement que les indemnités de fin de carrière qui font l'objet d'une provision dans les comptes consolidés du groupe.

L'évaluation de cette provision est faite par un expert indépendant.

La méthode actuarielle utilisée correspond à la méthode des unités de crédits projetées. Cette méthode consiste à évaluer, pour chaque salarié, le montant de l'indemnité correspondant au salaire projeté en fin de carrière, et aux droits appliqués à l'ancienneté acquise à la date de l'évaluation. Le montant de l'indemnité, ainsi évaluée, est actualisé et probabilisé avec la table de mortalité et la table de rotation du personnel.

Les écarts actuariels sont intégralement et directement comptabilisés en capitaux propres au cours de la période dans laquelle ils surviennent.

Les hypothèses retenues pour le calcul des indemnités de fin de carrière sont les suivantes :

- taux d'actualisation : taux des obligations « Corporate » de catégorie « AA » (valeur déterminée par l'indice IBOXX) de 1,50 % ;
- taux moyen de progression des salaires : 2,00 % ;
- taux d'inflation : 1,75 % ;
- âge de départ en retraite de 62 ans pour toutes les catégories de personnel ;
- taux de *turnover* annuel moyen de : 6,4 % sachant qu'un taux différencié calculé sur la moyenne des trois derniers exercices a été appliqué par tranche d'âge.

Le taux d'actualisation retenu par la société en fonction des conditions de marché s'appuie sur des obligations de durée semblable à la durée estimée des obligations au titre des avantages au personnel.

Il n'y a pas d'actifs de couverture sur les plans d'indemnités de fin de carrière.

Cette provision intègre les charges sociales que la société devrait régler si elle impose la mise à la retraite des salariés conformément à la législation sociale en vigueur.

Le tableau ci-dessous présente le détail des composantes de la charge de l'exercice au titre des indemnités de fin de carrière :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2017	30 novembre 2016
Coûts des services rendus au cours de l'exercice ⁽¹⁾	- 12	1
Coût financier ⁽²⁾	72	106
CHARGE COMPTABILISÉE DANS LE COMPTE DE RÉSULTAT	60	107

(1) Le coût des services rendus au cours de l'exercice a été comptabilisé en « Salaires et charges sociales ».

(2) Le coût financier est enregistré dans le poste « Coût de l'endettement financier net ».

L'évolution de la provision est la suivante :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2017	30 novembre 2016
Passif net à l'ouverture	6 929	5 612
Coût de l'exercice	256	168
Prestations versées	- 196	- 61
Variation de périmètre	-	58
Écarts actuariels (comptabilisés en capitaux propres)	- 583	1 152
PASSIF NET À LA CLÔTURE	6 406	6 929

Le montant total des écarts actuariels (produits) au 30 novembre 2017 s'élève à 0,6 million d'euros contre une charge de 1,2 million d'euros au 30 novembre 2016. Cette variation provient essentiellement de la baisse du taux d'actualisation et de l'augmentation du taux de *turnover*.

Le passif net évoluerait au 30 novembre 2017 à 6 242 milliers d'euros avec un taux d'actualisation de 1,75 % et à 6 577 milliers d'euros avec un taux d'actualisation de 1,25 %.

L'historique de l'engagement des pertes et gains actuariels générés se décline comme suit :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2017	30 novembre 2016	30 novembre 2015	30 novembre 2014
Engagement	6 406	6 929	5 612	5 619
Actifs financiers	-	-	-	-
COUVERTURE FINANCIÈRE	6 406	6 929	5 612	5 619
Pertes et (gains) actuariels générés sur l'engagement	- 583	1 152	- 24	320

Note 4.3. Paiements en actions

Conformément à la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions », les options d'achat et de souscription d'action, les offres réservées aux salariés et les attributions d'actions gratuites portant sur des actions Kaufman & Broad accordées aux salariés et aux mandataires sociaux du groupe sont évaluées à la date d'octroi.

Le groupe valorise l'avantage accordé aux salariés à la juste valeur à la date d'attribution des droits. La valeur des options d'achat et de souscription d'actions et des actions gratuites est notamment fonction du prix d'exercice et de la durée de vie de l'option, du prix actuel des actions sous-jacentes, de la volatilité attendue du prix de l'action, des dividendes attendus sur les actions, de la probabilité d'exercice de l'option et du taux d'intérêt sans risque pour la durée de vie de l'option. Cette valeur est enregistrée dans les charges administratives linéairement entre la date d'attribution et la date d'exercice des options ou de disponibilité des actions avec une contrepartie directe en capitaux propres.

Note 4.3.1. Plans d'attribution d'actions gratuites

Dans le cadre du plan d'actions gratuites du 15 avril 2016, 376 199 actions gratuites ont été définitivement attribuées le 15 avril 2017 à l'issue de la période d'acquisition et ont été livrées. Dans le cadre du plan d'actions gratuites du 7 juillet 2015, 105 100 actions gratuites ont été définitivement attribuées le 7 juillet 2017 à l'issue de la période d'acquisition et ont été livrées.

Sur l'exercice, le Conseil d'Administration a décidé la mise en œuvre d'un nouveau plan d'actions gratuites et a attribué le solde des actions gratuites du plan autorisé le 15 avril 2016.

Les principales caractéristiques des plans en cours au 30 novembre 2017 au sein du groupe sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

Plan d'actions gratuites	11 mai 2017	11 mai 2017
Date d'autorisation par l'Assemblée Générale Extraordinaire	15 avril 2016	11 mai 2017
Nombre d'actions gratuites pouvant être attribuées	400 000	250 000
Date du Conseil d'Administration attribuant des actions	11 mai 2017	11 mai 2017
Nombre de bénéficiaires	814	814
Types d'actions	Existantes	Existantes
Nombre d'actions gratuites attribuées	23 801	90 788
Actions devenues caduques	766	3 185
Actions en cours au 30 novembre 2017	23 035	87 603
Cours le jour de l'attribution	37,75 €	37,75 €
Date d'acquisition	11 mai 2019	11 mai 2019
Date de disponibilité	11 mai 2021	11 mai 2021
Juste valeur initiale du plan	576 785 €	2 200 123 €
Données entrées dans le modèle :	Modèle Binomial	Modèle Binomial
• prix d'exercice	–	–
• dépréciation d'illiquidité des titres (% du prix à terme)	1 %	1 %
• dividendes attendus (en % de la capitalisation)	2,06 € par action	2,06 € par action
• taux d'intérêt sans risque (taux de marché)	- 0,30 %	- 0,30 %
• taux de prêt/emprunt des titres	–	–
• taux d'actualisation du prix à terme	Euribor + 300 bps	Euribor + 300 bps
	0 % pour les dirigeants clés	0 % pour les dirigeants clés
• taux de turnover	16,1 %/an pour les autres salariés	16,1 %/an pour les autres salariés

Les plans d'attributions d'actions gratuites ont généré une charge sur l'exercice de 4,9 millions d'euros, détaillée comme suit, comptabilisée en résultat avec une contrepartie en capitaux propres.

(en milliers d'euros)	Plan 07/07/15	Plan 15/04/16	Plans 11/05/17	Total
Valorisation initiale	2 415	10 311	2 777	15 503
Charge de la période	520	3 652	743	4 915

Note 4.3.2. Décote d'incessibilité liée à l'augmentation de capital réservée aux adhérents du Plan d'Épargne Groupe

Dans le cadre de l'offre d'actionnariat « KB Actions 2017 » avec effet de levier et garantie de l'investissement, réservée aux salariés du groupe adhérents au plan d'épargne, Kaufman & Broad SA a constaté au 30 novembre 2017, l'augmentation de son capital résultante des souscriptions à l'offre KB Actions 2017 (voir note 7.1.1 « Évolution du capital »). L'actionnariat a été réalisé via l'obtention de parts d'un FCPE investi en actions Kaufman & Broad. Les actions achetées par le FCPE ont été émises par Kaufman & Broad avec une décote de 20 % sur le prix de référence et sont incessibles pendant la durée du plan d'actionnariat fixé à cinq ans. Les salariés participant au plan renoncent également à percevoir les dividendes afférents aux actions achetées.

L'avantage accordé aux salariés tient compte :

- d'une décote d'incessibilité estimée sur la base du coût pour le salarié d'un emprunt visant à acheter le même nombre d'actions cessible à la date d'attribution et qui serait remboursé à la fin de la période d'incessibilité par la vente des actions du plan d'actionnariat ;
- d'une estimation du coût d'opportunité du FCPE liée à la performance de l'action au-delà du rendement garanti dans le cadre du plan, évaluée comme une option.

La charge liée à cet avantage a ainsi été estimée à 481 milliers d'euros.

Note 4.4. Rémunération des dirigeants (parties liées)**Termes et conditions des transactions avec les parties liées**

En dehors de la cession de 62 800 actions Kaufman & Broad SA intervenue entre Financière Gaillon 8 et la société et des transactions avec la société Artimus Participations les relations avec les parties liées, y compris les modalités de rémunérations des dirigeants, sont restées comparables à celles de l'exercice 2016 et aucune autre transaction inhabituelle, par sa nature ou son montant, n'est intervenue au cours de la période.

Dirigeants du groupe

Le groupe n'a consenti aucun prêt aux membres des organes d'administration et de direction du groupe au cours des exercices 2016 et 2017.

Rémunération des membres des organes d'administration et de direction

Le tableau ci-dessous présente la rémunération des personnes qui sont à la clôture, ou qui ont été, au cours de l'exercice clos, membres des organes d'administration et de direction du groupe.

(en milliers d'euros)	30 novembre 2017	30 novembre 2016
Avantages court terme hors charges patronales ⁽¹⁾	2 326	3 828
Avantages court terme : charges patronales	1 775	1 738
Avantages postérieurs à l'emploi – impact bilan ⁽²⁾	–	–
Autres avantages à long terme ⁽³⁾	NA	NA
Indemnités de fin de contrat	–	–
Jetons de présence ⁽⁴⁾	236	254
Rémunération en actions	–	–
Attribution d'options d'actions (quantité)	–	–
Attribution d'actions gratuites (quantité)	36 750	169 827

(1) Inclut les salaires bruts, rémunérations, primes, intéressement, participation et avantages en nature versés au titre de l'exercice.

Les rémunérations portent sur les membres du Comité de Direction.

(2) Prestations servies au titre d'une indemnité de départ à la retraite.

(3) Autres rémunérations acquises mais dues à long terme.

(4) Il s'agit des rémunérations versées uniquement aux mandataires sociaux non dirigeants.

Retraite à cotisations définies

Les membres du Comité de Direction dont le mandataire social, Nordine Hachemi, bénéficient d'un contrat de retraite complémentaire, à cotisations définies.

Au titre de l'exercice 2017, le montant comptabilisé en charges par notre société au titre de ce contrat s'élève à 150 milliers d'euros (181 milliers d'euros au 30 novembre 2016).

Note 5. Immobilisations incorporelles et corporelles**Note 5.1. Goodwill**

Les goodwill sont déterminés à la date de prise de contrôle (notion de goodwill unique). L'allocation du prix d'acquisition est finalisée durant la période d'évaluation, soit 12 mois à compter de la date de la prise

de contrôle. L'impact des variations de pourcentage ultérieur sans effet sur le contrôle est constaté en capitaux propres. La dette liée à une clause d'ajustement de prix est comptabilisée à la juste valeur dès la date d'acquisition. Toute modification de la juste valeur de la dette est enregistrée en résultat.

Les principaux goodwill des sociétés consolidées par Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) s'analysent de la façon suivante :

(valeur nette en milliers d'euros)	30 novembre 2017	30 novembre 2016
Île-de-France	8 346	8 346
Kaufman & Broad Sud-Ouest	47 287	47 287
Serge Mas Promotion	150	150
Résidences Bernard Teillaud	12 878	12 878
TOTAL GOODWILL	68 661	68 661

(en milliers d'euros)

	30 novembre 2017	30 novembre 2016
Solde en début de période	68 661	68 511
Augmentation		150
Perte de valeur		–
SOLDE EN FIN DE PÉRIODE	68 661	68 661

Les *goodwill* ont fait l'objet de tests de perte de valeur conformément aux principes décrits à la note 5.4. « Pertes de valeurs sur actifs immobilisés 3 ». Ils ont permis de conclure à l'absence de dépréciation au 30 novembre 2017. La valeur recouvrable retenue a été basée sur la valeur d'utilité.

Les autres immobilisations incorporelles sont constituées des frais d'étude et des logiciels qui sont comptabilisés à leur coût d'acquisition ou de production et sont amortis selon le mode linéaire sur leur durée d'utilité, laquelle n'excède généralement pas cinq ans.

Note 5.2. Autres immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles comprennent principalement la valorisation des marques et logos Kaufman & Broad. La durée de vie de cet actif est indéterminée et ne fait donc pas l'objet d'amortissement mais l'objet d'un test de perte de valeur annuellement ou dès identification d'indicateur de perte de valeur.

Frais de recherche et développement

Pour le groupe Kaufman & Broad, les frais de développement sont composés des dépenses attachées au foncier (engagements sur des projets pour lesquels les promesses d'achat des terrains ont été signées) et sont traités en stock comme un élément du prix de revient lorsqu'il est probable que le programme sera développé.

Les autres immobilisations incorporelles se décomposent comme suit :

	30 novembre 2017		30 novembre 2016	
(en milliers d'euros)	Valeur brute	Amortissements cumulés	Valeur nette	Valeur nette
Marque Kaufman & Broad	80 422		80 422	80 422
Autres immobilisations incorporelles	26 311	- 17 291	9 020	7 148
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	106 733	- 17 291	89 442	87 570

La marque fait l'objet d'un test de perte de valeur global avec les *goodwill* (voir note 5.4. « Pertes de valeurs sur actifs immobilisés »).

L'évolution de la valeur nette des immobilisations incorporelles s'analyse de la façon suivante :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2017	30 novembre 2016
Solde en début de période	87 570	86 605
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	3 132	2 701
Cession, mises au rebut et variation de périmètre	1 138	234
Dotation aux amortissements	- 2 398	- 1 970
SOLDE EN FIN DE PÉRIODE	89 442	87 570

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles et la dotation aux amortissements ne portent que sur les logiciels informatiques.

Note 5.3. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition.

L'amortissement est calculé en fonction des rythmes de consommation des avantages économiques attendus par élément d'actif sur la base du coût d'acquisition, sous déduction le cas échéant d'une valeur résiduelle.

À ce titre, le mode linéaire est en général retenu sur les durées suivantes :

- agencements, aménagements, installations : 10 ans ;
- matériel de chantier : 5 ans ;
- matériel de transport : 5 ans ;
- matériel de bureau : 5 ans ;
- mobilier de bureau : 10 ans ;
- matériel informatique : 3 ans.

Les biens dont le groupe Kaufman & Broad a la disposition dans le cadre d'un contrat de location-financement et qui correspondent

principalement à du matériel informatique sont traités comme s'ils avaient été acquis à crédit et sont amortis linéairement selon la durée décrite ci-dessus.

Les paiements au titre des contrats de location simple sont comptabilisés en charges jusqu'à l'échéance du contrat.

Les engagements au titre des contrats de locations simples (ainsi que les sous-locations) sont présentés dans les engagements hors bilan.

Les immobilisations corporelles se décomposent comme suit :

	30 novembre 2017			30 novembre 2016
(en milliers d'euros)	Valeur brute	Amortissements cumulés	Valeur nette	Valeur nette
Terrains	187		187	187
Constructions	329	- 24	305	305
Autre immobilisations corporelles	20 555	- 14 062	6 493	5 437
En cours	714		714	1 520
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	21 785	- 14 086	7 699	7 449

Les autres immobilisations corporelles intègrent les agencements et mobilier de bureau du siège social et des différentes agences du groupe.

L'évolution de la valeur nette des immobilisations corporelles s'analyse de la façon suivante :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2017	30 novembre 2016
Solde en début de période	7 449	4 663
Acquisitions d'immobilisations corporelles	3 310	4 241
Cessions, mises au rebut et variation de périmètre	- 1 243	- 40
Dotations aux amortissements (nettes de reprises)	- 1 817	- 1 415
SOLDE EN FIN DE PÉRIODE	7 699	7 449

Note 5.4. Pertes de valeurs sur actifs immobilisés

Unités Génératrices de Trésorerie

Les Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) constituent des ensembles homogènes d'actifs dont l'utilisation continue génère des entrées de trésorerie qui sont largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres groupes d'actifs. Les UGT retenues par le groupe Kaufman & Broad sont les suivantes (liste complète) :

- Kaufman & Broad Paris ;
- Kaufman & Broad Île-de-France ;
- Kaufman & Broad Sud-Ouest ;
- Résidences Bernard Teillaud ;
- Kaufman & Broad Rhône-Alpes ;
- Kaufman & Broad Méditerranée ;
- Kaufman & Broad Ouest ;
- Kaufman & Broad Pyrénées-Atlantiques ;
- Kaufman & Broad Côte d'Azur ;
- Kaufman & Broad Flandres ;
- Kaufman & Broad Immobilier d'entreprise et Logistique ;
- Kaufman & Broad Est.

Test de dépréciation

S'agissant des *goodwill* et immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée, des tests de dépréciation sont réalisés au minimum une fois par an afin de s'assurer que la valeur nette comptable des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles non amortissables, affectés à chacune des UGT ou à chacun des groupes d'UGT, est au moins égale à la valeur recouvrable.

Les actifs immobilisés, incorporels et corporels, font l'objet d'une dépréciation lorsque du fait d'événements ou de circonstances intervenus au cours de la période (obsolescence, dégradation physique, changements importants dans le mode d'utilisation, performances inférieures aux prévisions, chute des revenus et autres indicateurs externes...), leur valeur recouvrable apparaît durablement inférieure à leur valeur nette comptable.

Les tests de dépréciation sont réalisés par groupe d'actifs (Unité Génératrice de Trésorerie) en comparant leur valeur recouvrable et leur valeur nette comptable.

La nécessité de constater une perte de valeur est appréciée par comparaison entre la valeur comptable des actifs et passifs des UGT et leur valeur recouvrable. La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre la juste valeur nette des coûts de sortie et la valeur d'utilité.

La juste valeur nette des coûts de sortie est déterminée comme la meilleure estimation de la valeur de vente nette des coûts de sortie lors d'une transaction réalisée dans des conditions de concurrence normale entre des parties bien informées et consentantes. Cette estimation est

déterminée sur la base des informations de marché disponibles en considérant les situations particulières.

La valeur d'utilité retenue par le groupe Kaufman & Broad correspond au cumul des *cash flows* libres actualisés sur une durée de 5 ans avec une valeur terminale.

Le taux d'actualisation retenu pour déterminer la valeur d'utilité au 30 novembre 2017 s'établit à 7 % (inchangé par rapport au 30 novembre 2016). Le groupe ne retient qu'un seul taux d'actualisation car les secteurs géographiques et les secteurs d'activité n'ont pas de caractéristiques spécifiques qui pourraient influencer sur le taux d'actualisation. Ce taux est calculé sur la base du coût moyen des capitaux employés et intègre une prime de risque.

Le groupe a utilisé les prévisions établies en fin d'exercice sur la période 2018-2022 ; ces prévisions intègrent des hypothèses différenciées de croissance en fonction des secteurs géographiques, qui prennent en compte les conditions de marché actuelles, leurs évolutions prévisibles compte tenu du contexte général et des incertitudes sur les perspectives futures. Les niveaux de marge attendus sont cohérents avec les objectifs de marge fixés en Comité d'Engagement et les niveaux de marge

constatés les années passées. Au-delà de l'horizon des prévisions à 5 ans, le taux de croissance à l'infini utilisé pour calculer la valeur du flux terminal est égal à 0,5 % (inchangé par rapport 30 novembre 2016). Ce taux est inférieur au taux de croissance moyen de l'activité sur la période des prévisions à 5 ans.

Les tests de recouvrabilité des actifs sont effectués pour chaque UGT et prennent en compte les *goodwill* qui ont été alloués lors des différentes acquisitions et les actifs à durée de vie déterminée (actifs corporels et Besoin en Fonds de Roulement net). La marque Kaufman & Broad dont la valeur nette au bilan s'élève à 80,4 millions d'euros (voir note 5.2. « Autres immobilisations incorporelles ») n'est pas affectée aux UGT du groupe et son test de dépréciation est réalisé au niveau du groupe selon la méthode des flux de trésorerie actualisés.

Des tests de sensibilité aux hypothèses précédentes ont été menés afin de mesurer l'impact de l'évolution des paramètres de calcul, sur la base de variations jugées raisonnablement possible par la direction générale : hausse du taux d'actualisation (50 points de base), la baisse du taux de croissance à long terme (50 points de base) et l'augmentation du taux de Besoin en Fonds de Roulement (5 points de base). Aucune perte de valeur potentielle n'apparaît avec ces hypothèses dégradées.

Note 5.5. Engagements d'investissements, d'achats et de locations

(en milliers d'euros)	Paiements dus par échéancier				30 novembre 2016
	30 novembre 2017	Moins d'un an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans	
Engagements de location simple	20 564	7 904	11 579	1 081	21 494
Engagements d'investissement corporels et incorporels					
TOTAL	20 564	7 904	11 579	1 081	21 494

Engagements relatifs aux locations simples

Le tableau ci-dessous indique, au 30 novembre 2017, les loyers futurs minimaux pour les contrats non résiliables de location simple :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2017	30 novembre 2016
2017	0	6 724
2018	7 904	5 981
2019	8 241	4 408
2020	2 235	1 370
2021	781	1 104
2022	322	992
2023 et au-delà	1 081	915
TOTAL DES LOYERS FUTURS MINIMAUX	20 564	21 494

La charge de loyers enregistrée au compte de résultat au 30 novembre 2017 au titre des locations simples s'est élevée à 6,8 millions d'euros (6,2 millions d'euros au 30 novembre 2016).

Note 6. Financements et instruments financiers

Note 6.1. Actifs et passifs financiers

Les actifs et passifs financiers sont classés en trois catégories et comprennent :

- les emprunts au coût amorti ;
- les passifs financiers comptabilisés à la juste valeur par le compte de résultat ;
- les prêts et créances, actifs financiers disponibles à la vente.

Emprunts et passifs financiers courants et non courants

Les emprunts et autres passifs financiers sont évalués initialement à la juste valeur puis au coût amorti, calculé à l'aide du Taux d'Intérêt Effectif (TIE).

Les frais de transaction, qui sont directement attribuables à l'acquisition ou à l'émission d'un passif financier, viennent en diminution de ce passif financier. Ces frais sont ensuite amortis actuariellement sur la durée de vie du passif selon la méthode du TIE.

La fraction à moins d'un an des dettes financières est présentée en passifs courants.

Instruments financiers dérivés

Le groupe Kaufman & Broad est exposé au risque de marché, notamment en ce qui concerne le risque de taux d'intérêt. Pour y faire face, le groupe a recours à un certain nombre d'instruments financiers dérivés.

Les instruments dérivés sont évalués à leur juste valeur au bilan. La variation de juste valeur des instruments dérivés est enregistrée en contrepartie du compte de résultat, sauf dans les cas de couverture tel qu'indiqué ci-dessous.

Instruments de couverture de flux de trésorerie

Le groupe utilise uniquement des instruments de couverture de flux futurs de trésorerie :

- la couverture de flux de trésorerie, consiste en une couverture de l'exposition aux variations de flux de trésorerie qui sont attribuables à un risque particulier associé à un actif ou passif comptabilisé ou à une transaction prévue (par exemple les flux d'intérêts de la dette à taux variable) et qui affecterait le résultat net présenté ;
- la partie efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est enregistrée directement en contrepartie des capitaux propres. La variation de valeur de la part inefficace de l'instrument de couverture est comptabilisée quant à elle en résultat en charges financières. Les montants enregistrés en capitaux propres sont repris au compte de résultat symétriquement au mode de comptabilisation des éléments couverts.

Fournisseurs et autres dettes

En raison de leur caractère à court terme, les valeurs comptables retenues dans les comptes consolidés sont des estimations raisonnables de leur valeur de marché.

Note 6.1.1. Valeur comptable et juste valeur des actifs et passifs financiers par catégories

	30 novembre 2017				30 novembre 2016			
	Juste valeur par résultat	Prêts et créances	Dettes au coût amorti	Valeur au bilan	Juste valeur par résultat	Prêts et créances	Dettes au coût amorti	Valeur au bilan
(en milliers d'euros)								
Actifs financiers								
Autres actifs financiers non courants		2 311		2 311		2 504		2 504
Créances clients		340 142		340 142		375 669		375 669
Autres créances courants		191 193		191 193		158 540		158 540
Etat impôt courant		7 776		7 776		1 232		1 232
Trésorerie et équivalents de trésorerie	221 065			221 065	118 108			118 108
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	221 065	541 422	0	762 487	118 108	537 945	0	656 053
Passifs financiers								
Emprunts et dettes financières	124		254 032	254 156	1 726		201 476	203 202
Dettes fournisseurs			652 012	652 012			675 146	675 146
État impôt courant							5 858	5 858
Autres dettes courants			125 433	125 433			97 921	97 921
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	124	0	1 031 477	1 031 601	1 726	0	980 401	982 127

La norme IFRS 13 requiert de hiérarchiser selon trois niveaux, les techniques de valorisation pour déterminer la juste valeur. Les catégories sont les suivantes :

- niveau 1 : référence directe à des prix cotés (non ajustés) sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques auxquels l'entité peut avoir accès à la date d'évaluation ;

- niveau 2 : Données d'entrée, autres que les prix cotés inclus dans les données d'entrée de niveau 1, qui sont observables pour l'actif ou le passif, soit directement, soit indirectement ;

- niveau 3 : Données d'entrée concernant l'actif ou le passif qui sont fondées sur des données non observables.

	30 novembre 2017			30 novembre 2016		
	Valeur comptable	Juste valeur de marché	Niveau	Valeur comptable	Juste valeur de marché	Niveau
<i>(en milliers d'euros)</i>						
Actifs						
Trésorerie et équivalents de trésorerie	221 065	221 065	2	118 108	118 108	2
TOTAL ACTIFS	221 065	221 065		118 108	118 108	
Passifs						
Ligne de crédit syndiqué	100 000	100 000	3	200 000	200 000	3
Emprunts obligataires	150 000	150 000	3			
Facilitées de crédit utilisées	1 757	1 757	3	3 195	3 195	3
Autres emprunts et crédit-bail	2 785	2 785	3	1 404	1 404	3
Frais d'émission	- 510	- 510	3	- 3 123	- 3 123	3
Juste valeur des dérivés	124	124	2	1 726	1 726	2
TOTAL PASSIFS	254 156	254 156		203 202	203 202	

Prêts et créances, actifs et passifs financiers disponibles à la vente

Le groupe Kaufman & Broad considère que la valeur au bilan de la trésorerie, des créances clients ainsi que des dettes fournisseurs est la valeur la plus représentative de leur valeur de marché en raison du fort degré de liquidité de ces postes.

Dettes au coût amorti

Les dettes financières sont à taux variable, le groupe considère que leur juste valeur est proche de leur valeur comptable.

Note 6.1.2. Endettement financier brut

L'endettement financier brut est constitué des passifs financiers à long terme et à court terme, des instruments financiers de couverture relatifs aux passifs constitutifs de l'endettement financier brut, et des intérêts courus sur les postes du bilan constitutifs de l'endettement financier brut.

L'endettement financier brut par nature

Au 30 novembre 2017, l'endettement financier brut se compose comme suit :

	30 novembre 2017			
(en milliers d'euros)	Courant	Non courant	Total	30 novembre 2016
Ligne de crédit syndiqué ⁽¹⁾		100 000	100 000	200 000
Emprunt obligataire ⁽²⁾		150 000	150 000	
Frais d'émission ⁽³⁾	- 72	- 438	- 510	- 3 123
Facilitées de crédit utilisées	1 757		1 757	3 195
Autres emprunts et crédit-bail	2 732	53	2 785	1 404
Juste valeur des dérivés	124		124	1 726
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	4 541	249 615	254 156	203 202

(1) La ligne de crédit bancaire syndiqué mise en place en avril 2016 est remboursable in fine en 2021.

(2) Les emprunts obligataires mis en place en mai 2017 ont les échéances suivantes : la tranche de 50 millions d'euros est à échéance in fine 2024 et la tranche de 100 millions d'euros est à échéance in fine 2025.

(3) Les frais d'émission liés à la mise en place en avril 2016 du Contrat de Crédit Senior s'élèvent à 3,5 millions d'euros et ont été entièrement amortis au 30 novembre 2017. Les frais d'émission liés à la mise en place de l'emprunt obligataire en mai 2017 s'élèvent à 0,5 million d'euros et sont amortis à hauteur de 39 milliers d'euros au 30 novembre 2017.

Au 30 novembre 2017, le groupe utilise 100 millions d'euros de ligne de crédit bancaire syndiquée, et a émis un emprunt obligataire de 150 millions d'euros le 18 mai 2017.

Emprunt obligataire

Le 18 mai 2017, Kaufman & Broad a procédé dans le cadre d'un placement privé auprès d'investisseurs institutionnels en Europe, à l'émission de son premier emprunt obligataire de type « Euro PP » d'un

montant de 150 millions d'euros. Ce placement privé se décompose en une tranche de 50 millions d'euros à 7 ans (échéance mai 2024) à taux fixe annuel de 2,879 % payable au 31 mai de chaque année, et une tranche de 100 millions d'euros à 8 ans (échéance mai 2025) à taux fixe annuel de 3,204 % payable au 31 mai de chaque année.

Cet emprunt a permis de rembourser par anticipation la dette senior existante à hauteur de 100 millions d'euros, et de doter le groupe de nouveaux moyens financiers pour accompagner sa croissance.

L'aménagement des ratios financiers

Pour les semestres comptables à compter de novembre 2017, jusqu'au remboursement de l'emprunt obligataire, le groupe est soumis au respect de deux ratios, calculés sur une base consolidée, dont les niveaux ont été définis comme suit :

Ratios à chaque fin de semestre	Seuil au 30 novembre 2017	Ratio au 30 novembre 2017
Ratio de levier financier ⁽¹⁾	≤ 3,0	0,28
Ratio d'Endettement ⁽²⁾	≤ 2,5	0,13

(1) Soit la Dette Financière Nette (a) divisée par l'EBITDA (b) où :

- (a) la dette financière s'entend de l'endettement financier brut diminué de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, et hors certaines dettes subordonnées et certains engagements hors bilan ;
- (b) l'EBITDA s'entend du résultat net de l'ensemble consolidé avant notamment impôts sur les résultats, résultat financier (dont les frais financiers nets, les pertes et gains de change et les autres frais financiers), autres charges et produits à caractère exceptionnel et/ou non récurrent, hors charges calculées (incluant notamment les dotations ou reprises sur amortissements et provisions, les ajustements à la juste valeur, les charges ou produits liés à la rémunération non pécuniaire des employés) et plus ou moins-values sur cessions d'éléments d'actifs, et diminué du résultat des intérêts minoritaires.

(2) Soit la Dette Financière Nette (a) divisée par les capitaux propres ajustés (c) :

- (c) capitaux propres ajustés = capitaux propres consolidés au 30 novembre 2016 + résultat consolidé cumulé du 1^{er} décembre 2016 à la fin du trimestre considéré - dividendes versés sur la période considérée + charge d'impairment cumulée de la période du 1^{er} décembre 2016 à la fin du trimestre considéré.

Cette transaction permet en outre au groupe de diversifier ses sources de financements, de bénéficier de conditions de marchés favorables, et d'allonger substantiellement la maturité moyenne de sa dette.

Contrat de Crédit Senior

Kaufman & Broad SA a conclu le 4 avril 2016 avec un syndicat de banques internationales un Contrat de Crédit Senior (le « Contrat de Crédit Senior 2016 »). Au premier semestre 2017, suite à l'émission du nouvel emprunt obligataire, le groupe a remboursé par anticipation la tranche A en totalité pour 50 millions d'euros et la tranche B à hauteur de 50 millions d'euros.

En conséquence, le groupe dispose au 30 novembre 2017 de crédits syndiqués composés de crédits à terme sous la forme d'une Tranche B (la « Tranche B ») d'un montant en principal résiduel de 100 millions d'euros et à maturité 2021, ainsi que d'une ligne de crédit renouvelable (le « Crédit Renouvelable ») d'un montant en principal de 100 millions d'euros, soit un montant total maximum de 200 millions d'euros.

Au 30 novembre 2017, la société n'a pas effectué de tirage sur sa ligne de crédit revolving.

Aux termes du Contrat de Crédit Senior 2016, il est prévu que le prêt au titre de la Tranche B soit remboursable à sa date de maturité, soit cinq ans après la date de règlement-livraison de l'Opération.

Le Contrat de Crédit Senior 2016 prévoit par ailleurs que la société paie des intérêts sur la base d'un taux d'intérêt égal à l'Euribor (avec un plancher à 0 % par an) augmenté d'une marge, dont le taux dépend du ratio de levier du groupe, tel que décrit ci-dessous :

Ratio de levier financier ⁽¹⁾	RCF ⁽²⁾	Tranche B
Supérieur à 1,0	Marge de 2,75 % par an	Marge de 3,00 % par an
Égal ou inférieur à 1,0	Marge de 2,50 % par an	Marge de 2,75 % par an

(1) Soit (a) la Dette Financière Nette divisée par (b) l'EBITDA où :

- (a) la dette financière s'entend de l'endettement financier brut diminué de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, et hors certaines dettes subordonnées et certains engagements hors bilan ;
- (b) l'EBITDA s'entend du résultat net de l'ensemble consolidé avant notamment impôts sur les résultats, résultat financier (dont les frais financiers nets, les pertes et gains de change et les autres frais financiers), autres charges et produits à caractère exceptionnel et/ou non récurrent, hors charges calculées (incluant notamment les dotations ou reprises sur amortissements et provisions, les ajustements à la juste valeur, les charges ou produits liés à la rémunération non pécuniaire des employés) et plus ou moins-values sur cessions d'éléments d'actifs, et diminué du résultat des intérêts minoritaires.

(2) Revolving Credit Facility.

L'aménagement des ratios financiers

Pour les semestres comptables à compter de novembre 2016, jusqu'à l'échéance du Contrat de Crédit Senior en 2021, le groupe est soumis au respect de deux ratios, calculés sur une base consolidée, dont les niveaux ont été définis comme suit :

Ratios à chaque fin de semestre	Seuil au 30 novembre 2017	Ratio au 30 novembre 2017
Ratio de levier financier ⁽¹⁾	≤ 3,0	0,28
Ratio d'Endettement ⁽²⁾	≤ 2,5	0,13

(1) Soit la Dette Financière Nette (a) divisée par l'EBITDA (b) où :

- (a) la dette financière s'entend de l'endettement financier brut diminué de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, et hors certaines dettes subordonnées et certains engagements hors bilan ;
- (b) l'EBITDA s'entend du résultat net de l'ensemble consolidé avant notamment impôts sur les résultats, résultat financier (dont les frais financiers nets, les pertes et gains de change et les autres frais financiers), autres charges et produits à caractère exceptionnel et/ou non récurrent, hors charges calculées (incluant notamment les dotations ou reprises sur amortissements et provisions, les ajustements à la juste valeur, les charges ou produits liés à la rémunération non pécuniaire des employés) et plus ou moins-values sur cessions d'éléments d'actifs, et diminué du résultat des intérêts minoritaires.

(2) Soit la Dette Financière Nette (a) divisée par les capitaux propres ajustés (c) :

- (c) capitaux propres ajustés = capitaux propres consolidés au 30 novembre 2015 + résultat consolidé cumulé du 1^{er} décembre 2015 à la fin du trimestre considéré - dividendes versés sur la période considérée + charge d'impairment cumulée de la période du 1^{er} décembre 2015 à la fin du trimestre considéré.

L'accord prévoit l'application d'une clause de cash sweep dans certaines conditions.

Le Contrat de Crédit Senior 2016 ne prévoit la mise en place d'aucune sûreté réelle en garantie des sommes dues par la société en qualité d'emprunteur. Kaufman & Broad Homes SAS et Kaufman & Broad Europe SAS ont consenti des cautionnements solidaires (sous réserve de limitations usuelles préservant leur intérêt social) pour garantir des emprunts réalisés par la société au titre du Contrat de Crédit Senior 2016.

Le Contrat de Crédit Senior 2016 prévoit enfin qu'en cas de changement de contrôle de Kaufman & Broad SA, chaque prêteur aura l'option de demander le remboursement anticipé de la dette contractée par Kaufman & Broad SA dans le cadre dudit contrat. Aux termes du Contrat

de Crédit Senior 2016, un changement de contrôle surviendrait (i) en cas de cession, transfert ou autre acte de disposition (autre qu'une fusion, une consolidation ou toute opération similaire), en une ou plusieurs transactions liées, de tout ou partie des actifs du groupe ou (ii) si une personne ou un groupe de personnes agissant de concert (autre que PAI Partners ou toute personne agissant en tant que banque garante dans le cadre de la cession partielle de sa participation par Financière Gaillon 8 ou tout autre actionnaire approuvé à la majorité des prêteurs) acquiert (directement ou indirectement) plus de 33,33 % des droits de vote de Kaufman & Broad et l'offre publique obligatoire résultant du franchissement de ce seuil : (a) n'a pas été recommandée par le Conseil d'Administration de la société ou (b) a été recommandée par le Conseil d'Administration de la société et a été menée avec succès.

Lignes de crédit syndiqué non utilisées

(en milliers d'euros)	30 novembre 2017	30 novembre 2016
Ligne RCF non utilisée ⁽¹⁾	100 000	100 000

(1) La ligne de crédit revolving (RCF) d'un montant maximum de 100 millions in fine avril 2021 a été mise en place en avril 2016 aux fins de financer les besoins généraux et en fonds de roulement du groupe. Cette ligne n'a pas été utilisée depuis sa mise en place.

Variation de l'endettement financier brut

Endettement financier brut au 30 novembre 2016	203 202
Remboursement Crédit Senior 2016 – tranches A et B	- 100 000
Nouvel emprunt obligataire	150 000
Frais d'émission ⁽¹⁾	2 613
Variation des autres emprunts	1 382
Variation de la juste valeur des instruments dérivés	- 1 602
Variation des facilités de crédits	- 1 439
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT AU 30 NOVEMBRE 2017	254 156

(1) Ce montant intègre l'étalement des frais de montage accéléré pour 1,6 million d'euros.

Note 6.1.3. Endettement financier net**Trésorerie et équivalents de trésorerie**

La trésorerie et équivalents de trésorerie sont constitués des disponibilités et dépôts à vue et des équivalents de trésorerie au sens de la norme IAS 7 : il s'agit des placements à court terme, généralement moins de trois mois, aisément convertibles en un montant connu de liquidités, non soumis à des risques significatifs de variation de valeur

et libellés en euros (essentiellement SICAV et Fonds Commun de Placement monétaires et certificats de dépôt).

À chaque arrêté, les placements à court terme sont valorisés à leur juste valeur et la différence éventuelle est portée en résultat.

La trésorerie et équivalents de trésorerie du groupe Kaufman & Broad se décompose de la manière suivante :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2017	30 novembre 2016
Banques et caisses disponibles ⁽¹⁾	218 125	114 878
Placements court terme et dépôts à terme ⁽²⁾	0	258
Soldes réservataires ⁽³⁾	2 940	2 972
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	221 065	118 108

(1) Conformément aux dispositions du Code de la construction et de l'habitation, le paiement de toute somme due par les sociétés de programmes à leurs associés ne peut intervenir qu'à hauteur et dans la stricte limite des sommes dont les sociétés de programmes auront la libre disposition au fur et à mesure de l'achèvement des opérations de construction.

(2) Les placements à court terme sont composés de SICAV monétaires et dépôts à terme.

(3) Les soldes réservataires représentent les 5 % de dépôts versés par les clients à la signature de leur réservation sur un compte bancaire bloqué. Ils seront libérés et donc disponibles lors de la signature de l'acte de vente notarié.

Endettement financier net

L'endettement financier net est constitué de l'endettement financier brut, tel que défini ci-dessus, diminué de la trésorerie et des équivalents de trésorerie.

Les éléments bilanciaux contributifs à l'endettement financier net sont les suivants :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2017	30 novembre 2016
Endettement financier brut	254 156	203 202
Trésorerie et équivalents de trésorerie	221 065	118 108
ENDETTEMENT FINANCIER NET	33 091	85 094

Note 6.2. Expositions aux risques de marché et instruments financiers**Note 6.2.1 Gestion du risque de taux d'intérêt**

Les évaluations à la juste valeur sont détaillées par niveau selon la hiérarchie de juste valeur suivante :

- l'instrument est coté sur un marché actif (niveau 1) ;
- l'évaluation fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données observables, directement (prix) ou indirectement (dérivés du prix) (niveau 2) ;
- au moins une composante significative de la juste valeur s'appuie sur des données non observables (niveau 3).

La juste valeur des instruments financiers négociés sur des marchés actifs est basée sur les cotations au jour de clôture du bilan. Un marché est considéré comme actif si les cotations sont aisément et régulièrement disponibles d'une Bourse, de négociants, de courtiers, d'un évaluateur ou d'une agence de réglementation et que ces cotations sont basées sur des transactions régulières. Ces instruments sont classés en niveau 1.

La juste valeur des instruments financiers qui ne sont pas cotés sur un marché actif (par exemple, les dérivés de gré à gré) est déterminée à l'aide de techniques d'évaluation. Ces différentes méthodes maximisent l'utilisation de données de marché observables, si disponibles, et se

fondent peu sur les estimations propres du groupe. Si tous les éléments requis au calcul de la juste valeur de l'instrument sont observables, cet instrument est classé en niveau 2.

Si un ou plusieurs des principaux éléments de calcul ne sont pas basés sur des données de marché observables, l'instrument est classé en niveau 3.

La politique de gestion du risque de taux d'intérêt a pour objectif de limiter et de maîtriser les variations des taux d'intérêt et leurs répercussions sur le résultat et le flux de trésorerie, afin que le coût global de la dette reste acceptable. Pour réaliser cet objectif, le groupe couvre les flux d'intérêt de ses emprunts à taux variable par des swaps de taux d'intérêt. Ces derniers constituent des dérivés couvrant des flux de trésorerie. Ils sont comptabilisés au bilan à leur juste valeur. Kaufman & Broad applique la comptabilité de couverture de flux de trésorerie. Dans le cadre du Contrat de Crédit Senior, le groupe s'est également engagé à maintenir les couvertures en place à hauteur de 50 % des emprunts.

Les couvertures de risque de taux d'intérêt sont effectuées au moyen d'instruments cotés sur des marchés organisés ou de gré à gré, avec des contreparties de premier rang.

Dans le contexte du remboursement anticipé du contrat de crédit senior, le portefeuille de swaps de couverture de taux a été revu afin d'annuler une partie des swaps et d'en contracter un nouveau.

Le tableau ci-dessous détaille le portefeuille de swaps annulés sur le premier semestre contre une soultte réglée de 1 million d'euros :

Nature	Notionnel (en millions d'euros)	Taux fixe	Échéance		Type
			Date de début	Date de fin	
Swap taux fixe EUR1m	20	0,1950 %	30 avril 2016	30 avril 2021	Couverture
Swap taux fixe EUR1m	10	0,1950 %	30 avril 2016	30 avril 2021	Couverture
Swap taux fixe EUR1m	15	0,1800 %	31 mai 2016	30 avril 2021	Couverture
Swap taux fixe EUR1m	25	0,2780 %	31 mai 2016	30 avril 2021	Couverture
Swap taux fixe EUR1m	25	0,2985 %	31 mai 2016	30 avril 2021	Couverture
Swap taux fixe EUR1m	20	- 0,1200 %	31 mai 2016	30 avril 2021	Couverture

Le tableau ci-dessous détaille le portefeuille de swaps prêteurs Euribor 1 mois emprunteurs à taux fixe au 30 novembre 2017 :

Nature	Notionnel (en millions d'euros)	Taux fixe	Échéance		Type	Valeur de marché au 30 novembre 2017 en % du nominal	Valeur de marché au 30 novembre 2016 en % du nominal
			Date de début	Date de fin			
Swap taux fixe EUR1m	10	0,5000 %	28 novembre 2014	30 novembre 2017	couverture	-	- 0,89%
Swap taux fixe EUR1m	20	0,5000 %	30 novembre 2014	30 novembre 2017	couverture	-	- 0,89%
Swap taux fixe EUR1m	20	0,2975 %	31 mai 2017	01 avril 2021	couverture	- 0,62%	-

La juste valeur de ces dérivés est communiquée par une société spécialisée externe au groupe (valorisation de niveau 2 au sens d'IFRS 7). La réserve de couverture nette d'impôt différé au 30 novembre 2017 s'élève à - 82 milliers d'euros.

Suite aux tests d'efficacité des swaps en portefeuille menés au 30 novembre 2016, les anciens swaps sont déqualifiés entraînant l'étalement de la réserve de couverture sur leur durée résiduelle. Le nouveau swap souscrit sur la période est considéré comme efficace.

L'exposition de la dette nette du groupe au 30 novembre 2017 est de :

Types d'instruments	Variable/fixe	Moins d'un an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Lignes de crédit syndiqué	variable		100 000	
Emprunt obligataire	fixe			150 000
Facilités de crédit	variable	1 757		
PASSIFS FINANCIERS		1 757	100 000	150 000
Banques et caisses disponibles ⁽¹⁾	variable	218 125		
Placements à court terme	variable	0		
Soldes réservataires	variable	2 940		
ACTIFS FINANCIERS		221 065	-	-
POSITION NETTE AVANT GESTION		- 219 308	100 000	150 000
Swap			- 20 000	
POSITION NETTE APRÈS GESTION		- 219 308	80 000	150 000

(1) Banques, caisses disponibles et soldes réservataires.

Sensibilité des actifs et passifs financiers à l'évolution des taux

Hypothèses : Euribor 1 mois à - 0,372 %.

Avant effet des couvertures, une variation à la hausse de 50 points de base des taux ou à la baisse de 10 points de base sur les passifs ci-dessus aurait une incidence sur le résultat avant impôt de :

- à la hausse : - 511 milliers d'euros ;
- à la baisse : + 102 milliers d'euros.

Après prise en compte des couvertures, une variation à la hausse de 50 points de base des taux ou à la baisse de 10 points de base sur les passifs ci-dessus, aurait un impact sur le résultat avant impôt de :

- à la hausse : - 411 milliers d'euros ;
- à la baisse : + 82 milliers d'euros.

L'exposition de la dette nette du groupe au 30 novembre 2016 est de :

Types d'instruments	Variable/fixe	Moins d'un an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Lignes de crédit syndiqué	variable	6 250	193 750	
Autres emprunts	variable	1 065		
Facilités de crédit	variable	3 195		
PASSIFS FINANCIERS		10 510	193 750	-
Banques et caisses disponibles ⁽¹⁾	variable	114 878		
Placements à court terme	variable	258		
Soldes réservataires	variable	2 972		
ACTIFS FINANCIERS		118 108	-	-
POSITION NETTE AVANT GESTION		- 107 598	193 750	-
Swap		- 30 000	- 115 000	
POSITION NETTE APRÈS GESTION		- 137 598	78 750	-

(1) Banques, caisses disponibles et soldes réservataires.

Note 6.2.2. Gestion du risque sur actions

L'exposition de la société aux risques sur actions est mesurée car :

- les valeurs mobilières de placement détenues par Kaufman & Broad sont des SICAV monétaires et certificats de dépôt bénéficiant des meilleures notations et souscrites auprès d'établissements reconnus ;
- les actions propres sont détenues soit pour couvrir les objectifs décrits dans le descriptif du programme de rachat d'actions dont les plans de stock-options et d'actions gratuites, soit dans le cadre

du contrat de liquidité. L'impact de l'ensemble de ces actions et des fluctuations du cours est décrit dans la note 7.1.4. « Actions propres ».

Note 6.2.3. Gestion du risque de liquidité

Le tableau suivant indique les obligations contractuelles du groupe en ce qui concerne le paiement des intérêts, le remboursement des dettes financières hors instruments dérivés et les instruments dérivés avec justes valeurs positives et négatives. Les paiements d'intérêts à taux variable ont été calculés sur la base des derniers taux d'intérêt connus avant le 30 novembre 2017.

(en milliers d'euros)	Valeur comptable au 30 novembre 2017										Valeur comptable au 30 nov. 2016	
	Moins d'un an		De 1 à 2 ans		de 2 à 3 ans		de 3 à 5 ans		+ de 5 ans			
	Intérêts	Rembour- sements	Intérêts	Rembour- sements	Intérêts	Rembour- sements	Intérêts	Rembour- sements	Intérêts	Rembour- sements		Total
Emprunts et passifs financiers												
Lignes du crédit syndiqué	2 378		2 378		2 378		814	100 000			100 000	200 000
Emprunt obligataire	3 923		3 923		3 923		3 923		12 169	150 000	150 000	
Autres emprunts	2 475	4 489	2	53							4 542	4 599
TOTAL	8 776	4 489	6 303	53	6 301	0	4 737	100 000	12 169	150 000	254 542	204 599

Les flux d'intérêts sont réglés mensuellement et tiennent compte des swaps.

Note 6.3. Coût de l'endettement financier net

(en milliers d'euros)	30 novembre 2017	30 novembre 2016
Charges financières	6 287	3 506
Produits financiers	- 508	- 303
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	5 779	3 203

Le coût de l'endettement financier net s'établit à 5,8 millions d'euros, soit une augmentation de 2,6 millions d'euros par rapport à 2016.

Les charges financières se détaillent comme suit :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2017	30 novembre 2016
Charges d'intérêts sur lignes de crédit syndiqué et emprunt obligataire	6 776	5 352
Charges d'intérêts sur <i>swaps</i>	1 463	608
Charges d'étalement des frais de mise en place des lignes syndiquées	3 162	417
Capitalisation des frais financiers	- 10 972	- 7 837
Charges sur opérations dédiées	5 740	3 301
Juste valeur sur les <i>swaps</i>	- 1 067	217
Autres	1 185	1 448
CHARGES FINANCIÈRES	6 287	3 506

Les charges d'intérêts sur les lignes de crédit syndiqué et de l'emprunt obligataire sont dues à l'utilisation des lignes du crédit syndiqué et de l'emprunt obligataire à hauteur de 226,7 millions d'euros en moyenne sur l'année 2017 contre 174,2 millions d'euros d'utilisation des lignes de crédit syndiqué sur l'année 2016.

Le solde des frais de mise en place des lignes de crédit syndiqué de 2016 a été pris en charge au 30 novembre 2017 à hauteur de 3,2 millions d'euros. Les frais de mise en place de l'emprunt obligataire émis en mai 2017 ont été activés à hauteur de 0,5 million d'euros. L'étalement s'élève à 39 milliers d'euros au 30 novembre 2017.

Suite aux tests d'efficacité des *swaps* en portefeuille au 30 novembre 2016, les anciens *swaps* sont déqualifiés. Suite aux modifications intervenues sur la dette du groupe (voir note 6.1.2. « *Endettement financier brut* »), le portefeuille de *swaps* a été restructuré entraînant la résiliation de six *swaps* pour un nominal total de 115 millions d'euros et le versement d'une soulte de 1,1 million d'euros.

Le taux effectif global de la dette prenant en compte l'amortissement global des frais d'émission encourus, soit 3,2 millions d'euros, et les couvertures est de 5,43 % contre 4,13 % en 2016, la variation s'expliquant principalement par la prise en compte fin 2017 du solde des frais d'émission du Crédit Senior 2016.

Les produits de trésorerie se détaillent comme suit :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2017	30 novembre 2016
Plus-value de cession sur SICAV monétaires et certificats dépôts	- 388	- 228
Autres produits de trésorerie	- 120	- 75
PRODUITS FINANCIERS	- 508	- 303

Note 7. Capitaux propres et résultat par action

Note 7.1. Capitaux propres

Note 7.1.1. Évolution du capital

Cession du solde de la participation de PAI Partners dans Kaufman & Broad SA

Début 2016, PAI Partners avait annoncé vouloir s'alléger au capital de Kaufman & Broad dans lequel le fonds d'investissement détenait alors 88,64 % du capital via les sociétés Financière Gaillon 8 et Financière Daunou 10. Au 30 novembre 2016, Financière Gaillon 8 détenait une participation de 35,76 % dans le capital de Kaufman & Broad SA et 55,61 % des droits de vote et le flottant s'élevait à 48,16 % du capital de Kaufman & Broad SA.

Financière Gaillon 8 a cédé 62 800 actions Kaufman & Broad SA en décembre 2016 pour 2 millions d'euros à la société Artimus Participations et 3 700 000 actions Kaufman & Broad SA, représentant 17,76 % du capital social de Kaufman & Broad SA en février 2017 par voie de placement privé accéléré pour 133 millions d'euros.

Suite à ces cessions, Financière Gaillon 8 détenait 3 688 585 actions de Kaufman & Broad SA représentant 17,70 % du capital de Kaufman & Broad SA.

D'autres cessions sont intervenues par la suite. Ainsi au 30 novembre 2017, le fonds PAI Partners ne détient plus aucune action ni droit de vote de Kaufman & Broad SA.

Admission au SRD « Long-seulement » des actions de Kaufman & Broad SA

Dans le cadre de la révision annuelle du SRD (Service de Règlement Différé), Euronext a informé la société Kaufman & Broad de l'éligibilité de ses titres au SRD « Long-seulement » à compter du 28 décembre 2016.

Cette admission au SRD « Long-seulement » est accordée aux valeurs cotées sur Euronext Paris réalisant un volume de transaction minimal quotidien de 100 000 euros. Elle souligne et accompagne le renforcement de la liquidité et de l'attractivité du titre Kaufman & Broad pour les investisseurs.

Variation du capital

	30 novembre 2016	Augmentation	Réduction	30 novembre 2017
Nombre d'actions	20 837 039	1 183 632	- 947 136	21 073 535
valeur nominale (en euros)	0,26	0,26	0,26	0,26
TOTAL (en milliers d'euros)	5 418	308	- 246	5 479

Le capital a été impacté par l'émission de 947 136 actions nouvelles en rémunération du dividende 2016 et par la réduction de capital par annulation de 947 136 actions auto-détenues intervenue le 31 mai 2017 (voir note 7.1.3 « Dividendes »).

KB Actions 2017

Kaufman & Broad SA avait annoncé le 21 septembre 2017 le lancement de son offre d'actionnariat « KB Actions 2017 » avec effet de levier et garantie de l'investissement, réservée aux salariés du groupe adhérents au plan d'épargne. Kaufman & Broad SA a constaté au 30 novembre 2017, l'augmentation de son capital résultante des souscriptions à l'offre KB Actions 2017.

L'offre a connu un très large succès avec un taux d'adhésion des collaborateurs éligibles de 65,4 %. Un nombre total de 236 496 actions a ainsi été souscrites au travers du FCPE KB Actions 2017 pour un montant de 7 357 390,56 euros.

L'augmentation de capital résultante de l'offre porte la part de capital détenue au 30 novembre 2017 par les collaborateurs du groupe à travers les différents mécanismes d'actionnariat à près de 14 % (y compris les actions détenues dans les FCPE KB Actions 2017 et FCPE Kaufman & Broad Actionnariat proposés dans le cadre du plan d'épargne, actions issues des plans d'attribution gratuite d'actions et actions détenues au sein de la société Artimus Participations).

Les 236 496 actions nouvelles émises dans le cadre de l'offre sont des actions ordinaires, entièrement assimilables aux actions existantes et portant jouissance courante.

Au 30 novembre 2017, le capital social de Kaufman & Broad s'élève à 5 479 119,10 euros, divisé en 21 073 535 actions ordinaires d'un nominal de 0,26 euro chacune. Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation s'élève à 19 938 096 actions au 30 novembre 2017, hors actions propres, contre 19 621 425 actions, hors actions propres au 30 novembre 2016.

Note 7.1.2. Réserves consolidées

Au 30 novembre 2017, les réserves consolidées incluent le résultat net de l'exercice (part du groupe) pour 59,1 millions d'euros.

Note 7.1.3. Dividendes

L'Assemblée Générale des actionnaires de Kaufman & Broad SA réunie le 11 mai 2017 a décidé de proposer aux actionnaires une option de paiement en actions du dividende fixé à 1,85 euro par action, au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2016.

Le prix d'émission de ces actions nouvelles a été fixé à 30,13 euros, correspondant à 90 % de la moyenne des cours cotés de l'action Kaufman & Broad sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de ladite Assemblée Générale diminuée du montant net du dividende de 1,85 euro par action et arrondi au centime d'euro supérieur.

Pour les besoins du paiement du dividende en actions, 947 146 actions nouvelles ont été émises, représentant 4,55 % du capital et 4,57 % des droits de vote de Kaufman & Broad SA sur la base du capital et des droits de vote au 31 mai 2017. Le règlement-livraison des actions et leur admission aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris sont intervenus le 2 juin 2017.

Au 31 mai 2017, et afin de maintenir inchangé le nombre d'actions sur une base totalement diluée, Kaufman & Broad a procédé à l'annulation de 947 136 actions auto-détenues. Cette annulation de 29,9 millions d'euros a été impactée sur le poste « Autres réserves ». Le capital social restait inchangé suite à cette opération. Les actions auto-détenues étant déjà comptabilisées en minoration des capitaux propres en application des règles IFRS, dans les comptes consolidés, cette annulation était sans incidence sur les capitaux propres pris dans leur ensemble.

Le dividende global en numéraire versé aux actionnaires n'ayant pas retenu l'option du paiement en actions, ainsi que la soulte versée aux actionnaires ayant choisi le paiement du dividende en actions, s'élève à 7,6 millions d'euros et a été versé le 2 juin 2017.

Note 7.1.4. Actions propres

Les achats d'actions propres sont enregistrés en diminution des capitaux propres sur la base de leur coût d'acquisition. Lors de la cession d'actions propres, les gains et pertes sont inscrits dans les réserves consolidées pour leurs montants nets d'impôt.

Au 30 novembre 2017, le groupe détient 291 426 actions, dont 7 130 dans le cadre d'un contrat de liquidité. Au 30 novembre 2016, le groupe détenait 1 748 555 actions propres dont 35 824 dans le cadre du contrat de liquidité. Au cours de l'exercice, le groupe a livré 481 299 actions propres gratuites aux bénéficiaires du plan d'actions d'avril 2016 et du plan de juillet 2015, et a annulé 947 136 actions auto-détenues dans le cadre de la réduction de capital (voir note 7.1.3 « Dividendes »).

Note 7.1.5. Participations ne donnant pas le contrôle

Au 30 novembre 2017, les participations ne donnant pas le contrôle au bilan pour 18,2 millions d'euros concernent 165 sociétés dont un montant débiteur de 1,5 million d'euros.

Au 30 novembre 2016, les participations ne donnant pas le contrôle au bilan pour 15,2 millions d'euros concernaient 155 sociétés. Le montant total des participations ne donnant pas le contrôle débiteurs s'élevait à 1,5 million d'euros.

Afin de prendre en compte le risque associé au recouvrement des participations débiteurs ne donnant pas le contrôle et des comptes-courants débiteurs auprès d'un de ses partenaires dans des opérations de co-promotion, le groupe a constitué sur 2009 une provision de 7,5 millions d'euros dont 1,1 million d'euros en provision pour dépréciation de créances (voir note 3.5.4. « Autres ») couvrant notamment à hauteur de 6,4 millions d'euros les comptes-courants débiteurs liés à ce partenaire. Cette provision est maintenue au 30 novembre 2017.

Sur l'exercice 2017, des rachats de parts de détenteurs de titres ne donnant pas le contrôle pour 2,3 millions d'euros ont été constatés contre 1,5 million d'euros en 2016. La différence entre le prix payé et la réduction correspondante des participations ne donnant pas le contrôle a pour contrepartie les capitaux propres part du groupe.

Note 7.2. Résultat par action

Le groupe présente un résultat par action de base et un résultat par action dilué.

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat net de l'exercice attribuable aux actionnaires du groupe par le nombre moyen d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice.

Le résultat dilué par action est calculé selon la méthode du rachat d'action. Il est calculé à partir du résultat net attribuable aux actionnaires du groupe, corrigé du coût financier des instruments dilutifs, nets de l'effet d'impôt correspondant.

Le nombre d'actions retenu pour le calcul du résultat dilué tient compte de la conversion en actions ordinaires des instruments dilutifs en circulation à la clôture de la période.

Afin d'assurer la comparabilité des résultats par action présentés, les nombres moyens pondérés d'actions en circulation de l'exercice et également des exercices antérieurs sont ajustés en cas d'augmentation de capital effectuée à un cours inférieur au cours de marché.

Les actions d'autocontrôle portées en diminution des capitaux propres consolidés ne sont pas prises en compte dans le calcul des résultats par action.

(en milliers d'euros)

	30 novembre 2017	30 novembre 2016
Résultat net – part du groupe	59 118	46 034
Moyenne du nombre d'actions en circulation	19 938 096	19 621 425
Ajustement pour effet dilutif des attributions d'actions		
RÉSULTAT PAR ACTION	2,97 €	2,35 €
RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION	2,97 €	2,35 €

Les instruments émis par le groupe qui pouvaient avoir un effet dilutif dans le futur étaient les bons de souscription d'actions (121 874 actions) émis le 3 décembre 2007 et devenus caducs depuis le 3 décembre 2017.

Compte tenu de leur prix d'exercice, ces instruments n'avaient pas d'incidence sur le calcul du résultat dilué par action au 30 novembre 2016 et au 30 novembre 2017.

Note 7.3. Gestion du risque de capital

Les objectifs du groupe en termes de gestion du capital consistent à maintenir la capacité du groupe à assurer la continuité de son

exploitation afin de fournir une rentabilité aux actionnaires, et également à maintenir une structure capitalistique optimale dans le but de limiter le coût du capital.

Le groupe calcule son « Ratio d'Endettement » comme étant la dette financière nette rapportée aux capitaux propres totaux. Au 30 novembre 2017, l'endettement financier net s'élève à 33,1 millions d'euros contre 85,1 millions d'euros au 30 novembre 2016. L'endettement financier net rapporté aux capitaux propres totaux s'élève ainsi à 15 % contre 58 % au 30 novembre 2016.

Note 8. Provisions pour risques et charges – Passifs éventuels – Garanties

Les provisions sont comptabilisées lorsque, à la clôture de l'exercice, il existe une obligation du groupe à l'égard d'un tiers résultant d'un événement passé dont le règlement devrait se traduire pour l'entreprise par une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques.

Cette sortie de ressources peut, le cas échéant, être actualisée.

Cette obligation peut être d'ordre légal, réglementaire ou contractuel. Elle peut également découler de pratiques du groupe ou d'engagements publics ayant créé une attente légitime des tiers concernés sur le fait que le groupe assumera certaines responsabilités.

L'estimation du montant figurant en provisions correspond à la sortie de ressources que le groupe devra probablement supporter pour éteindre son obligation. Si aucune évaluation fiable de ce montant ne peut être réalisée, aucune provision n'est comptabilisée ; il s'agit d'un passif éventuel.

Les passifs éventuels correspondent à des obligations potentielles résultant d'événements passés dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance d'événements futurs incertains qui ne sont pas totalement sous le contrôle de l'entreprise ou des obligations actuelles résultant d'événements passés, mais qui ne sont pas comptabilisées car soit il n'est pas probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation, soit le montant de l'obligation ne peut être évalué avec une fiabilité suffisante. Ils font l'objet d'une information en note 8.2. « Passifs éventuels ».

Les provisions non courantes incluent pour l'essentiel :

- une provision pour risques vis-à-vis de certains associés ;
- les provisions pour risques commerciaux et juridiques ;
- des provisions pour risques fiscaux ;
- et les avantages au personnel.

Note 8.1. Provisions pour risques et charges

Les provisions s'analysent de la façon suivante :

(en milliers d'euros)	Provisions pour risques associés	Provisions pour risque fiscal	Provisions pour risques sociaux	Provisions pour autres risques	Total
30 novembre 2016	8 687	2 752	1 987	4 373	17 799
Variation de périmètre					0
Dotations	62	1 089	1 942	3 476	6 569
Reprises utilisées	- 378		- 1 618	- 869	- 2 865
Reprises non utilisées	- 161		- 360	- 1 246	- 1 767
30 NOVEMBRE 2017	8 211	3 841	1 950	5 735	19 737
Dont part à moins d'un an	0	20	603	568	1 191

Provisions pour risques associés

Cette provision de 8,2 millions d'euros couvre le risque lié aux associés défaillants, intégrant à hauteur de 6,4 millions d'euros le risque concernant un partenaire suite à un contentieux (voir note 7.1.5. « Participations ne donnant pas le contrôle »).

Provisions pour risque fiscal

À l'issue de vérifications de comptabilité en 2015, une proposition de rectification a été adressée à une filiale du groupe Kaufman & Broad par l'administration fiscale.

Kaufman & Broad a provisionné l'intégralité du redressement pour un montant de 3,3 millions d'euros. Celui-ci fait l'objet d'une procédure contentieuse.

Provisions pour risques sociaux

La provision pour risques sociaux s'élève à 0,8 million d'euros et couvre les litiges avec les anciens salariés du groupe.

Une provision à hauteur de 1,2 million d'euros couvre les redressements Urssaf notifiés au GIE Kaufman & Broad. Ce redressement portant essentiellement sur les cotisations non versées sur des indemnités de déplacement a été provisionné à hauteur du risque estimé par la société dans la mesure où une partie de la documentation à fournir doit permettre de réduire le montant du redressement.

Provisions pour autres risques

La provision pour risques commerciaux et juridiques couvre essentiellement les litiges en cours concernant des clients ou des fournisseurs sur des projets livrés pour 5,7 millions d'euros.

Note 8.2. Passifs éventuels

Le litige né en 1996 sur l'opération immobilière Roissy Park dans lequel une filiale de Kaufman & Broad SA est mise en cause pour malfaçons et désordres divers a fait l'objet d'un jugement en janvier 2013 dont il a été immédiatement interjeté appel, condamnant ladite filiale à verser une somme de 6,6 millions d'euros majorée de diverses actualisations ou intérêts, la garantie des constructeurs et assureurs lui étant accordée pour la plus grande part. En l'état, cette filiale est tenue financièrement à hauteur de 0,9 million d'euros, provisionnée depuis le 30 novembre 2013 à hauteur de 0,3 million d'euros. Cette filiale a en outre préfinancé en exécution du jugement une somme de 2,0 millions dont elle a obtenu sur le premier semestre 2014 le recouvrement quasi-intégral auprès des appelés en garantie, le solde non remboursé étant provisionné depuis le 30 novembre 2014 pour 0,3 million d'euros. Le groupe Kaufman & Broad juge faible le risque de condamnation définitive.

Le traité de concession consenti à une filiale de Kaufman & Broad SA sur une opération immobilière lancée par le groupe en 2012 fait l'objet d'un recours. Des procédures liées à ce recours sont en cours à la clôture des comptes. La marge brute sur les ventes conclues sans condition liées à cette opération a été reconnue à hauteur de 10,3 millions d'euros dont - 1,7 million d'euros sur l'exercice 2017. Le risque d'annulation du traité de concession étant considéré comme faible, aucune provision n'a été constatée dans les comptes. Cependant, du fait de l'évolution des procédures juridiques et de l'avancement de la commercialisation, des coûts supplémentaires de 4 millions ont été intégrés dans les budgets d'opération dont 1 million d'euros constaté sur l'exercice 2017 expliquant la variation de marge négative.

Note 8.3. Garanties et cautions données

L'ensemble des éléments détaillés ci-dessous concerne le cadre normal de notre activité.

(en milliers d'euros)	30 novembre 2017	30 novembre 2016
Garanties Financières d'Achèvement des travaux ⁽¹⁾	332 139	373 961
Garanties Loi Hoguet ⁽²⁾	220	220
Indemnités d'immobilisation ⁽³⁾	11 236	5 772
Autres garanties données ⁽⁴⁾	78 379	94 538
GARANTIES ET CAUTIONS DONNÉES – ÉTABLISSEMENTS BANCAIRES	421 974	474 491
Indemnités d'Immobilisation de Terrains et garanties travaux	20 720	14 487
Cautions et garanties diverses accordées ⁽⁵⁾	9 563	21 127
GARANTIES DONNÉES – KAUFMAN & BROAD SA	30 283	35 614
TOTAL GARANTIES ET CAUTIONS DONNÉES	452 257	510 105

- (1) Les Garanties Financières d'Achèvement sont fournies aux clients dans le cadre des ventes en VEFA. Kaufman & Broad demande à un établissement financier, un organisme de caution mutuelle ou une compagnie d'assurances d'émettre une garantie d'achèvement en faveur des clients de Kaufman & Broad. Ces garanties sont établies opération par opération et ont une durée comparable à la durée de réalisation de l'opération.
- En contrepartie de ces garanties, Kaufman & Broad accorde généralement à ces établissements financiers ou compagnies d'assurances une promesse hypothécaire, un engagement de non-cession de parts si le programme est porté par une société spécifique et un nantissement des créances à naître sur les prix de vente.
- Les Garanties Financières d'Achèvement sont présentées en hors-bilan pour le montant du risque encouru par l'établissement financier qui émet ces garanties. Ce risque est évalué, opération par opération, de la façon suivante : prix de revient prévisionnel du programme diminué de la part financée par le groupe et du montant des ventes signées à la date de clôture. Cette valorisation ne tient donc compte ni des réservations à la date de clôture, ni de l'avancement de la construction sur les lots non vendus.
- Une valorisation mensuelle des Garanties Financières d'Achèvement de travaux est effectuée en interne puis la cohérence des données est vérifiée trimestriellement avec les chiffres communiqués par établissement financier en fonction de leurs propres déclarations à la Banque de France ou à la Commission de Contrôle des Assurances.
- (2) Les garanties Loi Hoguet sont des cautions requises pour exercer la profession d'agent immobilier. Cette activité purement occasionnelle ne fait pas partie de la stratégie du groupe.
- (3) Les indemnités d'immobilisation sont des cautions bancaires données en lieu et place des dépôts de garanties sur les promesses d'achat de terrains.
- (4) Ces autres garanties recouvrent principalement les achats de terrains, les aspects VRD (voirie, réseau, distribution).
- (5) Il s'agit de cautions et garanties diverses accordées par Kaufman & Broad SA, principalement une garantie locative sur les loyers du siège social.

Note 8.4. Cautions de travaux et autres garanties reçues

(en milliers d'euros)	30 novembre 2017	30 novembre 2016
Cautions de marchés de travaux	117 006	117 953
Garanties acquéreurs reçues	14 812	85 645
TOTAL	131 818	203 598

Dans le cadre des prises de participations, Kaufman & Broad a obtenu des garanties de passif usuelles pour couvrir les risques antérieurs à ces acquisitions.

Note 8.5. Nantissements et sûretés

Dans le cadre d'un protocole, Kaufman & Broad SA s'est portée caution au bénéfice d'un de ses partenaires, dans la limite d'un montant de 4 millions d'euros hors taxes et jusqu'à fourniture d'une garantie bancaire à première demande conforme aux engagements souscrits par deux de

ses filiales dans ledit protocole. Réciproquement, l'actionnaire principal de ce partenaire s'est porté caution solidaire des engagements de sa filiale vis-à-vis des sociétés communes, à hauteur du même montant et jusqu'à la fourniture d'une garantie bancaire à première demande conforme de sa part.

Note 9. Impôts sur les résultats

Note 9.1. Impôts sur les résultats

La charge d'impôt est composée de l'impôt exigible et des impôts différés des sociétés consolidées du groupe.

Note 9.1.1. Décomposition de la charge d'impôt

Au 30 novembre 2017, le groupe dégage une charge détaillée comme suit :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2017	30 novembre 2016
Impôts courants charge/(produit)	14 180	27 411
Provision pour risque fiscal ⁽¹⁾	729	0
Impôts différés	13 521	2 954
TOTAL DES IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS CHARGES/(PRODUITS)	28 430	30 365

(1) Voir note 8.1. « Provisions pour risques et charges ».

L'impôt est calculé sur la part groupe du résultat, les structures portant les programmes étant des sociétés fiscalement transparentes.

Le résultat de l'intégration fiscale du groupe sur l'année 2017 fait apparaître un bénéfice d'un montant de 48,2 millions d'euros.

La charge d'impôt courant au 30 novembre 2017 intègre une charge d'impôt liée à l'intégration fiscale 2017 de 16,6 millions d'euros (avant imputation des crédits d'impôts), la provision sur le remboursement

attendu de la contribution de 3 % sur la distribution de dividendes pour - 4,3 millions d'euros, et la taxe de 3 % liée au versement des dividendes sur le résultat 2016 aux actionnaires pour 1,1 million d'euros.

Note 9.1.2. Analyse de la charge d'impôt

Les impôts différés sont calculés sur la base des taux d'imposition soit à 34,43 % pour 2017 et les années suivantes.

Le rapprochement entre l'impôt théorique et la charge d'impôt effective est le suivant :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2017	30 novembre 2016
RÉSULTAT DES ENTREPRISES INTÉGRÉES AVANT IMPÔT	112 177	98 055
Taux d'impôt en vigueur	34,43 %	34,43 %
IMPÔT THÉORIQUE CHARGE/(PRODUIT)	38 597	33 736
Impôt quote-part dans les résultats des entreprises associées	386	- 73
Incidence des quote-parts des participations ne donnant pas le contrôle fiscalement transparentes	- 8 865	- 7 384
Provision contrôle fiscal ⁽¹⁾	729	0
Effet des autres différences permanentes	- 2 416	4 086
CHARGE/(PRODUIT) D'IMPÔT GROUPE	28 430	30 365

(1) Voir note 8.1. « Provisions pour risques et charges ».

Les différences permanentes intègrent au 30 novembre 2017 essentiellement la provision sur le remboursement attendu de la contribution de 3 % sur la distribution de dividendes pour - 4,3 millions d'euros, et la taxe de 3 % liée au versement des dividendes sur le résultat 2016 aux actionnaires pour 1,1 million d'euros.

La quote-part dans le résultat des entreprises associées est présentée avant impôt au compte de résultat compte tenu de leur caractère fiscalement transparent. La charge d'impôt correspondante est incluse dans la charge d'impôt du groupe. Par ailleurs, la charge d'impôt du groupe ne comprend pas l'impôt sur la quote-part des détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle, les filiales concernées étant également transparentes fiscalement.

Note 9.2. Impôts courants et impôts différés

Les impôts différés sont constatés sur toutes les différences temporelles entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs bases fiscales, ainsi que sur les déficits fiscaux, selon la méthode du report variable. Les actifs d'impôts différés ne sont comptabilisés que lorsque leur recouvrement est probable.

La norme IAS 12 requiert notamment de comptabiliser des impôts différés passifs relatifs à l'ensemble des immobilisations incorporelles reconnues lors de regroupement d'entreprises (marques...).

Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

Le groupe ne constate pas de charge d'impôt relative à la part du résultat attribuée aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle dans les sociétés transparentes compte tenu de leur statut fiscal.

Les principales sources sur l'impôt différé sont :

- l'application de la méthode de l'avancement dans la détermination de la marge sur opérations, dans les comptes sociaux ;
- l'application de la méthode de l'achèvement dans la détermination de la marge sur opérations, en fiscalité ;

- l'élimination des prestations internes ;
- la déductibilité fiscale de certains *goodwill* ;
- les différences temporelles sur provisions pour risques et charges ;
- la société reconnaît ses actifs d'impôt lorsqu'ils sont recouvrables soit au moyen des politiques fiscales, soit du fait des perspectives de résultat.

Note 9.2.1. Décomposition des impôts

Les actifs et passifs d'impôts courant et différés se présentent comme suit :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2017	30 novembre 2016
État impôt courant (actif)	7 776	1 232
État impôt courant (passif)	0	- 5 858
Impôts différés passif	- 60 105	- 45 471
Impôts différés actif	4 227	
SOLDE EN FIN DE PÉRIODE	- 48 102	- 50 097

La créance d'impôt courant au 30 novembre 2017 d'un montant de 7,8 millions d'euros correspond à la provision sur le remboursement attendu de la contribution de 3 % sur la distribution de dividendes pour 4,3 millions d'euros, au crédit d'impôt CICE à hauteur de 1,3 million

d'euros, d'une créance de *carryback* pour 0,4 million d'euros et d'acomptes versés par des filiales non membres de l'intégration fiscale Kaufman & Broad.

Note 9.2.2 Source d'impôts différés par nature

(en milliers d'euros)	Base d'impôts différés au 30 novembre 2017	Impôts différés au 30 novembre 2017
Différences de comptabilisation des programmes immobiliers	164 363	- 56 590
Provisions et charges à déductibilité différée	- 14 581	5 020
Usufruit déductible fiscalement	24 301	- 8 367
Swaps de couverture	- 124	43
Autres	614	- 211
SOLDE EN FIN DE PÉRIODE – PASSIF	174 573	- 60 105
Déficits fiscaux reportables (hors intégration fiscale)	- 12 277	4 227
SOLDE EN FIN DE PÉRIODE – ACTIF	- 12 277	4 227

Les impôts différés sont, pour leur majeure partie, relatifs aux différences de comptabilisation des programmes immobiliers entre les comptes fiscaux et les comptes consolidés (reconnaissance de la marge à l'achèvement dans les comptes fiscaux et nature des coûts incorporés dans les stocks).

Les impôts différés ne comprennent pas l'activation des déficits fiscaux de Concerto pour 13 millions d'euros (en base).

Note 10. Honoraires des Commissaires aux comptes

Les principaux honoraires des Commissaires aux comptes du Groupe sont les suivants :

(en milliers d'euros)	Ernst & Young Audit				Deloitte & Associés			
	Montant (HT)		Pourcentage		Montant (HT)		Pourcentage	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés								
Émetteur : Kaufman & Broad SA	141	142	27%	23%	141	134	67%	42%
Filiales intégrées globalement	373	362	72%	58%	62	63	29%	20%
Services autres que la certification des comptes								
Émetteur : Kaufman & Broad SA	3	120	–	19%	8	120	–	38%
Filiales intégrées globalement				–				–
TOTAL	517	624	100%	100%	211	317	96%	100%

Les honoraires des autres Commissaires aux comptes sur les filiales intégrées globalement représentent 41 milliers d'euros en 2017 et 84 milliers d'euros en 2016.

Note 11. Événements postérieurs à la clôture

Aucun événement significatif n'a été constaté postérieurement à la clôture.

Note 12. Liste des sociétés consolidées

Les comptes consolidés du groupe Kaufman & Broad au 30 novembre 2017 regroupent les comptes de 348 sociétés, dont 306 sociétés consolidées selon la méthode de l'Intégration Globale, et 42 sociétés comptabilisées selon la méthode de la Mise En Équivalence.

Au 30 novembre 2017, il n'y a pas de société non consolidée pouvant avoir un impact significatif sur les comptes consolidés du Groupe.

Les principales sociétés du groupe sont les suivantes :

Raison sociale	Structure juridique	Capital	% contrôle groupe	Mode de consolidation ⁽¹⁾
Kaufman & Broad Financement	SNC	3 040 500	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Homes	SAS	2 247 403	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Développement	SAS	152 449	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Europe	SAS	221 440 548	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Nantes	SARL	100 000	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Rénovation	SAS	160 000	100,00 %	IG
GIE Kaufman & Broad	GIE	-	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Immo	SNC	1 000	100,00 %	IG
SMCI Développement	SAS	762 245	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Méditerranée	SARL	100 000	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Normandie	SARL	100 000	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Savoies	SARL	100 000	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Rhône-Alpes	SARL	1 300 000	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Pyrénées-Atlantiques	SARL	100 000	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Provence	SARL	100 000	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Midi-Pyrénées	SARL	2 858 910	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Gironde	SARL	100 000	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Flandres	SARL	7 700	100,00 %	IG
Show Room	SNC	457 347	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Côte d'Azur	SARL	100 000	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Real Estate	SAS	205 280	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Promotion 1	SNC	1 000	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Promotion 2	SNC	1 000	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Promotion 3	SNC	1 000	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Promotion 4	SNC	1 000	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Promotion 5	SNC	1 000	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Promotion 6	SNC	1 000	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Promotion 7	SNC	1 000	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Promotion 8	SNC	1 000	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Promotion 9	SNC	1 000	100,00 %	IG
Résidences Bernard Teillaud	SARL	840 000	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Bordeaux Rive Gauche	EURL	37 000	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Bretagne	SARL	1 000 000	100,00 %	IG
Concerto Développement	SAS	500 000	99,60 %	IG
Kaufman & Broad Languedoc Roussillon	SARL	100 000	100,00 %	IG
Safaur	SAS	200 000	100,00 %	IG
Serge Mas Promotion	SAS	282 289	86,79 %	IG
Seri Ouest	SAS	561 400	80,00 %	IG
Kaufman & Broad Poitou Charentes	SARL	100 000	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Grand Projets	SAS	1 000 000	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Innovation et Technologies	SAS	1 000	100,00 %	IG
Saint-Mandrier-Pin Rolland	SAS	41 500	60,00 %	IG
Kaufman & Broad Pyrénées-Orientales	SARL	100 000	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Bourgogne Franche Comté	SARL	100 000	100,00 %	IG

(1) IG = Intégration Globale, ME = Mise en Équivalence.

Les principales Sociétés Civiles Immobilières (SCI), Sociétés Civiles de Construction-Vente (SCCV), ou Sociétés en Nom Collectif (SNC), structures *ad hoc* portant chacune un programme immobilier dont le chiffre d'affaires à l'avancement a excédé 1 million d'euros en 2017 sont listées ci-dessous.

Raison sociale	Structure juridique	Capital	% contrôle groupe	Mode de consolidation ⁽¹⁾
SCI PARIS – 31 AV.MENDES FRANCE	SCI	1 000	100,00 %	IG
SCI PARIS 17 ^e – 4 RUE MOREL	SCI	1 000	100,00 %	IG
SCI CLICHY – 5 BD VICTOR HUGO	SCI	1 000	100,00 %	IG
SCI PUTEAUX 148 RUE DE LA REPUBLIQUE	SCI	1 500	51,00 %	IG
SCI AIX LA DURANNE – QUARTIER DE LA DURANNE HAUTE – T2	SCI	1 000	100,00 %	IG
SCI AIX LA DURANNE – QUARTIER DE LA DURANNE HAUTE – T3	SCI	1 000	100,00 %	IG
SCI ROMAINVILLE – 98/104 RUE DE LA RÉPUBLIQUE	SCI	1 000	55,00 %	IG
SCI MARSEILLE 10 ^e – 121 BD DE SAINT LOUP	SCI	1 000	100,00 %	IG
SCI MONTFERMEIL PAUL BERT	SCI	1 000	60,00 %	IG
SCCV LE MONTCALM	SCCV	1 500	51,00 %	IG
SCCV ALFORTVILLE VAILLANT COUTURIER	SCCV	1 000	100,00 %	IG
SCCV GREENWOOD	SCCV	1 500	51,00 %	IG
SCCV THORIGNY SUR MARNE – RUE CORNILLOT	SCCV	1 000	100,00 %	IG
SCCV BRETAGNE BOIS BADEAU	SCCV	1 500	100,00 %	IG
SCCV BRIE COMTE ROBERT – RUE MOZART	SCCV	1 000	60,00 %	IG
SCCV LES HAUTS DE LA HAIE VIGN	SCCV	1 000	50,00 %	IG
SCI SAINT-PIERRE DU PERRY LES RIVES DU LAC	SCI	1 000	85,00 %	IG
SCCV LES RESIDENCES DES DUNES	SCCV	1 000	100,00 %	IG
SCCV VILLECRESNES – RUE DE BOURGOGNE	SCCV	1 000	100,00 %	IG
SCCV PLAISIR RESIDENCE PAUL VERLAINE	SCCV	1 000	50,01 %	IG
SCI FRANCONVILLE – CHAUSSEE JULES CESAR	SCI	1 000	55,00 %	IG
SCI BLAGNAC – 118 ROUTE DE GRENADE	SCI	1 000	70,00 %	IG
SCI TOULOUSE 23 CHEMIN DES SEPT DENIERS	SCI	1 000	70,00 %	IG
SCI TOULOUSE – ZAC BORDEROUGE ILOT 6.1	SCI	1 000	80,00 %	IG
SCCV CHATEAU LEVAT	SCCV	1 000	51,00 %	IG
SCI MONTPELLIER – AVENUE VILLENEUVE D'ANGOULEME « EAST PARK »	SCI	1 000	51,00 %	IG
SCI CASTANET TOLOSAN- 104 AVENUE DE LAURAGAIS	SCI	1 000	51,00 %	IG
SCCV SOPPIM BRETAGNE 4	SCCV	1 500	98,00 %	IG
SCCV PAVILLY	SCCV	1 500	98,00 %	IG
SCCV SOPPIM PAYS DE LA LOIRE	SCCV	1 524	98,00 %	IG

(1) IG = Intégration Globale, ME = Mise en Équivalence.

Raison sociale	Structure juridique	Capital	% contrôle groupe	Mode de consolidation ⁽¹⁾
SCCV SOPPIM SAUTRON	SCCV	1 500	98,00 %	IG
SCCV SOPPIM NORMANDIE 5	SCCV	1 500	98,00 %	IG
SCI BORDEAUX – 62 RUE LUCIEN FAURE	SCI	1 000	50,10 %	IG
SCI MERIGNAC 109 AVENUE HENRI VIGNEAU – AU FIL DES SAISONS	SCI	1 000	51,00 %	IG
SCCV TRENTIN 47	SCCV	1 000	51,09 %	IG
SCCV EDGAR DEGAS	SCCV	1 000	51,09 %	IG
SCCV BOULEVARD D'ATLANTA	SCCV	1 000	52,16 %	IG
SCI JEAN DUVERT 15	SCI	1 000	51,09 %	IG
SCCV CHEMIN DE TUCAUT 207	SCCV	1 000	51,09 %	IG
SCCV WAMBRECHIES CENTRE RUE DE QUESNOY	SCCV	1 000	100,00 %	IG
SCI LA GRANDE ALLEE	SCI	2 000	51,00 %	IG
SCCV CHEMIN DE MOULIS 45	SCCV	1 000	60,00 %	IG
SCI LAC	SCI	2 000	51,00 %	IG
SCI SCHILLIK	SCI	1 000	50,00 %	IG
SCCV PUTEAUX 80-82 RUE DE VERDUN	SCCV	1 000	60,00 %	IG
SCCV BANDOL – 963 AVENUE DE REGANEU	SCCV	1 000	51,00 %	IG
SCI CONCERTO GRAND SUD	SCI	1 000	91,10 %	IG
SCI CONCERTO ARES	SCL	1 000	91,10 %	IG
SCCV VILLEPREUX – RUE DE LA PEPINIERE	SCCV	1 000	66,70 %	IG
SCCV ONFROY	SCCV	1 500	98,00 %	IG
SARL PIERRE ET RANCE	SARL	8 000	99,00 %	IG
SCCV LA SAGESSE	SCCV	1 500	100,00 %	IG
SNC SERI OUEST AMENAGEMENT	SNC	1 524	98,00 %	IG
SCCV MAUPAS	SCCV	1 500	98,00 %	IG
SCCV SAFRAN	SCCV	1 500	98,00 %	IG
SCCV SOPPIM DUNANT	SCCV	1 500	98,00 %	IG
SCCV SOPPIM TERE0	SCCV	1 500	98,00 %	IG
SCCV SOPPIM ROUEN	SCCV	1 500	99,00 %	IG
SCCV SOPPIM HONFLEUR	SCCV	1 500	98,00 %	IG
SCI SAINT-ORENS DE GAMEVILLE – 36 AVENUE DE LA MARQUEILLE	SCI	1 000	60,00 %	IG
SCCV IMPASSE DAGUIN 47	SCCV	1 000	60,00 %	IG
SCCV IMPASSE BARTHE	SCCV	1 000	60,00 %	IG
SCCV LAUNAGUET – 218 CHEMIN DES IZARDS	SCCV	1 000	60,00 %	IG
SNC BORDEAUX – 2 AVENUE DE FETILLY	SNC	1 000	50,10 %	IG
SCI MERIGNAC – 1 RUE DES JACINTES	SCI	1 000	100,00 %	IG

(1) IG = Intégration Globale, ME = Mise en Équivalence.

4.2. Comptes sociaux au 30 novembre 2017

Comptes annuels au 30 novembre 2017

Compte de résultat

(en milliers d'euros)	Section	30 novembre 2017	30 novembre 2016
Chiffre d'affaires	4.2.2.13	3 604	12 021
Autres achats et charges externes	4.2.2.14	- 4 477	- 6 582
Salaires et traitements		-	-
Impôts & taxes		- 612	- 725
Dotation aux amortissements et aux provisions	4.2.2.8	- 3 760	- 13 050
Reprise sur provisions et transfert charges		13 743	1 412
Autres charges et produits d'exploitation	4.2.2.8	- 283	- 353
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		8 215	- 7 278
Bénéfices attribués et pertes supportées	4.2.2.15	82 470	84 438
Résultat financier (y compris dividendes des filiales)	4.2.2.16	1 398	13 917
RÉSULTAT COURANT		92 083	91 077
Résultat exceptionnel	4.2.2.17	- 13 423	- 839
Impôt sur les sociétés	4.2.3	- 5 545	- 15 594
RÉSULTAT NET		73 115	74 644

Bilan

Actif

(en milliers d'euros)	Section	30 novembre 2017	30 novembre 2016
Immobilisations incorporelles	4.2.2.2	-	-
Immobilisations corporelles	4.2.2.3	122	123
Immobilisations financières	4.2.2.4	493 207	398 956
ACTIF IMMOBILISÉ		493 329	399 080
Stock		-	-
Créances	4.2.2.5	111 604	115 636
Actions propres	4.2.2.6	9 022	53 585
Trésorerie		32 396	108
Charges constatées d'avance		62	46
ACTIF CIRCULANT		153 084	169 375
TOTAL ACTIF		646 413	568 455

Passif

(en milliers d'euros)	Section	30 novembre 2017	30 novembre 2016
Capital social		5 479	5 418
Primes et réserves		288 417	244 176
Résultat net		73 115	74 644
CAPITAUX PROPRES	4.2.2.7	367 011	324 238
Provisions pour risques et charges	4.2.2.8	10 878	20 611
Dettes financières	4.2.2.9	252 397	200 090
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		2 366	566
Autres dettes	4.2.2.10	13 760	22 950
TOTAL PASSIF		646 413	568 455

4.2.1. Principes généraux

L'exercice a une durée de 12 mois recouvrant la période du 1^{er} décembre au 30 novembre.

Les comptes annuels sont établis suivant la réglementation comptable française en vigueur (Plan Comptable Général et Code de commerce).

4.2.1.1. Immobilisations incorporelles et corporelles

Les immobilisations incorporelles et corporelles figurent au bilan à leur coût d'acquisition. Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire, en fonction de la durée de vie prévue.

Les durées d'amortissement généralement utilisées sont les suivantes :

- licences informatiques : 3 ans ;
- agencements, aménagements, installations : 10 ans ;
- mobilier de bureau : 10 ans.

4.2.1.2. Immobilisations financières

La valeur brute des titres de participation des sociétés figurant au bilan est constituée de leur coût d'acquisition. Une provision est constituée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur d'acquisition.

La valeur d'inventaire est déterminée par rapport à la valeur d'utilité de chaque société. Cette valeur d'utilité est évaluée sur la base de la quote-part de situation nette détenue, quote-part qui intègre les quotes-parts de résultat des programmes logés dans la société ; il est également tenu compte des écarts d'acquisition reconnus en consolidation et des perspectives de résultats des filiales.

Pour apprécier la valeur d'utilité des filiales du groupe, la direction de Kaufman & Broad procède à des estimations et retient des hypothèses qui sont établies à partir de l'expérience passée et de l'anticipation de l'évolution des marchés dans lesquels opèrent ces sociétés, ou d'autres facteurs considérés comme raisonnables au regard des circonstances.

Les principaux domaines sur lesquels portent ces hypothèses et estimations concernent :

- les prévisions de résultat des programmes immobiliers ;
- les plans d'affaires pour les prochains exercices.

Les hypothèses de prix de vente et de rythme d'écoulement à la base des prévisions de résultat des programmes immobiliers et la réalisation des budgets prévisionnels à moyen terme utilisés pour la mise en œuvre des tests de dépréciation pourraient être impactés par le contexte économique et les évolutions réglementaires, notamment les mesures gouvernementales d'incitations fiscales.

Les créances rattachées à des participations correspondent à des avances en compte courant aux sociétés du groupe.

Le résultat comptable des sociétés filiales transparentes (Sociétés Civiles de Construction-Vente ou Sociétés en Nom Collectif) dans lesquelles Kaufman & Broad SA est associée est, à la clôture de l'exercice, immédiatement et intégralement acquis à Kaufman & Broad SA. À la clôture, les quotes-parts de résultat des sociétés transparentes de l'exercice sont enregistrées en compte courant.

4.2.1.3. Actions propres

Les actions propres achetées en vue de leur attribution gratuite aux salariés du groupe (plans d'actions gratuites) sont comptabilisées dans un compte « Actions propres » dédié par destination conformément à la décision d'affectation des actions. Les actions propres détenues dans le cadre du Contrat de Liquidité ou non encore affectées sont comptabilisées à leur prix d'acquisition. Une provision est enregistrée en cas de dépréciation par rapport au cours moyen de Bourse du dernier mois de l'exercice. Les actions propres affectées à un plan d'actions gratuites sont maintenues à leur valeur d'inventaire à la date d'affectation.

4.2.1.4. Provisions pour risques et charges

Les provisions qui figurent au passif du bilan au titre des litiges font l'objet d'une revue trimestrielle par les départements juridique et comptable. Les provisions antérieurement constituées sont revues et réévaluées sur la base de l'état des procédures en cours. De nouvelles provisions sont éventuellement constituées en fonction du risque appréhendé individuellement pour les nouveaux litiges. La constitution d'une provision n'est pas conditionnée à l'existence ou non d'une procédure en justice, mais liée au fondement du risque.

4.2.1.5. Comptes de régularisation et instruments financiers

Les pertes et gains latents sur les instruments de taux, dans le cadre des opérations de couverture, ne sont pas comptabilisés.

4.2.1.6. Quote-part de bénéfices et pertes supportées

À partir de 2011, la plupart des filiales du groupe ont opté pour la reconnaissance du chiffre d'affaires et de la marge des programmes immobiliers selon la méthode préférentielle de l'avancement dans leurs comptes annuels.

La reconnaissance du chiffre d'affaires et de la marge est effectuée proportionnellement à l'avancement technique, dont le point de départ est l'acquisition du terrain, et à l'avancement commercial (signature des actes de vente) de chaque programme. Cette méthode s'applique que la marge prévisionnelle soit bénéficiaire ou déficitaire.

Le résultat fiscal de ces filiales est, quant à lui, déterminé selon la méthode de reconnaissance du chiffre d'affaires et de la marge à l'achèvement.

Les statuts de ces sociétés constituées sous forme de SCI et SNC prévoient une clause de remontée automatique l'année même des résultats à leurs associés.

Conformément aux dispositions du Code de la Construction et de l'Habitation, le paiement de toute somme due par les sociétés détenant des programmes à leurs associés ne peut intervenir qu'à hauteur et dans la stricte limite des sommes dont les sociétés de programmes auront la libre disposition au fur et à mesure de l'achèvement des opérations de construction.

4.2.1.7. Intégration fiscale

La convention d'intégration fiscale signée par les sociétés membres du groupe intégré prévoit que les charges d'impôt sont supportées par les sociétés intégrées (filiales et mère) comme en l'absence d'intégration fiscale après imputation de tous leurs déficits antérieurs. Par ailleurs, les économies d'impôt réalisées grâce aux déficits sont conservées chez Kaufman & Broad SA en tant que mère et considérées comme un produit de l'exercice même si elles entraînent une charge au titre de l'exercice au cours duquel les filiales déficitaires redeviennent bénéficiaires.

4.2.1.8. TVA Consolidée

Depuis le 1^{er} décembre 2012, le groupe Kaufman & Broad procède à la déclaration de la TVA consolidée. La convention signée par les sociétés membres du périmètre prévoit que les paiements et crédit de TVA sont transmis à Kaufman & Broad SA qui en tant que tête de groupe devient la seule redevable du paiement ou du remboursement de la TVA.

Néanmoins, un suivi est fait par entité juridique de sorte que les crédits de TVA de chacune des sociétés membres du périmètre leur sont remboursés par Kaufman & Broad SA (avec un décalage de 60 jours).

4.2.2. Commentaires des états financiers

4.2.2.1. Faits significatifs

Admission au SRD « Long-seulement » des actions de Kaufman & Broad SA

Dans le cadre de la révision annuelle du SRD (Service de Règlement Différé), Euronext a informé la société Kaufman & Broad SA de l'éligibilité de ses titres au SRD « Long-seulement » à compter du 28 décembre 2016. Cette admission au SRD « Long-seulement » est accordée aux valeurs cotées sur Euronext Paris réalisant un volume de transaction minimal quotidien de 100 000 euros. Elle souligne et accompagne le renforcement de la liquidité et de l'attractivité du titre Kaufman & Broad pour les investisseurs. Par ailleurs, le 20 février 2017, Kaufman & Broad a annoncé l'éligibilité de ses actions au dispositif PEA-PME institué par la Loi de finance pour 2014 du 29 décembre 2013 et dont les modalités ont été précisées par le décret d'application no 2014- 283 du 4 mars 2014.

Paiement en actions du dividende au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2016

L'Assemblée Générale des actionnaires de Kaufman & Broad SA réunie le 11 mai 2017 a décidé de proposer aux actionnaires une option de paiement en actions du dividende au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2016. Le prix d'émission de ces actions nouvelles a été fixé à 30,13 euros, correspondant à 90 % de la moyenne des cours côtés de l'action Kaufman & Broad sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de ladite Assemblée Générale diminuée du montant net du dividende de 1,85 euro par action et arrondi au centime d'euro supérieur. Pour les besoins du paiement du dividende en actions, 947 146 actions nouvelles ont été émises, représentant 4,55 % du capital et 4,57 % des droits de vote de Kaufman & Broad SA sur la base du capital et des droits de vote au 31 mai 2017. Le règlement-livraison des actions et leur admission aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris sont intervenus le 2 juin 2017.

Au 31 mai 2017, et afin de maintenir inchangé le nombre d'actions sur une base totalement diluée, Kaufman & Broad a procédé à l'annulation de 947 136 actions auto-détenues. Cette annulation de 29,9 millions

d'euros a été impactée sur le poste « Autres réserves ». Le capital social restait inchangé suite à cette opération.

Le dividende global en numéraire versé aux actionnaires n'ayant pas retenu l'option du paiement en actions, ainsi que la soulte versée aux actionnaires ayant choisi le paiement du dividende en actions, s'élève à 7,6 millions d'euros et a été versé le 2 juin 2017.

Augmentation de capital réservée aux Salariés de Kaufman & Broad « KB ACTIONS 2017 »

Kaufman & Broad SA avait annoncé le 21 septembre 2017 le lancement de son offre d'actionnariat « KB Actions 2017 » avec effet de levier et garantie de l'investissement, réservée aux salariés du groupe adhérents au plan d'épargne. Kaufman & Broad SA a constaté au 30 novembre 2017, l'augmentation de son capital résultante des souscriptions à l'offre KB Actions 2017.

L'offre a connu un très large succès avec un taux d'adhésion des collaborateurs éligibles de 65,4 %. Un nombre total de 236 496 actions a ainsi été souscrites au travers du FCPE KB Actions 2017 pour un montant de 7 357 390,56 euros.

L'augmentation de capital résultante de l'offre porte la part de capital détenue au 30 novembre 2017 par les collaborateurs du groupe à travers les différents mécanismes d'actionnariat à près de 14 % (y compris les actions détenues dans les FCPE KB Actions 2017 et FCPE Kaufman & Broad Actionnariat proposés dans le cadre du plan d'épargne, actions issues des plans d'attribution gratuite d'actions et actions détenues au sein de la société Artimus Participations).

Les 236 496 actions nouvelles émises dans le cadre de l'offre sont des actions ordinaires, entièrement assimilables aux actions existantes et portant jouissance courante.

Au 30 novembre 2017, le capital social de Kaufman & Broad s'élève à 5 479 119,10 euros, divisé en 21 073 535 actions ordinaires d'un nominal de 0,26 euro chacune. Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation s'élève à 19 938 096 actions au 30 novembre 2017, hors actions propres, contre 19 621 425 actions, hors actions propres au 30 novembre 2016.

Refinancement de la dette bancaire de Kaufman & Broad SA

Le 18 mai 2017, Kaufman & Broad a procédé, dans le cadre d'un placement privé auprès d'investisseurs institutionnels en Europe, à l'émission d'un emprunt obligataire de type « Euro PP » d'un montant de 150 millions d'euros. Ce placement privé se décompose en une tranche de 50 millions d'euros à 7 ans (échéance mai 2024) à taux fixe annuel de 2,879 % payable au 31 mai de chaque année, et une tranche de 100 millions d'euros à 8 ans (échéance mai 2025) à taux fixe annuel de 3,204 % payable au 31 mai de chaque année. Cet emprunt a été utilisé par le groupe pour refinancer à hauteur de 100 millions d'euros sa dette bancaire Senior existante et de se doter de nouveaux moyens financiers pour accompagner sa croissance.

Cession du solde de la participation de PAI Partners dans Kaufman & Broad SA

Début 2016, PAI Partners avait annoncé vouloir s'alléger au capital de Kaufman & Broad dans lequel le fonds d'investissement détenait alors 88,64 % du capital via les sociétés Financière Gaillon 8 et Financière Daunou 10. Au 30 novembre 2016, Financière Gaillon 8 détenait une participation de 35,76 % dans le capital de Kaufman & Broad SA et 55,61 % des droits de vote et le flottant s'élevait à 48,16 % du capital de Kaufman & Broad SA. Financière Gaillon 8 a cédé 62 800 actions Kaufman & Broad SA en décembre 2016 pour 2 millions d'euros à la société Artimus Participations et 3 700 000 actions Kaufman & Broad SA, représentant 17,76 % du capital social de Kaufman & Broad SA en février 2017 par voie de placement privé accéléré pour 133 millions d'euros. Suite à ces cessions, Financière Gaillon 8 détenait 3 688 585 actions de Kaufman & Broad SA représentant 17,70 % du capital de Kaufman & Broad SA. D'autres cessions sont intervenues par la suite. Ainsi au 30 novembre 2017, le fonds PAI Partners ne détient plus aucune action ni droit de vote de Kaufman & Broad SA.

Dividendes reçus

Le résultat financier de Kaufman & Broad SA au 30 novembre 2017 intègre les dividendes versés par deux filiales à hauteur de 8,5 millions d'euros (voir note 4.2.2.16.).

4.2.2.2. Immobilisations incorporelles

(en milliers d'euros)

	30 novembre 2017	30 novembre 2016
Licences informatiques	274	274
Amortissements	- 274	- 274
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES	-	-

4.2.2.3. Immobilisations corporelles

(en milliers d'euros)

	30 novembre 2017	30 novembre 2016
Installations générales et agencements	184	184
Amortissements	- 62	- 60
INSTALLATIONS GÉNÉRALES ET AGENCEMENTS	122	123
Matériel et mobilier de bureau, informatique	601	601
Amortissements	- 601	- 601
MATÉRIEL ET MOBILIER DE BUREAU, INFORMATIQUE	-	-
IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	122	123

4.2.2.4. Immobilisations financières

(en milliers d'euros)	30 novembre 2017	30 novembre 2016
Titres de participation	325 963	325 724
Créances rattachées à des participations et prêts ⁽¹⁾	171 216	78 558
Autres immobilisations financières ⁽²⁾	1 353	248
Dépréciation ⁽³⁾	- 5 325	- 5 574
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES NETTES	493 207	398 956

(1) Les créances rattachées à des participations et prêts correspondent à des avances de trésorerie pour le développement des opérations aux entités du groupe Kaufman & Broad. L'augmentation provient essentiellement de l'avance consentie à Kaufman & Broad Financement SNC s'élevant à 109 millions d'euros au 30 novembre 2017 (contre une créance de 43 millions d'euros au 30 novembre 2016). Kaufman & Broad Financement a pour objet d'assurer la coordination et la centralisation de la gestion de l'ensemble des besoins de trésorerie des sociétés du groupe Kaufman & Broad.

(2) Les autres immobilisations financières sont essentiellement composées de dépôts et cautionnements, dont la trésorerie mise à disposition de la banque Kepler dans le cadre du contrat de rachat d'actions soit 1,3 million d'euros.

(3) Au 30 novembre 2017, la provision sur titres des filiales concerne essentiellement Kaufman & Broad Financement pour 2,2 millions d'euros et Kaufman & Broad Bretagne pour 2,6 millions d'euros, Urbismart pour 0,2 million d'euros et Kaufman & Broad Normandie pour 0,1 million d'euros.

4.2.2.5. Créances

(en milliers d'euros)	30 novembre 2017	30 novembre 2016
Taxe sur la valeur ajoutée	367	133
Contribution Économique Territoriale	79	–
Impôt sur les sociétés	7 461	–
Comptes-courants ⁽¹⁾	99 435	101 856
Clients Intra-groupe – Facture à établir ⁽²⁾	4 228	13 617
Débiteurs divers	34	30
CRÉANCES	111 604	115 636

(1) Ce montant intègre à hauteur de 84,1 millions d'euros la quote-part des remontées de résultat des filiales (contre 87,1 millions au 30 novembre 2016), à hauteur de 7,3 millions d'euros les comptes-courants d'impôts d'intégration fiscale avec les autres sociétés du groupe (voir note 4.2.3.), et à hauteur de 7,9 millions d'euros les comptes-courants de TVA consolidées.

(2) Ce montant correspond à la refacturation intra-groupe liée à l'attribution d'actions gratuites aux membres du personnel du groupe Kaufman et Broad.

(en milliers d'euros)	30 novembre 2017	À un an au plus	À plus d'un an
Taxe sur la valeur ajoutée	367	367	
Contribution Économique Territoriale	79	79	
Impôt sur les sociétés ⁽¹⁾	7 461	7 461	
Comptes-courants ⁽²⁾	104 695	44 923	59 772
Clients intra-groupe – Facture à établir	4 228	4 228	
Débiteurs divers	34	34	
CRÉANCES	116 864	57 092	59 772

(a) Il s'agit du produit à recevoir constaté sur la contribution de 3 % sur les dividendes versés pour 4,3 millions d'euros et de la créance d'impôt sur les sociétés constatée au titre du résultat fiscal du 30 novembre 2017 pour 2,5 millions d'euros

(b) La part à plus d'un an correspond à la quote-part des remontées de résultat des filiales non distribuables dans les 12 mois compte tenu de la date d'achèvement prévisionnelle des opérations de construction programmes concernés conformément aux dispositions du Code de la Construction et de l'Habitation (voir note 4.2.1.6.).

4.2.2.6. Actions propres

(en milliers d'euros)

	30 novembre 2017	30 novembre 2016
Actions propres	9 022	53 585
Provisions pour dépréciation des actions propres	—	—
ACTIONS PROPRES (VALEUR NETTE DE DÉPRÉCIATION)	9 022	53 585

Au 30 novembre 2017, les actions propres, au nombre de 291 426, concernent :

- les actions affectées aux plans d'actions gratuites en cours à hauteur de 134 919 actions pour un montant de 4,0 millions d'euros ;
- les actions détenues en vue de remise ultérieure en paiement ou échange dans le cadre d'opérations de croissance externe à hauteur de 149 377 actions pour un montant de 4,7 millions d'euros ;
- les actions détenues dans le cadre du Contrat de Liquidité à hauteur de 7 130 actions pour un montant de 0,3 million d'euros.

Au 30 novembre 2016, le groupe détenait 1 748 555 actions dont 525 430 affectées à la couverture des plans d'actions gratuites, 1 187 301 actions pour lesquelles aucune décision d'affectation n'avait été prise et 35 824 dans le cadre du Contrat de Liquidité.

Au cours de l'exercice, le groupe a livré 481 299 actions propres gratuites aux bénéficiaires du plan d'actions d'avril 2016 et du plan de juillet 2015, et a annulé 947 136 actions auto-détenues dans le cadre de la réduction de capital (note 4.2.2.1 « Faits significatifs »)

4.2.2.7. Capitaux propres

La variation des capitaux propres s'analyse comme suit :

(en milliers d'euros)	Capital social	Réserve légale	Bons sous.	Prime d'émission	Autres réserves	Report à nouveau	Résultat	Capitaux propres
30 NOVEMBRE 2015	5 612	979	781	975	30 656	209 289	94 911	343 202
Réduction du capital	- 194	—	—	—	- 13 789	—	—	- 13 983
Affectation du résultat 2015	—	—	—	—	—	94 911	- 94 911	—
Distributions	—	—	—	—	—	- 79 626	—	—
Résultat de l'exercice	—	—	—	—	—	—	74 644	- 79 626
30 NOVEMBRE 2016	5 418	979	781	975	16 867	224 574	74 644	324 238
Augmentation de capital et distribution	246	—	—	28 291	—	38 573	- 74 644	- 7 534
Réduction de capital	- 246	—	—	—	- 16 867	- 13 051	—	- 30 164
Augmentation du capital	61	—	—	7 296	—	—	—	7 357
Distributions	—	—	—	—	—	—	—	—
Résultat de l'exercice	—	—	—	—	—	—	73 115	73 115
30 NOVEMBRE 2017	5 479	979	781	36 562	0	250 095	73 115	367 011

La société dispose de réserves, autres que la réserve légale, d'un montant au moins égal à la valeur de l'ensemble des actions qu'elle possède.

Évolution du capital

(en euros)

	30 novembre 2016	Augmentation	Réduction	30 novembre 2017
Nombre de titres	20 837 039	1 183 632	- 947 136	21 073 535
Nominal	0,26	0,26	0,26	0,26
CAPITAL	5 417 630	307 744	- 246 255	5 479 119

Au 30 novembre 2017, le capital social de Kaufman & Broad s'élève à 5 479 119,10 euros, divisé en 21 073 535 actions ordinaires d'un nominal de 0,26 euro. Le capital a été impacté par l'émission de 947 136 actions nouvelles en rémunération du dividende 2016 et par la réduction de capital par annulation de 947 136 actions auto-détenues

intervenue le 31 mai 2017. Par ailleurs, Kaufman & Broad SA a constaté au 30 novembre 2017, l'augmentation de son capital résultante des souscriptions à l'offre KB Actions 2017. Un nombre total de 236 496 actions a ainsi été souscrites au travers du FCPE KB Actions 2017 pour un montant de 7 357 390,56 euros. (note 4.2.2.1 « Faits significatifs »).

Plans d'attribution d'actions gratuites

Dans le cadre du plan d'actions gratuites du 15 avril 2016, 376 199 actions gratuites ont été définitivement attribuées le 15 avril 2017 à l'issue de la période d'acquisition et ont été livrées. Dans le cadre du plan d'actions gratuites du 7 juillet 2015, 105 100 actions gratuites ont

été définitivement attribuées le 7 juillet 2017 à l'issue de la période d'acquisition et ont été livrées.

Dans le cadre de l'autorisation de l'Assemblée Générale du 11 mai 2017, le Conseil d'Administration du 11 mai 2017 a attribué 90 788 actions gratuites supplémentaires et a et a attribué le solde des actions gratuites du plan autorisé le 15 avril 2016.

Les principales caractéristiques des plans en cours au 30 novembre 2017 au sein du groupe sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

Plan d'actions gratuites	11 mai 2017	11 mai 2017
Date d'autorisation par l'Assemblée Générale Extraordinaire	15 avril 2016	11 mai 2017
Nombre d'actions gratuites pouvant être attribuées	400 000	250 000
Date du Conseil d'Administration attribuant des actions	11 mai 2017	11 mai 2017
Nombre de bénéficiaires	814	814
Types d'actions	Existantes	Existantes
Nombre d'actions gratuites attribuées	23 801	90 788
Actions devenues caduques	766	3 185
Actions en cours au 30 novembre 2017	23 035	87 603
Cours le jour de l'attribution	37,75 €	37,75 €
Date d'acquisition	11 mai 2019	11 mai 2019
Date de disponibilité	11 mai 2021	11 mai 2021

Bons de souscription d'actions

Les instruments émis par le groupe qui pouvaient avoir un effet dilutif dans le futur étaient les bons de souscription d'actions (121 874 actions) émis le 3 décembre 2007 et devenus caducs depuis le 3 décembre 2017.

4.2.2.8. Provisions pour risques et charges

(en milliers d'euros)	30 novembre 2017	30 novembre 2016
Provision attribution actions gratuites ⁽¹⁾	3 524	13 617
Provision risque fiscal	–	–
Provision risque filiale ⁽²⁾	6 429	6 132
Autres provisions pour risques et charges	925	863
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	10 878	20 611

(1) Provision constituée à hauteur de la moins-value que subira l'entreprise lors de la remise des actions gratuites aux salariés.

(2) Provision à hauteur de la situation nette négative de la filiale Kaufman et Broad Normandie pour 6 millions d'euros.

(en milliers d'euros)	30 novembre 2016	Dotation	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	30 novembre 2017
Provision actions gratuites attribuées	13 617	3 524	13 617		3 524
Provision risque filiale	6 132	298			6 429
Autres provisions pour risques et charges	863	62			925
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	20 611	3 884	13 617		10 878

4.2.2.9. Dettes financières

(en milliers d'euros)	30 novembre 2017	30 novembre 2016
Ligne de crédit bancaire syndiqué	100 000	200 000
Emprunt obligataire	150 000	
Facilités de crédit utilisées		7
Intérêts courus sur emprunts	2 397	83
DETTES FINANCIÈRES	252 397	200 090

Kaufman & Broad SA bénéficie d'une ligne de crédit bancaire syndiquée et d'un nouvel emprunt obligataire dont les caractéristiques sont détaillées ci-après.

Principaux recours à l'endettement financier

(en milliers d'euros)	Capacité	Utilisation au 30 novembre 2017	Échéance	Taux ⁽¹⁾
Emprunt obligataire	150 000	150 000	50 millions <i>in fine</i> 2024 100 millions <i>in fine</i> 2025	2,879 % fixe 3,204 % fixe
Ligne de crédit syndiquée Tranche B	100 000	100 000	<i>In fine</i> avril 2021	E ⁽³⁾ + 275 à 300 bps
RCF ⁽²⁾	100 000	—	<i>In fine</i> avril 2021	E ⁽³⁾ + 275 bps
TOTAL	350 000	250 000	—	—

(1) E = Euribor est, pour une échéance donnée, le fixing, calculé chaque jour ouvré, d'un taux moyen auquel un échantillon d'une cinquantaine de grandes banques établies en Europe prêtent en blanc à d'autres grandes banques.

(2) Revolving credit facility.

(3) La marge applicable dépend du niveau du Ratio de levier financier.

Emprunt obligataire

Le 18 mai 2017, Kaufman & Broad a procédé dans le cadre d'un placement privé auprès d'investisseurs institutionnels en Europe, à l'émission de son premier emprunt obligataire de type « Euro PP » d'un montant de 150 millions d'euros. Ce placement privé se décompose en une tranche de 50 millions d'euros à 7 ans (échéance mai 2024) à taux

fixe annuel de 2,879 % payable au 31 mai de chaque année, et une tranche de 100 millions d'euros à 8 ans (échéance mai 2025) à taux fixe annuel de 3,204 % payable au 31 mai de chaque année.

Cet emprunt a permis de rembourser par anticipation la dette senior existante à hauteur de 100 millions d'euros, et de doter le groupe de nouveaux moyens financiers pour accompagner sa croissance.

L'aménagement des ratios financiers

Pour les semestres comptables à compter de novembre 2017, jusqu'au remboursement de l'emprunt obligataire, le groupe est soumis au respect de 2 ratios, calculés sur une base consolidée, dont les niveaux ont été définis comme suit :

Ratios à chaque fin de semestre	Seuil au 30 novembre 2017	Ratio au 30 novembre 2017
Ratio de levier financier ⁽¹⁾	≤ 3,0	0,28
Ratio d'Endettement ⁽²⁾	≤ 2,5	0,13

(1) Soit la Dette Financière Nette (a) divisée par l'EBITDA (b) où :

- (a) la dette financière s'entend de l'endettement financier brut diminué de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, et hors certaines dettes subordonnées et certains engagements hors bilan ;
- (b) l'EBITDA s'entend du résultat net de l'ensemble consolidé avant notamment impôts sur les résultats, résultat financier (dont les frais financiers nets, les pertes et gains de change et les autres frais financiers), autres charges et produits à caractère exceptionnel et/ou non récurrent, hors charges calculées (incluant notamment les dotations ou reprises sur amortissements et provisions, les ajustements à la juste valeur, les charges ou produits liés à la rémunération non pécuniaire des employés) et plus ou moins-values sur cessions d'éléments d'actifs, et diminué du résultat des intérêts minoritaires.

(2) Soit la Dette Financière Nette (a) divisée par les capitaux propres ajustés (c) :

- (c) capitaux propres ajustés = capitaux propres consolidés au 30 novembre 2016 + résultat consolidé cumulé du 1^{er} décembre 2016 à la fin du trimestre considéré - dividendes versés sur la période considérée + charge d'impairment cumulée de la période du 1^{er} décembre 2016 à la fin du trimestre considéré.

Cette transaction permet en outre au groupe de diversifier ses sources de financements, de bénéficier de conditions de marchés favorables, et d'allonger substantiellement la maturité moyenne de sa dette.

Contrat de Crédit Senior

Kaufman & Broad SA a conclu le 4 avril 2016 avec un syndicat de banques internationales un Contrat de Crédit Senior (le "Contrat de Crédit Senior 2016"). Au premier semestre 2017, suite à l'émission du nouvel emprunt obligataire, le groupe a remboursé par anticipation la tranche A en totalité pour 50 millions d'euros et la tranche B à hauteur de 50 millions d'euros.

En conséquence, le groupe dispose au 30 novembre 2017 de crédits syndiqués composés de crédits à terme sous la forme d'une Tranche B (la "Tranche B") d'un montant en principal résiduel de 100 millions d'euros et à maturité 2021, ainsi que d'une ligne de crédit renouvelable (le "Crédit Renouvelable") d'un montant en principal de 100 millions d'euros, soit un montant total maximum de 200 millions d'euros.

Au 30 novembre 2017, la société n'a pas effectué de tirage sur sa ligne de crédit revolving.

Aux termes du Contrat de Crédit Senior 2016, il est prévu que le prêt au titre de la tranche B soit remboursable à sa date de maturité, soit cinq ans après la date de règlement-livraison de l'Opération.

Le Contrat de Crédit Senior 2016 prévoit par ailleurs que la société paie des intérêts sur la base d'un taux d'intérêt égal à l'Euribor (avec un plancher à 0 % par an) augmenté d'une marge, dont le taux dépend du ratio de levier du groupe, tel que décrit ci-dessous :

Ratio de levier financier ⁽¹⁾	RCF ⁽²⁾	Tranche B
Supérieur à 1,0	Marge de 2,75 % par an	Marge de 3,00 % par an
Égal ou inférieur à 1,0	Marge de 2,50 % par an	Marge de 2,75 % par an

(1) Soit (a) la Dette Financière Nette divisée par (b) l'EBITDA où :

- (a) la dette financière s'entend de l'endettement financier brut diminué de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, et hors certaines dettes subordonnées et certains engagements hors bilan ;
- (b) l'EBITDA s'entend du résultat net de l'ensemble consolidé avant notamment impôts sur les résultats, résultat financier (dont les frais financiers nets, les pertes et gains de change et les autres frais financiers), autres charges et produits à caractère exceptionnel et/ou non récurrent, hors charges calculées (incluant notamment les dotations ou reprises sur amortissements et provisions, les ajustements à la juste valeur, les charges ou produits liés à la rémunération non pécuniaire des employés) et plus ou moins-values sur cessions d'éléments d'actifs, et diminué du résultat des intérêts minoritaires.

(2) Revolving Credit Facility.

L'aménagement des ratios financiers

Pour les semestres comptables à compter de novembre 2016, jusqu'à l'échéance du Contrat de Crédit Senior en 2021, le groupe est soumis au respect de deux ratios, calculés sur une base consolidée, dont les niveaux ont été définis comme suit :

Ratios à chaque fin de semestre	Seuil au 30 novembre 2017	Ratio au 30 novembre 2017
Ratio de levier financier ⁽¹⁾	≤ 3,0	0,28
Ratio d'Endettement ⁽²⁾	≤ 2,5	0,13

(1) Soit la Dette Financière Nette (a) divisée par l'EBITDA (b) où :

- (a) la dette financière s'entend de l'endettement financier brut diminué de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, et hors certaines dettes subordonnées et certains engagements hors bilan ;
- (b) l'EBITDA s'entend du résultat net de l'ensemble consolidé avant notamment impôts sur les résultats, résultat financier (dont les frais financiers nets, les pertes et gains de change et les autres frais financiers), autres charges et produits à caractère exceptionnel et/ou non récurrent, hors charges calculées (incluant notamment les dotations ou reprises sur amortissements et provisions, les ajustements à la juste valeur, les charges ou produits liés à la rémunération non pécuniaire des employés) et plus ou moins-values sur cessions d'éléments d'actifs, et diminué du résultat des intérêts minoritaires.

(2) Soit la Dette Financière Nette (a) divisée par les capitaux propres ajustés (c) :

- (c) capitaux propres ajustés = capitaux propres consolidés au 30 novembre 2015 + résultat consolidé cumulé du 1^{er} décembre 2015 à la fin du trimestre considéré - dividendes versés sur la période considérée + charge d'impairment cumulée de la période du 1^{er} décembre 2015 à la fin du trimestre considéré.

L'accord prévoit l'application d'une clause de cash sweep dans certaines conditions.

Le Contrat de Crédit Senior 2016 ne prévoit la mise en place d'aucune sûreté réelle en garantie des sommes dues par la société en qualité d'emprunteur. Kaufman & Broad Homes SAS et Kaufman & Broad Europe SAS ont consenti des cautionnements solidaires (sous réserve de limitations usuelles préservant leur intérêt social) pour garantir des emprunts réalisés par la société au titre du Contrat de Crédit Senior 2016.

Le Contrat de Crédit Senior 2016 prévoit enfin qu'en cas de changement de contrôle de Kaufman & Broad SA, chaque prêteur aura l'option de demander le remboursement anticipé de la dette contractée par Kaufman & Broad SA dans le cadre dudit contrat. Aux termes du Contrat

de Crédit Senior 2016, un changement de contrôle surviendrait (i) en cas de cession, transfert ou autre acte de disposition (autre qu'une fusion, une consolidation ou toute opération similaire), en une ou plusieurs transactions liées, de tout ou partie des actifs du groupe ou (ii) si une personne ou un groupe de personnes agissant de concert (autre que PAI Partners ou toute personne agissant en tant que banque garante dans le cadre de la cession partielle de sa participation par Financière Gaillon 8 ou tout autre actionnaire approuvé à la majorité des prêteurs) acquiert (directement ou indirectement) plus de 33,33 % des droits de vote de Kaufman & Broad et l'offre publique obligatoire résultant du franchissement de ce seuil : (a) n'a pas été recommandée par le Conseil d'Administration de la société ou (b) a été recommandée par le Conseil d'Administration de la société et a été menée avec succès.

Échéancier

(en milliers d'euros)	30 novembre 2017	Moins d'un an	Échéancier de 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Ligne de crédit syndiqué	100 000		100 000	
Emprunt obligataire	150 000			150 000
Facilités de crédit utilisées				
Intérêts courus	2 397	2 397		
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	252 397	2 397	100 000	150 000

4.2.2.10. Autres dettes

(en milliers d'euros)	30 novembre 2017	30 novembre 2016
Taxe sur la valeur ajoutée	2 179	5 744
Impôts sur les sociétés ⁽¹⁾		5 336
Autres impôts et taxes	60	150
Autres créiteurs divers	300	300
Comptes-courants ⁽²⁾	11 221	11 419
AUTRES DETTES	13 760	22 950

(1) L'impôt sur les sociétés sur l'exercice 2017 dégage une créance (voir note 4.2.2.5)

(2) Ce montant correspond pour 7,8 millions d'euros aux comptes-courants des sociétés membre du périmètre de TVA consolidée (contre 4,5 millions d'euros au 30 novembre 2016), et pour 2,6 millions d'euros aux avances de fonds consenties par les sociétés du groupe (contre 6,1 millions d'euros au 30 novembre 2016).

(en milliers d'euros)	30 novembre 2017	À 1 an au plus	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Taxe sur la valeur ajoutée	2 179	2 179		
Impôts sur les sociétés				
Autres impôts et taxes	60	60		
Autres créiteurs divers	300	300		
Comptes-courants	11 221	9 111	2 110	
AUTRES DETTES	13 760	11 650	2 110	

4.2.2.11. Créances et dettes avec les entreprises avec lesquelles la société a un lien de participation

(en milliers d'euros)	30 novembre 2017	30 novembre 2016
Créances rattachées à des participations	171 216	78 558
Autres créances	103 684	115 473
Comptes-courants	- 11 221	- 11 419
CRÉANCES ET DETTES SOCIÉTÉS LIÉES	263 679	182 611

4.2.2.12. Charges à payer et produits à recevoir

(en milliers d'euros)	30 novembre 2017	30 novembre 2016
Emprunts et dettes financières	- 2 397	- 83
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	- 2 352	- 518
Dettes fiscales et sociales		- 90
TOTAL À PAYER	- 4 749	- 692

Le montant apparaissant en dettes fournisseurs et comptes rattachés correspond principalement à des honoraires non encore facturés.

(en milliers d'euros)	30 novembre 2017	30 novembre 2016
Autres créances ⁽¹⁾	4 228	13 617
TOTAL PRODUITS À RECEVOIR	4 228	13 617

(1) Il s'agit des factures à établir dans le cadre des plans d'attribution d'actions gratuites aux salariés du groupe Kaufman & Broad.

4.2.2.13. Chiffre d'affaires

(en milliers d'euros)	30 novembre 2017	30 novembre 2016
Prestations de services	3 604	12 021
TOTAL	3 604	12 021

Le chiffre d'affaires correspond notamment aux refacturations des frais de fonctionnement supportés en 2017 par Kaufman & Broad SA pour le compte des sociétés du groupe ou de certains de ces actionnaires à savoir la société Financière Gaillon 8 et Artimus Participation, et à la

refacturation au GIE Kaufman & Broad, structure employant les salariés du groupe Kaufman & Broad, des charges liées à la livraison future des actions gratuites attribuées au cours de l'année, charges qui pour l'année 2017 sont moins importantes qu'en 2016.

4.2.2.14. Autres achats et charges externes

(en milliers d'euros)	30 novembre 2017	30 novembre 2016
Honoraires juridiques et montage ⁽¹⁾	- 1 350	- 4 029
Honoraires Audit	- 267	- 596
Prestations internes	- 681	- 847
Autres charges	- 2 179	- 1 110
TOTAL	- 4 477	- 6 582

(1) Il s'agit pour 524 milliers d'euros des coûts d'honoraires liés à la mise en place de l'emprunt obligataire, pour 269 milliers d'euros des coûts liés à l'augmentation de capital réservée aux salariés de Kaufman & Broad « KB Actions 2017 » (voir note 4.2.2.1. « faits significatifs »).

4.2.2.15. Bénéfices attribués et pertes supportées

Ce poste enregistre les résultats des sociétés supports des programmes pour un montant net de 82,5 millions d'euros au 30 novembre 2017 comparé à 84,4 millions d'euros au 30 novembre 2016 comprenant des quotes-parts de pertes à hauteur de - 1,5 million d'euros au 30 novembre 2017 comparé à - 3,1 millions d'euros au 30 novembre 2016.

4.2.2.16. Résultat financier

(en milliers d'euros)	30 novembre 2017	30 novembre 2016
Dividendes reçus ⁽¹⁾	8 487	17 779
Variation nette des provisions ⁽²⁾	- 3	1 693
Produits financiers relatifs au remboursement anticipé des lignes Senior B et C		-
Charges d'intérêts nets ⁽³⁾	- 7 086	- 5 555
TOTAL	1 398	13 917

(1) Les dividendes et produits financiers sont constitués des dividendes perçus des sociétés Kaufman & Broad Europe et Kaufman & Broad Homes.

(2) Ce montant intègre en 2017 :

- une dotation de 0,4 million sur la dépréciation de titres Kaufman & Broad Financement ;
- une reprise de 0,6 million sur la dépréciation de titres Kaufman & Broad Bretagne ;
- une dotation de 0,1 million sur la dépréciation de titres d'Urbismart.

(3) Les intérêts financiers supportés correspondent aux intérêts sur la dette financière et sur les swaps et sur les comptes-courants intra-groupe.

4.2.2.17. Résultat exceptionnel

(en milliers d'euros)	30 novembre 2017	30 novembre 2016
Autres charges exceptionnelles nettes ⁽¹⁾	- 13 423	- 839
TOTAL	- 13 423	- 839

(1) Le résultat exceptionnel correspond à la moins-value sur les actions propres livrées dans le cadre des plans d'attribution d'actions gratuites et couverte par une reprise de provision du même montant voir note 4.2.2.8.

4.2.2.18. Hors bilan

Couvertures de taux d'intérêt

Les couvertures de risque de taux d'intérêt sont effectuées au moyen d'instruments cotés sur des marchés organisés ou de gré à gré, avec des contreparties de premier rang.

Dans le contexte du remboursement anticipé du contrat de Crédit Senior, le portefeuille de swaps de couverture de taux a été revu afin d'annuler une partie des swaps et d'en contracter un nouveau.

Le tableau ci-dessous détaille le portefeuille de swaps annulés sur le premier semestre contre une soulte réglée de 1 million d'euros :

Nature	Notionnel (en millions d'euros)	Taux fixe	Échéance		Type
			Date de début	Date de fin	
Swap taux fixe EUR1m	20	0,1950 %	30 avril. 2016	30 avril 2021	Couverture
Swap taux fixe EUR1m	10	0,1950 %	30 avril 2016	30 avril 2021	Couverture
Swap taux fixe EUR1m	15	0,1800 %	31 mai 2016	30 avril 2021	Couverture
Swap taux fixe EUR1m	25	0,2780 %	31 mai 2016	30 avril 2021	Couverture
Swap taux fixe EUR1m	25	0,2985 %	31 mai 2016	30 avril 2021	Couverture
Swap taux fixe EUR1m	20	- 0,1200 %	31 mai 2016	30 avril 2021	Couverture

Le tableau ci-dessous détaille le portefeuille de swaps prêteurs Euribor 1 mois emprunteurs à taux fixe au 30 novembre 2017 :

Nature	Notionnel (en millions d'euros)	Taux fixe	Échéance		Type	Valeur de marché au 30 novembre 2017	Valeur de marché au 30 novembre 2016
			Date de début	Date de fin		en % du nominal	en % du nominal
Swap taux fixe EUR1m	10	0,5000 %	28 nov. 2014	30 nov. 2017	couverture	–	- 0,89 %
Swap taux fixe EUR1m	20	0,5000 %	30 nov. 2014	30 nov. 2017	couverture	–	- 0,89 %
Swap taux fixe EUR1m	20	0,2975 %	31 mai 2017	1 ^{er} avril. 2021	couverture	- 0,62 %	–

Engagements hors bilan reçus

Lignes de crédit syndiqué non utilisées

(en milliers d'euros)	30 novembre 2017	30 novembre 2016
Ligne RCF non utilisée ⁽¹⁾	100 000	100 000

(a) Dans le cadre du refinancement de la dette intervenu en avril 2016 (voir note 4.2.2.9.), une nouvelle ligne de crédit revolving (RCF) d'un montant maximum de 100 millions in fine avril 2021 a été mise en place aux fins de financer les besoins généraux et en fonds de roulement du groupe. Cette ligne n'a pas été utilisée depuis sa mise en place.

Nantissements et sûretés

Dans le cadre d'un protocole, Kaufman & Broad SA s'est portée caution au bénéfice d'un de ses partenaires, dans la limite d'un montant de 4 millions d'euros hors taxes et jusqu'à fourniture d'une garantie bancaire à première demande conforme aux engagements souscrits par deux de ses filiales dans ledit protocole. Réciproquement, l'actionnaire principal

de ce partenaire s'est porté caution solidaire des engagements de sa filiale vis-à-vis des sociétés communes, à hauteur du même montant et jusqu'à la fourniture d'une garantie bancaire à première demande conforme de sa part.

Engagements hors bilan donnés

Garanties et cautions données

(en milliers d'euros)	30 novembre 2017	30 novembre 2016
Indemnités d'Immobilisations de Terrains et garanties travaux	20 720	14 487
Contre-garanties accordées ⁽¹⁾	9 563	21 127
TOTAL	30 283	35 614

(1) Il s'agit de cautions et garanties diverses accordées par Kaufman & Broad SA principalement une garantie locative sur les loyers du siège social et une caution de 4 millions d'euros accordée dans le cadre d'un protocole avec un partenaire.

Par ailleurs, des Garanties Financières d'Achèvement sont fournies aux clients dans le cadre des ventes en VEFA réalisées par les filiales de Kaufman & Broad SA. Kaufman & Broad demande à un établissement financier, un organisme de caution mutuelle ou une compagnie d'assurances d'émettre une garantie d'achèvement en faveur des clients de Kaufman & Broad. Ces garanties sont établies opération par opération et ont une durée comparable à la durée de réalisation de l'opération.

En contrepartie de ces garanties, Kaufman & Broad accorde généralement à ces établissements financiers ou compagnies d'assurances une promesse hypothécaire, un engagement de non-cession de parts des sociétés portant ces programmes et un nantissement des créances à naître sur les prix de vente.

4.2.3. Intégration fiscale et situation fiscale latente

La société a opté pour le régime de l'intégration fiscale à compter de l'exercice clos le 30 novembre 1990, conformément à l'article 223 du Code Général des Impôts et ce, pour une durée de 5 ans. La société a renouvelé à cinq reprises cette option qui est donc valable jusqu'à la clôture de l'exercice 2 019.

(en millions d'euros)	Résultat comptable avant impôt	Retraitements fiscaux ⁽¹⁾	Résultat fiscal	Report déficitaire à imputer	Résultat fiscal imposable	Impôt théorique Kaufman & Broad SA ⁽²⁾	Effet de l'intégration fiscale produit/ (charge)	Impôt comptabilisé produit/ (charge)	Résultat net
Courant	92 083	- 43 999	48 084	–	48 084	- 13 258	3 092	- 10 166	81 917
Exceptionnel	- 13 423	–	- 13 423	–	- 13 423	4 621	–	4 621	- 8 802
TOTAL	78 660	- 43 999	34 661	–	34 661	- 8 637	- 3 092	- 5 545	73 115

(1) Les retraitements fiscaux intègrent essentiellement la déduction des dividendes reçus des filiales et le retraitement 2017 de la reconnaissance du revenu et de la marge à l'avancement constaté dans le résultat comptable mais neutralisé pour le calcul du résultat fiscal à l'achèvement.

(2) Ce montant inclut le produit net à recevoir constaté suite à l'annulation de la contribution de 3 % sur les dividendes versée de 3,2 millions d'euros.

Du fait de la différence de méthode de reconnaissance de la marge sur programmes en comptabilité (à l'avancement) et en fiscalité (à l'achèvement), il en résulte une situation fiscale latente significative. À titre d'indication, il est précisé que l'impact des différences de

comptabilisation des programmes immobiliers entre les comptes fiscaux et les comptes consolidés à l'avancement s'élève en base à un montant de 164,6 millions d'euros, soit un impôt latent de 56,6 millions d'euros au 30 novembre 2016.

4.2.4. Transactions avec les parties liées

En vertu de l'accord de licence signé avec Kaufman & Broad Europe SAS, Kaufman & Broad SA bénéficie à titre gratuit d'une licence d'exploitation portant sur les marques, logos et noms de domaine Kaufman & Broad en France. Toutes les autres transactions avec les parties liées sont réalisées à des conditions de marché.

À l'exception des transactions avec la société Artimus Participations (voir faits significatifs en note 4.2.2.1), les relations avec les parties liées, y compris les modalités de rémunérations des dirigeants, sont restées comparables à celles de l'exercice 2016 et aucune transaction inhabituelle, par sa nature ou son montant, n'est intervenue au cours de l'exercice.

4.2.5. Événements postérieurs

Aucun événement significatif n'a été constaté postérieurement à la clôture.

4.2.6. Consolidation

Kaufman & Broad SA est la société mère du périmètre de consolidation constitué de Kaufman & Broad SA et de ses filiales.

4.2.7. Divers

Kaufman & Broad SA n'a pas de salarié.

La rémunération globale des Administrateurs et mandataires sociaux au titre de l'année 2017 s'élève à 1 678 453 euros dont 236 000 euros aux Administrateurs non dirigeants.

4.3. Filiales et participations

	Capital	Capitaux propres autres que le capital avant affectation des résultats	Quote-part du capital détenue en pourcentage	Valeur comptable brute des titres détenus
A – Renseignements détaillés concernant les participations dont la valeur brute excède 1 % du capital de Kaufman & Broad SA				
1. Filiales (50 % au moins du capital détenu par la société)				
Kaufman & Broad Europe SAS	221 440 548	3 034 931	99,90 %	217 436 878
Kaufman & Broad Homes SAS	2 247 403	8 516 187	100,00 %	10 450 195
Kaufman & Broad Développement SAS	152 449	- 2 888 584	100,00 %	152 449
SMCI Développement SAS	762 245	1 539 976	100,00 %	762 245
Kaufman & Broad Rénovation SAS	160 000	- 86 202	100,00 %	152 296
Kaufman & Broad Financement SNC	3 040 500	1 032 749	99,90 %	4 307 707
Kaufman & Broad Real Estate SAS	205 280	5 143 470	100,00 %	30 191 792
Kaufman & Broad Méditerranée SARL	100 000	- 16 094 208	100,00 %	100 000
Kaufman & Broad Normandie SARL	100 000	- 5 960 287	100,00 %	100 000
Kaufman & Broad Savoie SARL	100 000	- 3 332 340	100,00 %	100 000
Kaufman & Broad Rhône-Alpes SARL	1 300 000	- 16 094 207	100,00 %	1 300 000
Kaufman & Broad Pyrénées-Atlantiques SARL	100 000	- 5 546 699	100,00 %	100 000
Résidences Bernard Teillaud SARL	840 000	14 424 992	100,00 %	15 663 729
Kaufman & Broad Midi-Pyrénées SARL	2 858 910	3 035 374	100,00 %	36 404 833
SARL Kaufman & Broad Languedoc-Roussillon	100 000	- 5 897 532	99,00 %	99 000
SARL Kaufman & Broad Gironde	100 000	- 5 897 532	99,00 %	1 387 900
Kaufman & Broad Bretagne	1 000 000	699 286	100,00 %	5 059 325
Kaufman et Broad Flandres	7 700	- 1 268 353	99,90 %	449 360
Kaufman et Broad Innovations	1 000	281 821	100,00 %	1 000
Kaufman et Broad Grands Projets	1 000 000	- 515 795	100,00 %	1 000 000
Kaufman et Broad Marketing et Ventes	1 000	- 6 079	100,00 %	1 000
Kaufman et Broad Poitou Charentes	100 000	- 188 099	100,00 %	100 000
Kaufman et Broad Pyrénées-Orientales	100 000	–	100,00 %	100 000
Kaufman et Broad Bourgogne France Comté	100 000	–	100,00 %	100 000
2. Participations (10 % à 50 % au moins du capital détenu par la société)				
B – Renseignements globaux sur les autres titres dont la valeur brute n'excède pas 1 % du capital de Kaufman & Broad SA				
1. Filiales non reprises au paragraphe A				
SNC Kaufman & Broad Promotion 1	1 000		99,90 %	990
SNC Kaufman & Broad Promotion 2	1 000	–	99,90 %	990
SNC Kaufman & Broad Promotion 3	1 000	–	99,90 %	990
SNC Kaufman & Broad Promotion 4	1 000	–	99,90 %	990
SNC Kaufman & Broad Promotion 5	1 000	–	99,90 %	990
SNC Kaufman & Broad Promotion 6	1 000	–	99,90 %	990
SNC Kaufman & Broad Promotion 7	1 000	–	99,90 %	990
SNC Kaufman & Broad Promotion 8	1 000	–	99,90 %	990
SNC Kaufman & Broad Promotion 9	1 000	–	99,90 %	990
Autres filiales françaises (ensemble)	–	–	–	30 024
2. PARTICIPATIONS NON REPRISSES AU PARAGRAPHE A DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES (ENSEMBLE)	–	–	–	458 923

Valeur comptable nette des titres détenus	Prêts et avances consentis par la société non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par la société	Chiffre d'affaires hors taxe du dernier exercice écoulé	Résultat comptable du dernier exercice écoulé	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
217 436 878	—	—	8 447 066	6 963 485	7 287 000
10 450 195	—	—	41 971 858	4 363 288	1 200 000
152 449	—	—	17 651 804	4 055 591	—
762 245	11 609	—	472 239	1 927 301	—
76 117	1 534	—	411 466	2 319	—
2 087 758	—	—	410 564	- 1 990 121	—
30 191 792	81 995	—	7 023 533	- 1 900 605	—
100 000	—	—	10 425 386	- 2 643 572	—
—	—	—	—	- 196 014	—
100 000	265 284	—	3 369 167	- 1 159 608	—
1 300 000	—	—	9 084 229	502 004	—
100 000	199 336	—	1 685 593	- 2 119 894	—
15 663 729	—	—	400	475 904	—
36 404 833	450 942	—	8 272 781	- 1 056 754	—
99 000	312 695	—	6 135 725	419 953	—
1 387 900	—	—	11 621 533	1 361 440	—
2 359 876	113 942	—	3 448 783	662 924	—
449 360	—	—	3 647 490	1 031 917	—
1 000	—	—	—	- 395 204	—
1 000 000	—	—	514 144	- 1 590 205	—
1 000	—	—	—	- 412	—
100 000	3 113	—	—	- 1 098 956	—
100 000	—	—	—	- 99 195	—
100 000	—	—	12 325	- 120 795	—
990	—	—	136 405 009	8 170 882	—
990	19 518	—	—	140 970	—
990	785 057	—	284 183 670	23 937 420	—
990	159 345	—	148 014 437	14 590 064	—
990	3 243 285	—	63 201 070	2 924 376	—
990	1 366 511	—	91 397 204	6 775 894	—
990	—	—	10 330 719	475 018	—
990	—	—	142 607 711	8 899 434	—
990	—	—	—	48 484	—
14 047	—	—	—	—	—
152 341	—	—	—	—	—

4.4. Résultats des cinq derniers exercices

Nature des indications	2017	2016	2015	2014	2013
1. Situation financière en fin d'exercice					
a) Capital social	5 479 119	5 417 630	5 612 011	5 612 011	5 612 011
b) Nombre d'actions émises	21 073 535	20 837 039	21 584 658	21 584 658	21 584 658
c) Nombre d'obligations convertibles en actions			–	–	–
2. Résultat global des opérations effectives					
a) Chiffre d'affaires HT	3 604 354	12 021 144	1 809 564	3 411 525	1 125 881
b) Bénéfices avant impôts, amortissements et provisions	68 679 187	100 183 918	116 783 465	47 984 896	97 446 761
c) Impôts sur les bénéfices	5 545 300	15 594 010	16 906 321	24 871 390	15 202 518
d) Bénéfices après impôts, amortissements et provisions	73 114 615	74 644 419	94 911 060	32 510 444	79 966 898
e) Montant bénéfices distribués ⁽¹⁾	44 254 423	36 071 683	79 625 612	28 072 931	–
3. Résultat des opérations ramené à une seule action					
a) Bénéfices après impôts avant amortissements et provisions	3,00	4,81	5,18	2,22	4,51
b) Bénéfices après impôts, amortissements et provisions	3,47	3,58	4,40	1,51	3,70
c) Dividende versé à chaque action ⁽¹⁾	2,10	1,85	3,85	1,36	–
4. Personnel					
d) Nombre de salariés		–	–	–	–
e) Montant de la masse salariale		–	–	–	–
f) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux		–	–	–	–

(1) Les données au titre de 2016 intègrent le montant de 28 537 208 euros réglés par l'émission de 947 136 actions nouvelles. Les données au titre de 2017 sont conformes au projet d'affectation du résultat proposé à la prochaine Assemblée Générale.



RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'ACTIVITÉ DU GROUPE

5

5.1. Renseignements à caractère général concernant la société 212

5.1.1. Dénomination sociale et siège social	212
5.1.2. Forme juridique et législation applicable	212
5.1.3. Date de constitution et durée de la société	212
5.1.4. Objet social	212
5.1.5. Registre du commerce et des sociétés	213
5.1.6. Consultation des documents	213
5.1.7. Exercice social	213
5.1.8. Répartition des bénéfices	213
5.1.9. Assemblées Générales	213
5.1.10. Droit de vote double	214
5.1.11. Franchissements de seuils	214

5.2. Renseignements à caractère général concernant le capital 215

5.2.1. Conditions statutaires auxquelles sont soumises les modifications du capital et des droits attachés aux actions	215
5.2.2. Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	215
5.2.3. Acquisition par la société de ses propres actions	215
5.2.4. Capital social	219
5.2.5. Capital autorisé mais non émis	219
5.2.6. Titres non représentatifs du capital	219
5.2.7. Autres titres donnant accès au capital	219
5.2.8. Tableau d'évolution du capital	220

5.3. Répartition actuelle du capital et des droits de vote 221

5.3.1. Actionnariat de la société au 30 novembre 2017 et évolution sur trois ans	221
5.3.2. Modifications dans la répartition du capital au cours des trois derniers exercices	224
5.3.3. Personnes morales détenant le contrôle de la société	225
5.3.4. Organigramme du groupe	226

5.4. Marché des titres de la société 227

5.5. Dividendes 228

5.5.1. Politique de distribution	228
5.5.2. Délai de prescription	228

5.1. Renseignements à caractère général concernant la société

5.1.1. Dénomination sociale et siège social

Dénomination sociale : Kaufman & Broad SA
Siège social : 127, avenue Charles-de-Gaulle
92207 Neuilly-sur-Seine Cedex France
Téléphone : + 33 (0) 1 41 43 43 43

5.1.2. Forme juridique et législation applicable

La société est une Société Anonyme à Conseil d'Administration de droit français régie notamment par les dispositions du livre II du Code de commerce.

5.1.3. Date de constitution et durée de la société

La société a été constituée par acte sous seing privé en date du 28 juin 1968 et immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Nanterre le 29 octobre 1968. La société a été constituée pour une durée de 99 ans et expirera le 29 octobre 2067, sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation.

5.1.4. Objet social

L'objet social de la société, tel que défini dans l'article 3 des statuts, consiste directement ou indirectement, tant en France qu'à l'étranger en :

- l'acquisition de tout terrain, bâti ou non bâti, avec ou sans démolition, en vue de la construction d'immeubles neufs de toute nature (appartements, Maisons individuelles, bureaux, commerces...) et de leur revente, achevés ou en état futur d'achèvement, en bloc ou par lots, à toute personne physique ou morale ;
- l'étude et la réalisation de tout projet de lotissements et de groupes d'habitations, régis ou non par le statut de la copropriété, de tout projet d'aménagement urbain et de tout programme de réhabilitation ou de rénovation de bâtiments existants ;
- la constitution de tous dossiers, l'exécution de toutes démarches administratives et formalités pour son propre compte ou pour celui de propriétaires fonciers, l'obtention de toutes autorisations administratives, la conclusion de toute promesse de vente, ou avant contrat, l'étude et la préparation de tous marchés de travaux et contrats de prestations avec toutes entreprises, architectes, bureaux d'études et Maîtres d'Œuvre, et plus généralement, toutes opérations techniques, juridiques, financières, commerciales et publicitaires pouvant favoriser la mise en œuvre et la vente des opérations immobilières ;
- la réalisation pour le compte de propriétaires fonciers de constructions de toute nature, sous la forme de contrats de promotion immobilière, de Maîtrise d'Ouvrage Déléguée, d'assistance à Maître d'Ouvrage ou de tout autre contrat de prestation de services ;
- la propriété, la prise à bail ou la gestion de tous immeubles, édifiés ou non par la société, pour les besoins de son activité ;
- toutes opérations industrielles, commerciales ou financières, mobilières ou immobilières, pouvant se rattacher, directement ou indirectement, à l'objet social ou à tous objets similaires ou connexes ;
- la participation de la société à toutes entreprises ou sociétés créées ou à créer, pouvant se rattacher, directement ou indirectement, à l'objet social ou à tous objets similaires ou connexes, notamment aux entreprises ou sociétés dont l'objet serait susceptible de concourir à la réalisation de l'objet social, et par tous moyens, notamment par voie de création de sociétés nouvelles, d'apports, de fusions, d'alliances, d'acquisitions de parts d'intérêt dans tout type de sociétés ou Groupements d'Intérêt Économique ;
- toutes opérations de partenariat ou autre, avec toutes sociétés, pouvant se rattacher, directement ou indirectement, à l'objet social ou à tous objets similaires ou connexes, ou susceptibles d'en faciliter l'extension ou le développement ou de le rendre plus rémunérateur ;
- accessoirement, l'acquisition et la vente par tous moyens et notamment par voie d'apport, de souscription, d'achat ou d'échange ou autrement et la gestion d'un portefeuille de valeurs mobilières, cotées ou non cotées, ainsi que de parts sociales, parts d'intérêts, droits mobiliers et immobiliers de toute nature ;
- tous services, études, prestations, mises à disposition, interprétations, assistances techniques ou juridiques, expertises et conseils en découlant ;
- indépendamment, et d'une manière générale, l'assistance sur les plans administratifs, économiques, commerciaux et techniques de tous organismes, entreprises, collectivités, privés ou publics, et particuliers, dans tous les domaines ;

- sous quelque forme que ce soit, toutes opérations se rapportant directement ou indirectement aux objets précédents, entre autres l'association en participation avec toutes personnes physiques ou morales et tous organismes, la prise de participation dans les entreprises existantes, la création d'entreprises nouvelles, la fusion de sociétés, la représentation de toutes firmes ou compagnies françaises ou étrangères ;
- et généralement, toutes opérations scientifiques, techniques, industrielles, commerciales, financières, mobilières ou immobilières se rapportant directement ou indirectement aux objets ci-dessus ou à tous objets similaires ou connexes, ou susceptibles d'en faciliter l'extension ou le développement ou de le rendre plus rémunérateur.

5.1.5. Registre du commerce et des sociétés

La société est identifiée sous le numéro 702 022 724, RCS Nanterre.

5.1.6. Consultation des documents

L'ensemble des documents juridiques relatifs à la société devant être mis à la disposition des actionnaires conformément à la réglementation applicable, ainsi que l'ensemble des documents mentionnés et servant

de support à la communication du groupe Kaufman & Broad, peuvent être consultés au siège social : 127, avenue Charles-de-Gaulle à Neuilly-sur-Seine, France ou sur le site www.kaufmanbroad.fr.

5.1.7. Exercice social

L'exercice social commence le 1^{er} décembre d'une année et finit le 30 novembre de l'année suivante.

5.1.8. Répartition des bénéfices

Après approbation des comptes et constatation de l'existence de sommes distribuables, il est prélevé cinq pour cent (5 %) au moins pour constituer le fonds de réserve légale jusqu'à ce que ce fonds ait atteint le dixième du capital social.

Le solde desdits bénéfices, diminué des pertes antérieures et augmenté du report bénéficiaire, constitue le bénéfice distribuable.

L'Assemblée Générale Ordinaire peut effectuer sur ce bénéfice distribuable le prélèvement de toutes les sommes qu'elle juge convenable de fixer, soit pour être reportées à nouveau sur l'exercice

suivant, soit pour être portées à un ou plusieurs fonds de réserves, généraux ou spéciaux, dont elle détermine l'affectation ou l'emploi.

La distribution des dividendes doit avoir lieu dans un délai de neuf (9) mois après la clôture de l'exercice, sauf prolongation de ce délai par autorisation du Président du Tribunal de Commerce.

Dans le cadre du refinancement du groupe, un Contrat de Crédit Senior a été signé le 4 avril 2016, la société n'est plus tenue au respect de ratio « Covenants financiers » pour pouvoir procéder à des distributions de dividendes. La politique de distribution de dividende de la société est exposée à la section 5.5.1. « Politique de distribution ».

5.1.9. Assemblées Générales

Les décisions des actionnaires sont prises en Assemblées Générales. L'Assemblée Générale Ordinaire est celle qui est appelée à prendre toutes décisions qui ne modifient pas les statuts (sauf exceptions légales).

L'Assemblée Générale Extraordinaire est compétente pour modifier les statuts (sauf exceptions légales).

Les Assemblées Générales sont réunies au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans l'avis de convocation.

Les Assemblées Générales sont convoquées par le Conseil d'Administration dans les conditions et délais fixés par la Loi. Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées personnellement ou par mandataire, sur justification de son identité et de la propriété d'au moins une action, sous la forme et aux lieux indiqués dans l'avis de convocation. Tout actionnaire peut se faire représenter dans toutes les Assemblées dans les conditions légales. Il peut également voter par correspondance dans les conditions légales.

Sont réputés présents pour le calcul du *quorum* et de la majorité les actionnaires qui participent à l'Assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification et dont la nature et les conditions d'application sont déterminées par décret. Ces stipulations sont prévues à l'article 18 des statuts de la société.

Tout actionnaire peut se faire représenter par son conjoint, son partenaire pacsé, par un autre actionnaire ou par toute personne physique ou morale de son choix dans toutes les Assemblées. Il peut également voter par correspondance dans les conditions légales.

L'Assemblée Générale est présidée par le Président du Conseil d'Administration ou en son absence par le Vice-Président ou en l'absence de ce dernier par un Administrateur désigné par le Conseil d'Administration. Les fonctions des scrutateurs sont remplies par les deux actionnaires présents et acceptants qui disposent, tant en leur nom personnel que comme mandataires, du plus grand nombre de voix. Le bureau désigne le secrétaire, qui peut être choisi en dehors des membres de l'Assemblée.

5.1.10. Droit de vote double

Le droit de vote attaché aux actions est en principe proportionnel au capital qu'elles représentent. Toutefois, l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires de la société du 21 janvier 2000 a attribué un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité de capital social qu'elles représentent, à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative, depuis deux ans au moins, au nom du même actionnaire (ainsi qu'à toutes les actions issues de ces mêmes titres). Les actions gratuites provenant d'une augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes bénéficieront du droit

de vote double dès leur émission dans la mesure où elles sont attribuées à raison d'actions bénéficiant déjà de ce droit. Le droit de vote double cesse pour toute action ayant fait l'objet d'une conversion au porteur ou d'un transfert, hormis tout transfert du nominatif au nominatif dans le cadre d'une succession ou d'une donation familiale.

La suppression des droits de vote double relève de la compétence d'une Assemblée Générale Extraordinaire, laquelle ne peut être décidée qu'avec l'autorisation d'une Assemblée spéciale des titulaires de ce droit.

5.1.11. Franchissements de seuils

En vertu de l'article 7 des statuts, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, venant à détenir, directement ou indirectement, par l'intermédiaire d'une ou plusieurs personnes morales qu'elle contrôle, au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, un nombre d'actions représentant une proportion du capital social ou des droits de vote égale ou supérieure à 2 % ou tout multiple de ce pourcentage, y compris au-delà des seuils de déclarations prévus par les dispositions légales et réglementaires, doit informer la société du nombre total d'actions et des droits de vote qu'elle possède, ainsi que des titres donnant accès à terme au capital et des droits de vote qui y sont potentiellement attachés, par lettre recommandée avec accusé de réception dans le délai de cinq jours de Bourse à compter du franchissement de seuil.

En outre, en vertu de l'article L. 233-7 du Code de commerce, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à posséder, directement ou indirectement, un nombre d'actions représentant plus du vingtième, du dixième, des trois vingtièmes, du cinquième, du quart, des trois dixièmes, du tiers, de la moitié, des deux tiers, des dix-huit vingtièmes ou des dix-neuf vingtièmes du capital existant ou des droits de vote de la société devra en informer la société par lettre recommandée avec avis de réception en indiquant notamment le nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle détient, au plus tard

avant la clôture des négociations du quatrième jour de Bourse suivant le jour du franchissement de seuil.

Les modalités de calcul du franchissement de ces seuils, ainsi que le contenu des déclarations à effectuer à la société et à l'Autorité des Marchés Financiers sont précisés par les lois et règlements applicables.

L'obligation d'informer la société s'applique également lorsque la participation de l'actionnaire en capital ou en droits de vote devient inférieure à chacun des seuils mentionnés précédemment.

À défaut d'avoir été régulièrement déclarées, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée conformément aux dispositions légales identifiées ci-dessus sont privées du droit de vote pour toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification. Les sanctions légales applicables en cas de non-déclaration des franchissements de seuils légaux s'appliquent également en cas de non-déclaration des franchissements de seuils statutaires, à condition qu'un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 5 % du capital ou des droits de vote en aient formulé la demande, et que celle-ci ait été consignée au procès-verbal de l'Assemblée Générale.

Les franchissements de seuil intervenus sont détaillés à la section 5.3.1. « Actionnariat de la société au 30 novembre 2017 et évolution sur trois ans ».

5.2. Renseignements à caractère général concernant le capital

5.2.1. Conditions statutaires auxquelles sont soumises les modifications du capital et des droits attachés aux actions

Toute modification du capital ou des droits attachés aux titres qui le composent est soumise aux dispositions légales, les statuts ne prévoyant pas de prescriptions spécifiques.

5.2.2. Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions

Le capital social du groupe au 30 novembre 2017 était composé de 21 073 535 actions bénéficiant toutes des mêmes droits et privilèges (voir section 5.1.8. « Répartition de bénéfices »), sous réserve de l'existence de droits de vote double (voir section 5.1.10. « Droit de vote

double »). Seules les actions détenues par Kaufman & Broad se trouvent privées durant la période d'auto-détention de leurs droits de vote et des droits d'avoir une part des bénéfices et de tout *boni* de liquidation.

5.2.3. Acquisition par la société de ses propres actions

La 6^e résolution soumise et votée à l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 9 mai 2001 a autorisé la mise en place d'un programme de rachat d'actions représentant jusqu'à 10 % du nombre des actions composant le capital de la société. L'autorisation consentie au Conseil d'Administration de procéder à l'achat par la société de ses propres titres a été renouvelée par l'Assemblée Générale du 11 mai 2017 dans

sa huitième résolution pour une durée de dix-huit mois. L'autorisation a été consentie au Conseil d'Administration, au cours de cette Assemblée générale par la neuvième résolution à l'effet de procéder à l'annulation d'actions détenues par la société par suite de rachat de ses propres titres, et ce pour une durée de vingt-six mois.

5.2.3.1. Programme de rachat autorisé par l'Assemblée Générale du 11 mai 2017

L'Assemblée Générale du 11 mai 2017, ayant statué aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, a autorisé le Conseil d'Administration, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce et au règlement européen n° 2273/2003 du 22 décembre 2003, pour une durée de dix-huit mois, à procéder à l'achat par la société de ses propres actions pour un prix maximum de 50 euros par action, soit un prix global maximum de 104 185 150 euros.

Cette autorisation est donnée pour permettre si besoin est :

- l'animation du marché ou la liquidité de l'action par un prestataire de services d'investissement au travers d'un Contrat de Liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI reconnue par l'AMF ;
- l'acquisition d'actions aux fins de conservation et de remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe en tant que pratique admise par l'AMF ;
- l'attribution ou la cession d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux (dans les conditions et selon les modalités prévues par la Loi), notamment dans le cadre d'un régime d'options d'achat d'actions, de celui d'attributions gratuites d'actions ou de celui d'un Plan d'Épargne d'Entreprise ;

- l'attribution d'actions de la société par remise d'actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la société ;
- l'annulation de tout ou partie des actions acquises, dans le cadre de la 9^e résolution à caractère extraordinaire de l'Assemblée Générale du 17 mai 2017.

Les opérations d'acquisition, de cession ou de transfert ci-dessus décrites pourront être effectuées par tout moyen compatible avec la Loi et la réglementation en vigueur, y compris par l'utilisation d'instruments financiers dérivés et par acquisition ou cession de blocs. Ces opérations pourront intervenir à tout moment, y compris en période d'offre publique sur les actions de la société, sous réserve que cette offre soit réglée intégralement en numéraire et sous réserve des périodes d'abstention prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

L'Assemblée Générale a fixé le nombre maximum d'actions pouvant être acquises au titre de la présente résolution à 10 % du capital social, ajusté des opérations postérieures à l'Assemblée du 17 mai 2017 affectant le capital, étant précisé (i) que dans le cadre de l'utilisation de la présente autorisation, le nombre d'actions auto-détenues devra être pris en considération afin que la société reste en permanence dans la limite d'un nombre d'actions auto-détenues au maximum égal à 10 % du capital social et (ii) que le nombre d'actions auto-détenues pour être remises en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5 % du capital.

L'Assemblée Générale a décidé que le prix maximum d'achat ne pourra excéder 45 euros par action, ce prix maximum n'étant applicable qu'aux acquisitions décidées à compter de la date de ladite Assemblée et non aux opérations à terme conclues en vertu d'une autorisation donnée par une précédente Assemblée Générale et prévoyant des acquisitions d'actions postérieures à la date de l'Assemblée Générale du 15 avril 2016.

En application de l'article R. 225-151 du Code de commerce, l'Assemblée Générale a fixé à 104,2 millions d'euros le montant global maximal autorisé affecté au programme de rachat d'actions.

L'autorisation a été consentie pour une durée de 18 mois à compter du jour de l'Assemblée et a privé d'effet, à hauteur de la partie non encore utilisée, l'autorisation antérieurement consentie par la 16^e résolution de l'Assemblée Générale du 15 avril 2016.

Contrat de Liquidité

En date du 1^{er} septembre 2016, Kaufman & Broad a confié à la société Kepler Chevreux la mise en œuvre d'un Contrat de Liquidité (le « Contrat de Liquidité ») conforme à la charte de déontologie établie par l'Association Française des Entreprises d'Investissement (devenue l'Association Française des Marchés Financiers (AMAFI)) et approuvée par l'Autorité des Marchés Financiers par décision du 22 mars 2005, publiée au Bulletin des annonces légales obligatoires du 1^{er} avril 2005 (les objectifs de ce contrat sont décrits à la section 5.2.3.1. « Programme de rachat autorisé par l'Assemblée Générale du 11 mai 2017 »). Depuis cette date et pour une durée d'un an renouvelable par tacite reconduction, la société Kepler Chevreux, assure cette mission d'intervention à l'achat et à la vente de ses titres de la société Kaufman & Broad SA, sur le marché Euronext Paris afin d'en assurer la liquidité et la régularité de la cotation.

Pour la mise en œuvre de ce contrat, 2 millions d'euros ont été affectés au compte de liquidité, au jour de la mise en œuvre de celui-ci.

Au 30 décembre 2017, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité : 36 558 actions et 225 178,99 euros non investis en actions.

5.2.3.2. Bilan des opérations d'achat et de ventes d'actions

Dans le cadre de la mise en œuvre du contrat de liquidité, les volumes et prix d'opération durant l'exercice 2017 se décomposent comme suit :

Nombre d'actions achetées :	150 234 titres
Cours moyen des achats :	36,85 euros
Nombre d'actions vendues :	180 866 titres
Cours moyen des ventes :	37,08 euros
Montant total des frais de négociation :	35 000 euros

Au 30 novembre 2017, le groupe détenait 291 426 actions propres (représentant 1,38 % du capital de la société), dont 110 638 actions (représentant 0,53 % du capital de la société) destinées à couvrir les attributions d'actions gratuites de mai 2017 ainsi que le solde du plan 2017 autorisé par l'Assemblée générale du 11 mai 2017 soit 139 362 actions (représentant 0,66 % du capital de la société), ainsi qu'un montant de 34 296 actions (représentant 0,16 % du capital de la société) afin d'assurer les autres objectifs du plan de rachat d'actions (annulation de titres par la société) et enfin 7 130 actions détenues dans le cadre du Contrat de Liquidité (représentant moins de 0,03 % du capital de la société).

5.2.3.3. Bilan des attributions d'actions gratuites

Conformément aux autorisations des Assemblées Générales des actionnaires d'avril 2009, d'avril 2012, d'avril 2014, d'avril 2015 et d'avril 2016 de la société Kaufman & Broad SA, il a été décidé la mise en place de plans d'attribution d'actions au profit des collaborateurs de la société Kaufman & Broad SA et des sociétés qui lui sont liées afin, notamment, de les associer au développement de la société.

La propriété des actions attribuées dans le cadre des différents plans d'attribution détaillés ci-dessous est transférée à l'issue de la période d'acquisition, soit après un délai de deux ans suivant la date d'attribution par le Conseil d'Administration pour le plan du 7 juillet 2015 et les plans du 11 mai 2017 et d'un an suivant la date d'attribution par le Conseil du 15 avril 2016.

Dans le cadre du plan d'actions gratuites du 15 avril 2016, 376 199 actions gratuites ont été définitivement attribuées le 15 avril 2017 à l'issue de la période d'acquisition et ont été livrées. Dans le cadre du plan d'actions gratuites du 7 juillet 2015, 105 100 actions gratuites ont été définitivement attribuées le 7 juillet 2017 à l'issue de la période d'acquisition et ont été livrées.

Par ailleurs, les bénéficiaires de ces plans ne pourront pas transférer par quelque moyen que ce soit la propriété des actions effectivement acquises, avant l'expiration de la période de conservation, soit un délai de deux ans suivant la date d'acquisition desdites actions.

Les principales caractéristiques des plans en cours au 30 novembre 2017 au sein du groupe sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

Actions gratuites	11 mai 2017	11 mai 2017
Date d'autorisation par l'Assemblée Générale Extraordinaire	15/04/2017	11/05/2017
Nombre d'actions gratuites pouvant être attribuées	400 000	250 000
Date du Conseil d'Administration attribuant les actions	11/05/2017	11/05/2017
Nombre total d'actions attribuées	23 801	90 788
Nombre de bénéficiaires	814	814
Date de transfert de propriété des actions gratuites	11/05/2019	11/05/2019
Date de cession des actions gratuites	11/05/2021	11/05/2021
Actions devenues caduques	766	3 185
Actions en cours au 30 novembre 2017	23 035	87 603

5.2.3.4. Rapports spéciaux sur les options d'achat et de souscription et les actions gratuites présentés à l'Assemblée Générale du 3 mai 2018

5.2.3.4.1. État des options de souscription et d'achat (L. 225-184 al. 1) attribuées aux salariés et mandataires sociaux

Néant.

5.2.3.4.2. Actions gratuites attribuées durant l'exercice clos le 30 novembre 2017 aux mandataires sociaux de Kaufman & Broad SA par Kaufman & Broad SA et par les sociétés qui lui sont liées dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2

Dirigeant mandataire social de la société	Nombre	Cours à la date d'attribution	Date d'attribution des actions	Société attributrice
Nordine Hachemi	20 000	37,75 €	11/05/2017	Kaufman & Broad SA
dont 1 ^{er} Plan 2017 ⁽¹⁾		15 846		
dont 2 ^e Plan 2017 ⁽¹⁾		4 154		

(1) 15 846 dans le cadre du 1^{er} Plan 2017 et 4 154 dans le cadre du 2^e Plan 2017, soumises à la condition du respect d'un ensemble de critères de performance quantitatifs et qualitatifs ayant un impact sur l'activité du groupe à court terme (année budgétaire).

5.2.3.4.3. Actions gratuites attribuées durant l'exercice aux mandataires sociaux par les sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-16 à raison des mandats et fonctions qu'ils y exercent

Néant.

5.2.3.4.4. Actions gratuites attribuées durant l'exercice clos le 30 novembre 2017 par la société et par les sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 à chacun des dix salariés de la société non mandataires sociaux dont le nombre d'actions consenties est le plus élevé

Salariés de la société	Nombre	Cours à la date d'attribution	Date d'attribution des actions	Société attributrice
Actions attribuées, durant l'exercice, aux dix salariés du groupe dont le nombre d'actions ainsi attribuées est le plus élevé	22 350	37,75 €	11/05/2017	Kaufman & Broad SA

La propriété de ces actions attribuées sera transférée à l'issue de la période d'acquisition, soit après un délai de deux ans suivant la date d'attribution tel que défini par le règlement établi pour cette attribution. Le cours d'ouverture de l'action le jour de l'attribution était de 37,75 euros le 11 mai 2017.

5.2.3.4.5. Actions gratuites attribuées durant l'exercice clos le 30 novembre 2017 par la société et par les sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 à l'ensemble des salariés bénéficiaires par catégorie de bénéficiaires

Catégorie	Nombre de bénéficiaires	Nombre d'actions attribuées
Dirigeant mandataire social ⁽¹⁾	1	20 000
Membre du Comité de Direction	11	23 300
Directeurs de Centre de Profit ou de fonction centrale	20	12 550
Directeurs de service	117	26 650
Autres salariés	665	32 089
TOTAL	814	114 589

(1) 15 846 dans le cadre du 1^{er} Plan 2017 et 4154 dans le cadre du 2^{ème} Plan 2017, soumises à la condition du respect d'un ensemble de critère de performance quantitatif et qualitatif ayant un impact sur l'activité du groupe à court terme (année budgétaire) ;

La propriété de ces actions attribuées sera transférée à l'issue de la période d'acquisition, soit après un délai de 2 ans suivant la date d'attribution tel que défini par le règlement établi pour cette attribution. Le cours d'ouverture de l'action le jour de l'attribution était de 37,75 euros le 11 mai 2017

5.2.3.5. Tableau de synthèse des opérations sur titres des mandataires sociaux et de leurs proches réalisés au cours du dernier exercice

Néant.

5.2.4. Capital social

Le capital social, au 30 novembre 2017, s'élève à 5 479 119,10 euros et est divisé en 21 073 535 actions de 0,26 euro de valeur nominale chacune, toutes souscrites en totalité et intégralement libérées.

5.2.5. Capital autorisé mais non émis

La synthèse des autorisations consenties par l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires au Conseil d'Administration à l'effet d'augmenter le capital social de la société par émission d'actions ou

de titres donnant accès audit capital figure au chapitre 10 « Annexe » section 10.5. « Tableau récapitulatif des délégations en matière d'augmentation de capital en cours de validité ».

5.2.6. Titres non représentatifs du capital

Le Conseil d'Administration dispose d'une autorisation consentie par l'Assemblée Générale Mixte du 11 mai 2017 à l'effet d'émettre des valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créances pour

une durée de 26 mois, dans la limite d'un montant nominal maximum de 500 millions d'euros. Cette autorisation n'a pas été utilisée à ce jour.

5.2.7. Autres titres donnant accès au capital

La société a mis en place différents plans d'actions gratuites et d'options sur actions (voir notamment les sections 3.3.3. « Plans d'options d'achat ou de souscription d'actions – Attribution gratuite d'actions – Attribution de bons de souscriptions d'actions » et 5.2.3.3. « Bilan des attributions d'actions gratuites » et à section 10.5. « Tableau récapitulatif des délégations en matière d'augmentation de capital en cours de validité »).

L'Assemblée Générale du 3 décembre 2007 a émis 721 086 bons de souscription d'actions (BSA) de la société réservée à 21 salariés du groupe et à un mandataire social. Les BSA qui étaient détenus par des salariés et le mandataire social ayant quitté le groupe d'un total de 599 212 BSA, ont été rachetés par la société Financière Daunou 10, laquelle a renoncé à exercer lesdits BSA, qui se trouvent donc caducs.

Le nombre résiduel de BSA était au 30 novembre 2017 de 121 874 au prix de 70 euros par action. L'exercice de ces BSA par leurs porteurs est susceptible de donner lieu à une augmentation de capital à terme d'un montant nominal maximum de 31 687,76 euros, auquel pouvait s'ajouter le cas échéant le montant des augmentations de capital supplémentaires rendues nécessaires pour la préservation des droits des porteurs de BSA, en cas d'opérations financières nouvelles (voir section 3.3.4. « Bons de souscription d'actions »). Chaque BSA n'était exerçable qu'en cas de « Changement de Contrôle », tel que défini aux termes et conditions des BSA, devant survenir avant le 3 décembre 2017. L'exercice de ces BSA depuis cette date est devenu caduc et n'a donné lieu à aucune augmentation de capital.

5.2.8. Tableau d'évolution du capital

Opérations	Nombre d'actions émises	Montant des variations de capital	Prime d'émission par action	Montant cumulé de la prime d'émission	Montants successifs du capital	Nombre cumulé d'actions	Valeur nominale
30 novembre 1997	–	–	–	29 992 949 F	19 414 200 F	194 142	100 F
21 janvier 2000	–	–	–	–	–	–	–
Division par trente de la valeur nominale des actions	5 630 118	–	–	29 992 949 F	19 414 200 F	5 824 260	3,3333 F
21 janvier 2000	–	–	–	–	–	–	–
Conversion du capital en euros ⁽¹⁾	–	10 696,89 €	–	4 572 395,60 €	2 970 372,60 €	5 824 260	0,51 €
7 février 2000	–	–	–	–	–	–	–
Augmentation de capital en numéraire par appel public à l'épargne	5 130 000	2 616 300 €	22,49 €	119 946 095,60 €	5 586 672,60 €	10 954 260	0,51 €
7 février 2000	–	–	–	–	–	–	–
Augmentation de capital en faveur du FCPE Kaufman & Broad Actionnariat ⁽⁴⁾	18 937	9 657,87 €	21,34 €	120 350 211,18 €	5 596 330,47 €	10 973 197	0,51 €
10 février 2000	–	–	–	–	–	–	–
Distribution de prime d'émission ⁽²⁾	–	–	–	34 669 383,34 €	–	10 973 197	0,51 €
8 mars 2000	–	–	–	–	–	–	–
Sur-allocation (<i>Greenshoe</i>) ⁽³⁾	165 390	84 348,90 €	22,49 €	38 389 004,44 €	5 680 679,37 €	11 138 587	0,51 €
8 mars 2000	–	–	–	–	–	–	–
Imputation des frais d'émission	–	–	–	35 729 089,28 €	–	11 138 587	0,51 €
19 avril 2006	–	–	–	–	–	–	–
Augmentation de capital par prélèvement sur le poste de report à nouveau	–	111 385,87 €	–	35 729 089,28 €	5 792 065,24 €	11 138 587	0,52 €
Division par deux de la valeur nominale des actions	11 138 587	–	–	35 729 089,28 €	5 792 065,24 €	22 277 174	0,26 €
3 décembre 2007	–	–	–	–	–	–	–
Distribution de réserves	–	–	–	975 128,67 €	5 792 065,24 €	22 277 174	0,26 €
8 juillet 2009	–	–	–	–	–	–	–
Réduction de capital	- 692 516	- 180 054,16 €	–	975 128,67 €	5 612 011,08 €	21 584 658	0,26 €
10 février 2016	–	–	–	–	–	–	–
Réduction de capital	- 747 619	- 194 380,94 €	–	975 128,67 €	5 417 630,14 €	20 837 039	0,26 €
31 mai 2017	–	–	–	–	–	–	–
Augmentation de capital	947 136	246 255,36	29,87 €	29 266 080,99	5 663 885,50 €	21 784 175	0,26 €
Réduction de capital	- 947 136	- 246 255,36	–	–	5 417 630,14 €	20 837 039	0,26 €
30 novembre 2017	–	–	–	–	–	–	–
Augmentation de capital en faveur du FCPE KB Actions 2017 ⁽⁴⁾	236 496	61 488,96 €	30,85 €	36 561 982,59 €	5 479 119,10 €	21 073 535	0,26 €

(1) Conversion de la valeur nominale du capital en euros et arrondissement du montant global par une augmentation du capital avec incorporation de réserves de 10 696,89 euros.

(2) En application des 6^e et 8^e résolutions de l'Assemblée Générale des actionnaires du 21 janvier 2000, la somme de 85 680 827,84 euros est allouée aux seuls actionnaires de la société existants à la date de l'Assemblée Générale du 21 janvier 2000 au prorata de leurs participations à cette date.

(3) L'offre aux particuliers et aux investisseurs institutionnels ayant été sursouscrite, l'augmentation de capital du 7 février 2000 a été complétée par une nouvelle augmentation au titre de l'exercice de l'option de sur-allocation.

(4) Voir section 3.3.2. « Plan d'Épargne Groupe ».

Le capital a été impacté par l'émission de 947 136 actions nouvelles en rémunération du dividende 2016 et par la réduction de capital par annulation de 947 136 actions auto-détenues intervenue le 31 mai 2017

Kaufman & Broad SA avait annoncé le 21 septembre 2017 le lancement de son offre d'actionnariat « KB Actions 2017 » avec effet de levier et garantie de l'investissement, réservée aux salariés du groupe adhérents

au plan d'épargne. Le 30 novembre 2017, la société a procédé l'émission de 236 496 actions nouvelles, dans le cadre d'une augmentation de capital réservée aux salariés du groupe Kaufman & Broad, entièrement assimilables aux actions existantes et portant jouissance courante, portant ainsi le capital social à 5 479 119,10 euros comportant 21 073 535 actions dont la valeur nominale demeure inchangée.

5.3. Répartition actuelle du capital et des droits de vote

5.3.1. Actionnariat de la société au 30 novembre 2017 et évolution sur trois ans

La composition de l'actionnariat de notre société au 30 novembre 2017 est la suivante :

Actionnaires au 30 novembre 2017	Nombre d'actions	Pourcentage de capital	Pourcentage de droits de vote exerçable en Assemblée Générale	Pourcentage de droits de vote théorique
Actionnaires				
Public ⁽¹⁾	16 391 901	77,79 %	79,12 %	78,04 %
Artimus Participations ⁽²⁾	2 198 644	10,43 %	10,46 %	10,31 %
Prédica/Spirica	1 673 183	7,94 %	7,96 %	7,85 %
Employés ⁽³⁾	518 381	2,46 %	2,46 %	2,43 %
Kaufman & Broad SA	291 426	1,38 %	–	1,37 %
TOTAL	21 073 535	100,00 %	100,00 %	100,00 %

(1) Les titres détenus par les Administrateurs sont inclus dans la rubrique « Public » de l'actionnariat au 30 novembre 2017.

(2) Société détenue par certains dirigeants et salariés du groupe et présidée par M. Nordine Hachemi, Président-Directeur Général de Kaufman & Broad SA (qui détenait par ailleurs environ 25 % du capital et des droits de vote d'Artimus Participations)

(3) Inclus les titres détenus dans les FCPE Kaufman & Broad Actionnariat et KB Actions 2017 suite à l'augmentation de capital réservée aux salariés avec l'émission de 236 496 actions.

Le 30 novembre 2017 la société a procédé l'émission de 236 496 actions, portant ainsi le nombre d'actions composant son capital social de 20 837 039 actions à 21 073 535 actions.

Le nombre total connu au 30 novembre 2017 d'actions ayant droit de vote double s'élève à 244 698 actions. Ainsi, à cette même date, le nombre total de droits de vote théoriques de la société s'élève à 21 318 233 et le nombre total de droits de vote exerçables en Assemblée Générale s'élève à 21 026 807 (la différence correspondant au nombre d'actions auto-détenues par la société privées de droits de vote).

Le nombre d'actionnaires déclarés au nominatif s'élève à 699 personnes physiques ou morales.

Au 30 novembre 2017, le nombre d'actions détenues par les membres du Conseil d'Administration s'élève à 24 565 actions représentant 25 315 voix.

À la clôture de l'exercice, la participation des salariés telle que définie à l'article L. 225-102 du Code de commerce représentait 2,46 % du capital social de la société.

À la connaissance de la société, à l'exception des fonds gérés par Prédica, Fidelity Worldwide Investment Ltd et d'Artimus Participations, il n'existe aucun autre actionnaire détenant plus de 5 % du capital ou des droits de vote.

Évolution de l'actionnariat postérieurement à la clôture de l'exercice au 28 février 2018	Nombre d'actions	Pourcentage de capital	Pourcentage de droits de vote exerçable en Assemblée Générale	Pourcentage de droits de vote théorique
Actionnaires				
Public ⁽¹⁾	16 385 011	77,75 %	79,04 %	77,96 %
Artimus Participations ⁽²⁾	2 198 644	10,43 %	10,48 %	10,34 %
Prédica / Spirica	1 673 183	7,94 %	7,98 %	7,87 %
Employés ⁽³⁾	524 027	2,49 %	2,50 %	2,46 %
Kaufman & Broad SA	292 670	1,39 %	0,00 %	1,38 %
TOTAL	21 073 535	100,00 %	100,00 %	100,00 %

(1) Les titres détenus par les Administrateurs sont inclus dans la rubrique « Public » de l'actionnariat au 30 novembre 2017.

(2) Société détenue par certains dirigeants et salariés du groupe et présidée par M. Nordine Hachemi, Président-Directeur Général de Kaufman & Broad SA (qui détenait par ailleurs environ 25 % du capital et des droits de vote d'Artimus Participations)

(3) Inclus les titres détenus dans les FCPE Kaufman & Broad Actionnariat et KB Actions 2017 suite à l'augmentation de capital réservée aux salariés avec l'émission de 236 496 actions.

La société n'a pas connaissance de variation significative de la composition de son actionnariat depuis le 28 février 2018.

Franchissement de seuil dans le contrôle de Kaufman & Broad SA

Le 20 février 2017, la société à responsabilité limitée de droit luxembourgeois Financière Daunou 10 SARL a déclaré avoir franchi en baisse, le 17 février 2017, directement et indirectement, par l'intermédiaire de la société anonyme Financière Gaillon 8 qu'elle contrôle, les seuils de 50 % des droits de vote, 1/3 du capital et des droits de vote, 30 %, 25 % et 20 % du capital de la société Kaufman & Broad SA et détenir, directement et indirectement, 3 837 030 actions Kaufman & Broad SA représentant 7 526 120 droits de vote, soit 18,41 % du capital et 30,34 % des droits de vote de cette société, avec la répartition suivante : Financière Daunou 10, 148 455 actions (0,71 % du capital), 148 950 droits de vote (0,60 % des droits de vote) et Financière Gaillon 8, 3 688 585 actions (17,70 % du capital), 7 377 170 droits de vote (29,74 % des droits de vote).

Par ailleurs, la société Prédica a déclaré avoir franchi individuellement en hausse, le 15 mars 2017, le seuil de 5 % des droits de vote de la société Kaufman & Broad SA et détenir, individuellement, 1 354 185 actions Kaufman & Broad SA représentant autant de droits de vote, soit 6,50 % du capital et 5,46 % des droits de vote de cette société. Ce franchissement de seuil résulte d'une diminution du nombre total de droits de vote Kaufman & Broad SA. À cette occasion, la société Crédit Agricole SA, indirectement par l'intermédiaire des sociétés Prédica et Spirica qu'elle contrôle, n'a franchi aucun seuil, et détient, au 15 mars 2017, 1 576 395 actions Kaufman & Broad SA représentant autant de droits de vote, soit 7,57 % du capital et 6,35 % des droits de vote de cette société, répartis comme suit : Prédica, 1 354 185 actions (6,50 % du capital), 1 354 185 droits de vote (5,46 % des droits de vote) et Spirica, 222 210 actions (1,07 % du capital), 222 210 droits de vote (0,90 des droits de vote).

Le 16 mars 2017, les cinq sociétés de gestion fondamentale d'Amundi, à savoir, Amundi Asset Management, Société Générale Gestion, Étoile Gestion, CPR Asset Management et BFT Investment Managers ont unifié leur politique de droit de vote et effectuent désormais une déclaration commune de franchissement de seuils. Conformément à l'article L. 233-7 du Code de Commerce, est confirmé un franchissement à la hausse de seuil statutaire en termes de droits de votes avec 566 158 titres représentant une participation de 2,28 %.

Conformément aux dispositions des statuts de la société Kaufman & Broad SA relatives à l'obligation de déclarer le franchissement des seuils de 2 % et multiples du capital ou des votes de la société, Sycomore Asset Management, pour le compte des OPCVM, OPC et Mandats dont elle assure la gestion financière, a atteint le seuil de 2 % du capital (417 637 actions) représentant 1,68 % des droits de votes le 12 avril 2017.

Par ailleurs, le 12 avril 2017, conformément aux dispositions de l'article 7 des statuts de Kaufman & Broad SA, relatif à l'obligation de notifier tout dépassement du seuil de 2 % du capital de Kaufman & Broad SA ou de ses droits de votes ou de tout multiple de ce pourcentage, GLG Partners LP a déclaré dépasser le seuil de détention de 2 % du capital (556 264 actions) représentant 2,67 % du capital.

Le 19 avril 2017, conformément à l'article L. 233-7 du Code de commerce français et de l'article 7 des statuts de Kaufman & Broad SA, Allianz Global Investors GmbH a déclaré dépasser le seuil de détention de 2 % du capital (439 571 actions) représentant 1,77 % des droits de vote (439 571 droits de vote).

Le 24 avril 2017, conformément aux dispositions de l'article 7 des statuts de Kaufman & Broad SA, relatif à l'obligation de notifier tout dépassement du seuil de 2 % du capital de Kaufman & Broad SA ou de ses droits de votes ou de tout multiple de ce pourcentage, GLG Partners LP a déclaré franchir à la baisse le seuil de détention de 2 % du capital (357 878 actions) représentant 1,72 % du capital.

Le 11 mai 2017, conformément aux dispositions des statuts de la société Kaufman & Broad SA relatives à l'obligation de déclarer le franchissement des seuils de 2 % et multiples du capital ou des votes de la société, Sycomore Asset Management, pour le compte des OPCVM, OPC et Mandats dont elle assure la gestion financière, a franchi à la baisse le seuil de 2 % du capital de Kaufman & Broad (415 171 actions) représentant 1,99 % du capital et 1,80 % des droits de vote.

Le 16 mai 2017, la société à responsabilité limitée de droit luxembourgeois Financière Daunou 10 SARL a déclaré avoir franchi en baisse, le 12 mai 2017, directement et indirectement, par l'intermédiaire de la société anonyme Financière Gaillon 8 qu'elle contrôle, le seuil de 30 % des droits de vote de la société Kaufman & Broad SA et détenir, directement et indirectement, 3 586 984 actions Kaufman & Broad SA représentant 7 025 028 droits de vote, soit 17,21 % du capital et

28,62 % des droits de vote de cette société, répartis comme suit : Financière Daunou 10, 148 945 actions (0,71 % du capital), 149 950 droits de vote (0,61 % des droits de votes) et Financière Gaillon 8, 3 438 039 actions (16,50 % du capital), 6 875 578 droits de vote (28,01 % des droits de vote).

Le 23 mai 2017, la société à responsabilité limitée de droit luxembourgeois Financière Daunou 10 SARL a déclaré avoir franchi en baisse, le 22 mai 2017, directement et indirectement, par l'intermédiaire de la société anonyme Financière Gaillon 8 qu'elle contrôle, les seuils de 25 % et 20 % des droits de vote et 15 %, 10 % et 5 % du capital et des droits de vote de la société Kaufman & Broad SA et détenir, directement et indirectement, 149 195 actions Kaufman & Broad SA représentant 149 700 droits de vote, soit 0,71 % du capital et des droits de vote de cette société, répartis comme suit : Financière Daunou 10, 148 945 actions (0,71 % du capital), 149 450 droits de vote (0,71 % des droits de vote) et Financière Gaillon 8, 250 actions et 250 droits de vote.

Le 24 mai 2017, conformément aux dispositions des statuts de la société Kaufman & Broad SA relatives à l'obligation de déclarer le franchissement des seuils de 2 % et multiples du capital ou des votes de la société, Sycomore Asset Management, pour le compte des OPCVM, OPC et Mandats dont elle assure la gestion financière, a franchi à la hausse le seuil de 2 % du capital de Kaufman & Broad (428 035 actions) représentant 2,05 % du capital et 1,73 % des droits de vote.

Le 31 mai 2017, conformément à l'article L. 233-7 du Code de commerce français et de l'article 7 des statuts de Kaufman & Broad SA, Allianz Global Investors GmbH a déclaré dépasser le seuil de détention de 2 % du capital (434 857 actions) représentant 1,77 % des droits de vote (439 571 droits de vote).

Le 6 juin 2017, conformément à l'article 7 des statuts de Kaufman & Broad SA, Predica, filiale de Crédit Agricole Assurances, elle-même filiale de Crédit Agricole SA, a franchi, en direct, à la hausse le seuil statutaire de 6 % des droits de vote de la société Kaufman & Broad. Ainsi Predica, détenait directement au 6 juin 2017, 1 437 332 actions et autant de droits de vote, représentant 6,90 % du capital et de 6,81 % des droits de vote. Par ailleurs, Crédit Agricole SA et Crédit Agricole Assurances ont franchi, en indirect, à la hausse le seuil statutaire de 8 % du capital de la société Kaufman & Broad. Ainsi, Crédit Agricole SA et Crédit Agricole Assurances détenaient indirectement au 6 juin 2017,

1 673 183 actions et autant de droits de vote, représentant 8,03 % du capital et 7,93 % des droits de vote de la société Kaufman & Broad

Le 8 juin 2017, les cinq sociétés de gestion fondamentale d'Amundi, à savoir, Amundi Asset Management, Société Générale Gestion, Étoile Gestion, CPR Asset Management et BFT Investment Managers ont unifié leur politique de droit de vote et effectuent désormais une déclaration commune de franchissement de seuils. Conformément à l'article L. 233-7 du Code de Commerce, est confirmé un franchissement à la hausse de seuil statutaire en termes de droits de votes avec 427 552 titres représentant une participation de 2,05 %.

Le 15 juin 2017, les cinq sociétés de gestion fondamentale d'Amundi, à savoir, Amundi Asset Management, Société Générale Gestion, Étoile Gestion, CPR Asset Management et BFT Investment Managers ont unifié leur politique de droit de vote et effectuent désormais une déclaration commune de franchissement de seuils. Conformément à l'article L. 233-7 du Code de Commerce, est confirmé un franchissement à la baisse de seuil statutaire en termes de droits de votes avec 406 561 titres représentant une participation de 1,95 %.

Depuis le 30 novembre 2017, la société n'a eu connaissance d'aucun autre franchissement de seuil par une société détenant plus de 5 % du capital ou des droits de vote de Kaufman & Broad SA.

Le 31 janvier 2018, la société Wellington Management LLP, en accord avec l'article 7 des statuts de Kaufman et Broad SA, en sa capacité de conseiller en investissement a informé Kaufman et Broad que Wellington Management, détenait pour ses clients 490 101 parts et droits de votes représentant 2,33 % du capital de Kaufman et Broad (sur une base totale d'actions étant égale à 21 073 535 actions).

Le 19 mars 2018, conformément aux dispositions des statuts de la société Kaufman & Broad SA relatives à l'obligation de déclarer le franchissement des seuils de 2 % et multiples du capital ou des droits de vote de la société, SYCOMORE Asset Management, pour le compte des OPC et Mandats dont elle assure la gestion financière, a franchi à la baisse le seuil des 2 % et détient dorénavant 1,99 % du capital de la société, soit 421 299 actions, représentant 1,98 % des droits de votes.

À la date du présent document, la société n'a été informée d'aucun autre franchissement de seuil prévu par les dispositions légales et d'aucun autre franchissement statutaire depuis la clôture de l'exercice 2017.

Détention d'actions Kaufman & Broad SA par les Administrateurs au 28 février 2018

	Nombre d'actions	Nombre de droits de vote
Actionnaires		
Sylvie Charles	250	500
Jean-Louis Chaussade	250	250
Yves Gabriel	250	250
Nordine Hachemi	22 806	22 806
Sophie Lombard	250	250
Michel Paris	259	509
Caroline Puechoultres	250	500
Frédéric Stévenin	250	250
TOTAL	24 565	25 315

5.3.2. Modifications dans la répartition du capital au cours des trois derniers exercices

	2017		2016		2015	
Évolution de l'actionnariat sur 3 ans au 30 novembre	Nombre d'actions	% de capital	Nombre d'actions	% de capital	Nombre d'actions	% de capital
Actionnaires						
Public ⁽¹⁾	16 391 901	77,78 %	8 607 246	41,31 %	941 009	4,36 %
Artimus Participations ⁽²⁾	2 198 644	10,43 %	1 182 980	5,68 %	0	0,00 %
Prédica/Spirica	1 673 183	7,94 %	1 428 560	6,86 %	0	0,00 %
Employés ⁽³⁾	518 381	2,46 %	270 118	1,30 %	258 500	1,20 %
Kaufman & Broad SA	291 426	1,38 %	1 748 555	8,39 %	1 252 579	5,80 %
Sociétés détenues par des fonds détenus par PAI partners ⁽⁴⁾	0	0,00 %	7 599 580	36,47 %	19 132 570	88,64 %
TOTAL	21 073 535	100,00 %	20 837 039	100,00 %	21 584 658	100,00 %

(1) Les titres détenus par les Administrateurs sont inclus dans la rubrique « Public » de l'actionnariat au 30 novembre 2017.

(2) Société détenue par certains dirigeants et salariés du groupe et présidée par M. Nordine Hachemi, Président-Directeur Général de Kaufman & Broad SA (qui détenait par ailleurs environ 25 % du capital et des droits de vote d'Artimus Participations)

(3) Inclus les titres détenus dans les FCPE Kaufman & Broad Actionnariat et KB Actions 2017 suite à l'augmentation de capital réservée aux salariés avec l'émission de 236 496 actions.

(4) Société détenue par certains dirigeants et salariés du groupe et présidée par M. Nordine Hachemi, Président-Directeur Général de Kaufman & Broad SA (qui détenait par ailleurs environ 25 % du capital et des droits de vote d'Artimus Participations).

Évolution des droits de vote sur 3 ans au 30 novembre

Détenteurs	2017	2016	2015
Public ⁽¹⁾	79,12 %	33,08 %	3,88 %
Artimus Participations ⁽²⁾	10,46 %	4,41 %	
Prédica/Spirica	7,96 %	5,33 %	
Employés ⁽³⁾	2,46 %	1,01 %	0,65 %
Sociétés détenues par des fonds gérés par PAI Partners ⁽⁴⁾	–	56,17 %	95,47 %
TOTAL	100,00 %	100,00 %	100,00 %
TOTAL DROITS DE VOTE EXERÇABLE EN ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	21 026 807	26 796 449	39 901 307
TOTAL DROITS DE VOTE THÉORIQUE	21 318 233	28 545 004	40 842 316

(1) Les titres détenus par les Administrateurs sont inclus dans la rubrique « Public » de l'actionnariat au 30 novembre 2017.

(2) Société détenue par certains dirigeants et salariés du groupe et présidée par M. Nordine Hachemi, Président-Directeur Général de Kaufman & Broad SA (qui détenait par ailleurs environ 25 % du capital et des droits de vote d'Artimus Participations)

(3) Inclus les titres détenus dans les FCPE Kaufman & Broad Actionnariat et KB Actions 2017 suite à l'augmentation de capital réservée aux salariés avec l'émission de 236 496 actions.

(4) Financière Gaillon 8 SA représentait 55,61 % des droits de vote exerçables en Assemblée Générale au 30 novembre 2016 contre 95,10 % des droits de vote au 30 novembre 2015.

La baisse des droits de vote est principalement liée à la perte des droits de vote double des actions cédées par Financière Gaillon 8 dans le cadre de sa sortie progressive du capital de la société depuis avril 2016 ces dernières perdant ainsi leurs droits de vote double.

5.3.3. Personnes morales détenant le contrôle de la société

5.3.3.1. PAI Partners

À la date du présent document, plus aucune société ultimement contrôlée par des fonds gérés par PAI Partners ne détient d'action de la société Kaufman & Broad SA, à l'exception des titres mis à disposition des administrateurs MM. Michel Paris et Frédéric Stévenin.

5.3.3.2. Pacte d'actionnaires

Il n'existe pas de pacte d'actionnaires signé par des sociétés du groupe avec des cocontractants extérieurs au groupe. Dans le cadre des opérations en co-promotion, un protocole d'accord est signé entre

les associés afin de préciser la répartition des rôles et les honoraires à facturer correspondant à ces prestataires.

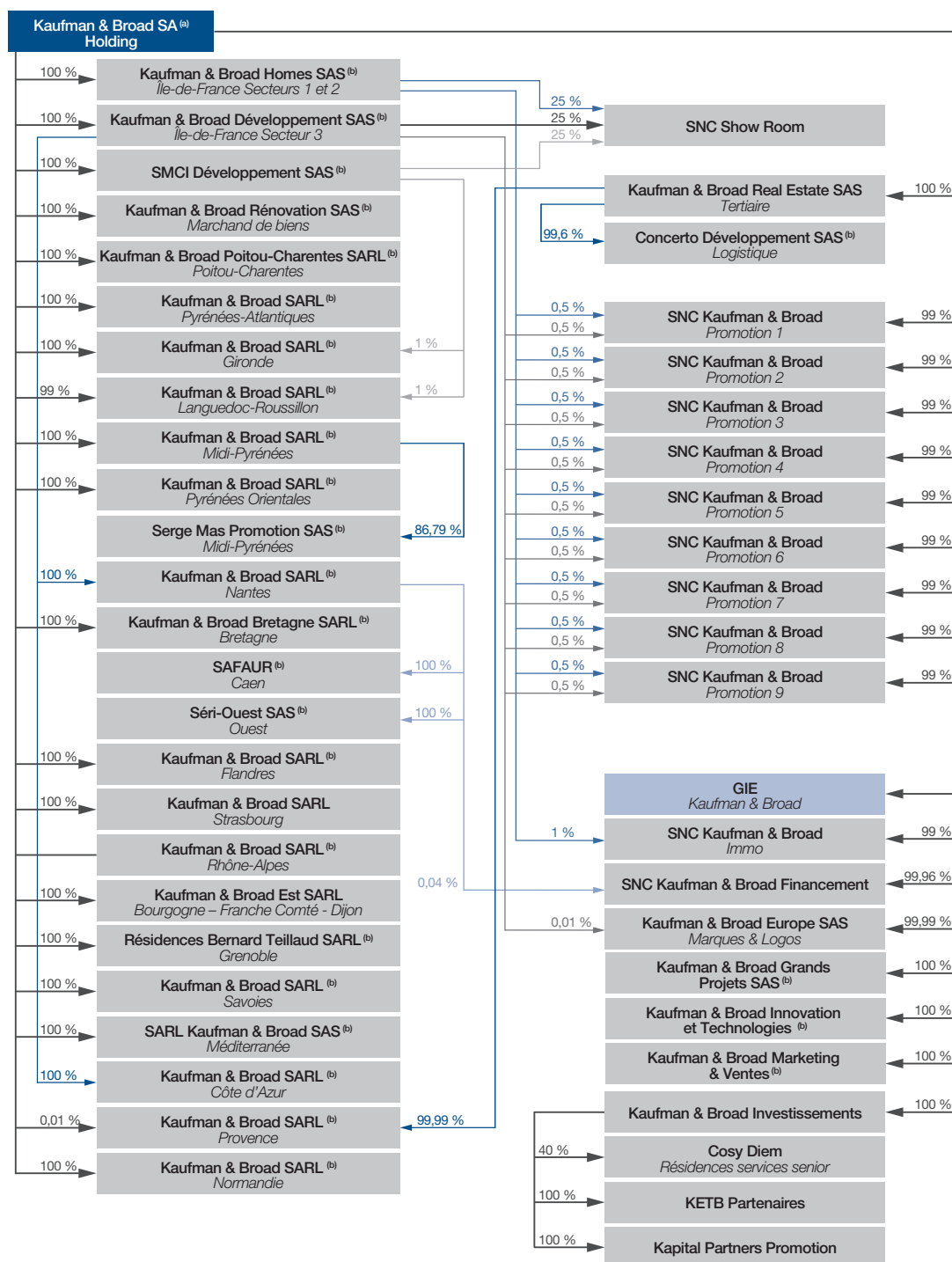
5.3.3.3. Nantissement

Par suite du remboursement de l'intégralité des sommes dues au titre du contrat d'émission des *High Yield Notes* (du 31 mars 2014), en date du 27 avril 2016, les créanciers ont donné la mainlevée sur les nantissements des actions Kaufman & Broad SA détenues par Financière Gaillon 8 (18 984 125 représentant 87,95 % du capital social

de la société jusqu'en avril 2016) ; Nantissements qui avaient été donnés au bénéfice de The Law Debenture Trust Corporation plc. en qualités de créancier au titre de la dette parallèle et d'agent des sûretés. Depuis, à la connaissance de la société, il n'existe plus de nantissement de ce type.

5.3.4. Organigramme du groupe

L'organigramme des sociétés détenues par Kaufman & Broad SA, société holding, au 30 novembre 2017, leur pourcentage de détention du capital et des droits de vote sont indiqués sur le schéma suivant :



(a) L'ensemble des filiales du groupe Kaufman & Broad est situé sur le territoire français.

(b) Sociétés opérationnelles du groupe adhérant au GIE.

5.3.4.1. Conventions intra-groupes

Les caractéristiques et les modalités d'application des conventions conclues entre les différentes entités du groupe sont décrites à la section 4.1.5 « Notes Annexes aux États Financiers » note 4 « Rémunération des dirigeants (parties liées) », paragraphe « Termes et conditions des transactions avec les parties liées ».

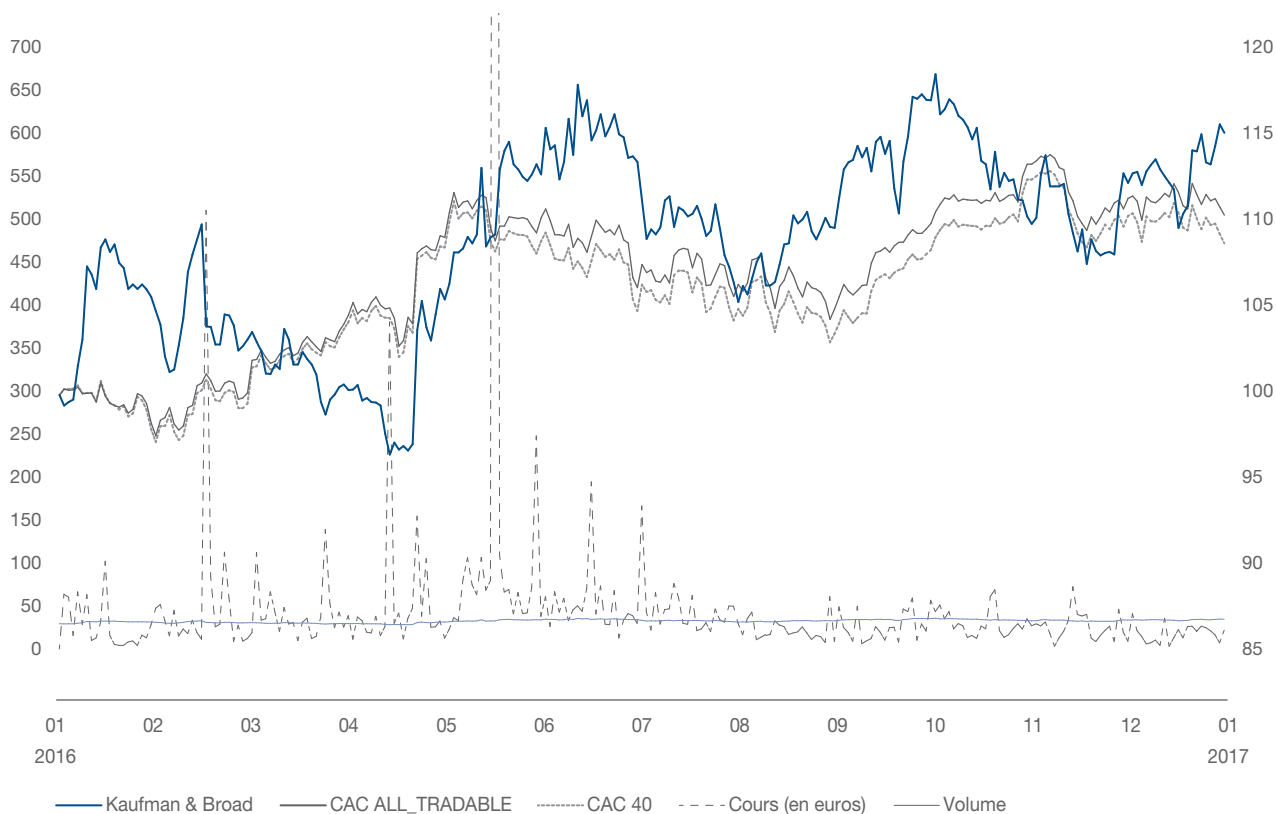
5.4. Marché des titres de la société

Depuis le 7 février 2000, les actions ordinaires de Kaufman & Broad SA sont cotées sur le Premier Marché de la Bourse de Paris, devenu le Compartiment B d'Euronext Paris, sous le code ISIN FR0004007813. Du 1^{er} janvier au 31 décembre 2017, le CAC All-Tradable a augmenté de 11,26 % tandis que l'action Kaufman & Broad SA a progressé de 17,58 %.

2017	Cours cumulés mensuels	Nombre de jours	Cours moyen	Volume cumulé en titres	Volume moyen en titres	Volume moyen en capitaux	Volume cumulé en capitaux
Janvier	796,45	22	36,20	719 844	32 720	1 184 545	25 949 045
Février	717,59	20	35,88	1 243 438	62 172	2 230 697	44 685 539
Mars	802,37	23	34,89	1 028 631	44 723	1 560 194	35 897 057
Avril	618,67	18	34,37	1 173 317	65 184	2 240 420	40 072 709
Mai	835,96	22	38,00	5 206 583	236 663	8 992 759	191 235 747
Juin	869,84	22	39,54	1 234 755	56 125	2 219 089	48 958 018
Juillet	793,41	21	37,78	1 087 895	51 805	1 957 249	41 010 828
Août	858,20	23	37,31	651 676	28 334	1 057 218	24 267 653
Septembre	829,00	21	39,48	659 371	31 399	1 239 498	26 092 934
Octobre	860,28	22	39,10	760 559	34 571	1 351 846	29 774 633
Novembre	836,82	22	38,04	678 510	30 841	1 173 121	25 821 213
Décembre	739,22	19	38,91	415 874	21 888	851 586	16 178 780

Source : données Euronext Paris janvier 2018 – Code KOF – ISIN FR 004007813.

ÉVOLUTION DE L'ACTION KAUFMAN & BROAD COMPARÉE AU CAC 40 ET CAC ALL-TRADABLE ET DU VOLUME DE L'ACTION KAUFMAN & BROAD



5.5. Dividendes

5.5.1. Politique de distribution

La société a distribué, au cours des cinq dernières années, les montants suivants :

Exercice au titre duquel la distribution du dividende est intervenue	Nature	Distribution par action (en euros)	Montant total (en euros)
2013	—	—	—
2014	Dividendes	1,36	28 072 934,00
2015	Dividendes ⁽¹⁾	3,85	80 222 600,00
2016	Dividendes ⁽¹⁾	1,85	38 548 522,15
2017	Dividendes ⁽²⁾	2,10	44 254 423,50

(1) Dividendes bruts calculés sur la base de 20 837 039 actions (incluant celui rattaché aux actions auto-détenues par le groupe).

(2) Dividendes bruts calculés sur la base de 21 073 535 actions (incluant celui rattaché aux actions auto-détenues par le groupe).

À partir du refinancement du Contrat de Crédit Senior signé le 23 janvier 2009 (voir section 4.1.5. « Notes Annexes aux États Financiers » note 6.1.2 « Endettement financier brut ») et jusqu'à la fin de l'exercice s'achevant le 30 novembre 2011, la société n'a pu procéder à aucune distribution de dividendes. À compter de l'exercice 2012, elle a pu procéder à des distributions de dividendes dans la mesure où le Ratio d'Endettement était inférieur ou égal à 3. Depuis le refinancement de la convention de Crédit Senior intervenu le 4 avril 2016, la société n'est plus tenue au respect de ratio « Covenants Financiers » pour pouvoir procéder à des distributions de dividendes.

L'assemblée générale des actionnaires de Kaufman & Broad SA réunie le 11 mai 2017 a décidé de proposer aux actionnaires une option de paiement en actions du dividende fixé à 1,85 euro par action, au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2016. Le prix d'émission de ces actions nouvelles a été fixé à 30,13 euros, correspondant à 90 % de la moyenne des cours cotés de l'action Kaufman & Broad sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de ladite Assemblée Générale diminuée du montant net du dividende de 1,85 euro par action et arrondi au centime d'euro supérieur. Pour les besoins du paiement du dividende en actions, 947 146 actions nouvelles ont été émises, représentant 4,55 % du capital et 4,57 % des droits de vote de Kaufman & Broad SA sur la base du capital et des droits de vote au 31 mai 2017. Le règlement livraison des actions et leur admission aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris sont intervenus le 2 juin 2017.

Au 31 mai 2017, et afin de maintenir inchangé le nombre d'actions sur une base totalement diluée, Kaufman & Broad a procédé à l'annulation de 947 136 actions auto-détenues. Cette annulation de 29,9 millions d'euros a été impactée sur le poste « Autres réserves ». Le capital social restait inchangé suite à cette opération. Les actions auto-détenues étant déjà comptabilisées en minoration des capitaux propres en application des règles IFRS, dans les comptes consolidés, cette annulation était

sans incidence sur les capitaux propres pris dans leur ensemble. Le dividende global en numéraire versé aux actionnaires n'ayant pas retenu l'option du paiement en actions, ainsi que la soulte versée aux actionnaires ayant choisi le paiement du dividende en actions, s'élève à 7,6 millions d'euros et a été versé le 2 juin 2017.

Conformément aux dispositions de l'article L. 232-19 du Code de commerce, le prix d'émission de chaque action remise en paiement de la totalité ou de la partie du dividende égale à 1,05 euro par action, selon le cas, sera égal à un prix correspondant à un minimum de 90 % de la moyenne des cours cotés de l'action Kaufman & Broad sur Euronext Paris lors des 20 séances de bourses ayant précédé le jour de l'assemblée générale, diminuée du montant net du dividende faisant l'objet de la deuxième résolution, arrondi au centime d'euro immédiatement supérieur. Les actions ainsi émises porteront jouissance immédiate et donneront ainsi droit à toute distribution décidée à compter de leur date d'émission.

Les souscriptions devront porter sur un nombre entier d'actions. Si le montant du dividende pour lequel est exercée l'option ne correspond pas à un nombre entier d'actions, les actionnaires pourront recevoir le nombre entier d'actions immédiatement supérieur en versant, le jour où ils exercent leur option, la différence en numéraire, ou le nombre entier d'actions immédiatement inférieur complété d'une soulte en espèces.

Le délai d'exercice de l'option débutera le 9 mai 2018, date de détachement du dividende, et s'achèvera le 22 mai 2018 inclus. L'option pourra être exercée par demande auprès des intermédiaires financiers habilités. Tout actionnaire qui n'aura pas exercé son option au terme du délai fixé par la présente résolution ne pourra recevoir le dividende lui revenant qu'en numéraire. Le dividende sera mis en paiement le 30 mai 2018 ; à cette même date interviendra la livraison des actions pour ceux qui auront opté pour le paiement en actions de la totalité ou de la partie du dividende égale à 1,05 euro par action leur revenant, selon le cas.

5.5.2. Délai de prescription

Les dividendes non réclamés sont prescrits au profit de l'État à l'issue d'un délai de cinq ans à compter de la date de leur mise en paiement.



ÉVOLUTION RÉCENTE ET PERSPECTIVES D'AVENIR

6

6.1. Marchés

Marché du logement à 12 mois
Marché du tertiaire

230

230
230

6.2. Orientations

Perspectives générales

231

231

6.3. Perspectives du groupe pour l'exercice clos le 30 novembre 2018

231

6.4. Perspectives du groupe à moyen terme

232

6.1. Marchés

Le marché du logement neuf à long terme, sur lequel opère Kaufman & Broad, devrait continuer être soutenu au cours de la prochaine décennie par des facteurs économiques, sociaux et démographiques tels que entre autres :

- une croissance démographique attendue de plus de 8 millions d'habitants d'ici à 2050, qui amènerait la population française à 74 millions d'habitants. Cette croissance serait essentiellement due à la part des plus de 65 ans qui devrait croître de 8,6 millions sur la période pour représenter 27 % de la population contre 17 % aujourd'hui. (source Insee, étude INSEE PREMIÈRE N° 1652 Paru le 22/06/2017) ;
- une poursuite du phénomène de concentration de la population dans les principales agglomérations au détriment des zones rurales ;
- une adaptation du parc immobilier existant rendu nécessaire par les contraintes climatiques et les normes environnementales plus contraignantes.

A long terme, ces facteurs devraient soutenir le marché de la promotion sur lequel opère Kaufman & Broad mais nécessiteront probablement une adaptation de l'offre.

Pour répondre à ces enjeux de long terme, Kaufman & Broad a entre autre :

- créé COSY DIEM, afin de développer une offre pertinente pour les seniors qui recherchent des logements et des services adaptés à leurs besoins ;
- développé sa capacité d'innovation avec la création d'une Direction de l'Innovation ;
- s'est engagé dans une politique environnementale et sociétale ;
- créé une direction Grands Projets Urbains qui a pour but d'accompagner les collectivités locales dans la réalisation de nouvelle génération de projets éco-urbains.

Marché du logement à 12 mois

Le marché a connu depuis 2015 trois années de forte croissance (+ 20,5 % en 2015, + 26,8 % en 2016 et enfin + 2,1 % en 2017 pour les réservations de logements neufs) atteignant son plus haut niveau depuis dix ans. Cette progression est largement attribuable aux deux moteurs du marché résidentiel, que sont, d'une part, les taux d'intérêt du crédit immobilier, et d'autre part, les mesures de soutien public, tant concernant l'accession avec le PTZ, que l'investissement locatif, avec le dispositif Pinel.

Ces deux moteurs devraient continuer à supporter les marchés en 2018 :

- avec des taux d'intérêt qui devrait rester à des niveaux historiquement bas, même si une hausse modérée est attendue dans les prochains trimestres ;

- et les dispositifs PINEL et PTZ qui ont été prorogés pour 4 ans et devraient continuer d'offrir de la visibilité et de la stabilité au marché. Il convient de souligner que ces dispositifs ont été renouvelés pour les zones A, A', et B1 qui sont essentiellement les secteurs dans lesquels Kaufman & Broad opère. En effet, 94 % de l'offre commerciale du groupe se situe dans les zones tendues.

Concernant les logements sociaux, qui représentent environ 25 % des ventes, le gouvernement a décidé d'une hausse de la TVA de 5 à 10 % et une baisse des loyers qui pourraient conjoncturellement ralentir la demande des bailleurs sociaux en particulier dans les zones non tendues mais ne devrait affecter Kaufman & Broad que marginalement.

Dans ce contexte, Kaufman & Broad anticipe un marché plutôt stable qui devrait s'établir entre 125 000 et 130 000 logements en 2018.

Marché du tertiaire

La situation économique actuelle devrait conduire la BCE à réduire progressivement sa politique d'accompagnement mais sans créer de tensions sur les longs taux en zone euro, en particulier en France dans les prochains trimestres (OAT 10 ans : 0,8 % fin 2017 et 0,93 % fin 2018 selon le Panel Agefi). Ainsi, et dans ce contexte économique, cette classe d'actifs devrait continuer à faire l'objet d'une demande

soutenue de la part des investisseurs avec des taux de rendement « prime » restant à des niveaux historiquement bas.

Dans ce contexte et sur la base d'indicateurs à fin 2017, Kaufman & Broad anticipe un marché qui devrait rester dynamique que ce soit pour les bureaux ou l'activité logistique.

6.2. Orientations

Perspectives générales

Dans ce contexte, les perspectives de Kaufman & Broad devraient être orientées positivement sur la base des indicateurs à fin 2017 :

- d'une réserve foncière logement + 14,2 % en lots ;
- d'un backlog financier : + 16,1 % ;
- de plus de 150 000 m² de bureaux et 200 000 m² d'entrepôts logistique en développement ;

En termes d'activité :

la société entend poursuivre une politique d'offre de produits correspondante aux capacités financières de ses clients tout en :

- consolidant ses positions de leader en Régions et en développant son maillage territorial y compris au travers de grands projets urbain afin d'accéder à un potentiel foncier important notamment en Île de France ;
- restant attentif aux opportunités de croissances externes qui pourraient lui permettre de renforcer sa couverture géographique et son maillage territorial ;
- poursuivant et en capitalisant sur le développement de projet d'immobilier d'entreprise en région, en particulier dans les grandes métropoles régionales et en maintenant la dynamique du développement en Île-de France ;

- renforçant son offre de résidences qu'elles soient étudiantes, hôtelières, ou seniors, avec pour ces dernières la mise en place du partenariat avec Sérénis au travers de Cosy Diem.

En termes d'indicateurs financiers

le groupe poursuivra les objectifs fixés depuis plusieurs années :

- maîtrise des coûts ;
- maîtrise de l'évolution du BFR et génération d'un cash-flow d'exploitation significatif ;
- maîtrise des engagements et risques associés.

Cette politique devrait permettre de maintenir un ROCE à un niveau satisfaisant.

Dans ce contexte, et sur la base de taux d'intérêt anticipés stables, Kaufman & Broad estime que la croissance de son chiffre d'affaires sur l'ensemble de l'exercice 2018 devrait être de l'ordre de 8 à 10 %. Le taux de marge brute devrait se maintenir autour de 19 % et l'EBIT ajusté s'établir entre 8,5 et 9 %. Enfin, le niveau des réservations pour le pôle Logement devrait rester comparable à celui de l'année dernière et pour le pôle tertiaire, s'établir entre 200 et 300 millions d'euros de prise de commande au cours des douze prochains mois.

6.3. Perspectives du groupe pour l'exercice clos le 30 novembre 2018

Les objectifs présentés ci-dessous sont fondés sur des données, des hypothèses et des estimations considérées comme raisonnables par le groupe à la date du présent document de référence. Ces données et hypothèses sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique, financier, concurrentiel, réglementaire et fiscal ou en fonction d'autres facteurs dont le groupe n'aurait pas connaissance à la date du présent document de référence. En outre, la matérialisation de certains risques décrits à la section 1.2 « Facteurs de risque » du présent document de référence pourrait avoir un impact sur les activités, la situation financière, les résultats ou les perspectives du groupe et donc remettre en cause ces objectifs. Par ailleurs, la réalisation des objectifs suppose le succès de la stratégie du groupe décrite à la section 2.1.4 « Perspectives » du présent document de référence. Le groupe ne prend donc aucun engagement ni ne donne aucune garantie quant à la réalisation des objectifs figurant à la présente section.

Le groupe a construit ses objectifs 2018 sur la base des comptes consolidés relatifs à l'exercice clos le 30 novembre 2017 et en se fondant sur les principales hypothèses suivantes :

- un volume du marché du logement neuf plutôt stable de l'ordre de 125 000 à 130 000 logements en 2018, qui devrait être notamment supporté par le maintien du dispositif « PTZ » à destination des primo-accédants ;
- bien que le marché devrait se situer à un niveau élevé le groupe n'anticipe pas une hausse des prix significative ;
- la poursuite des bonnes performances du marché de l'immobilier d'entreprise observées en 2017, notamment sur le marché prime parisien (voir notamment la section 2.1.4 « Perspectives » du présent document de référence) ;
- le maintien du contexte réglementaire et fiscal du groupe avec la reconduction du dispositif Pinel et PTZ pour au moins les quatre années à venir ;
- l'absence de changement des méthodes comptables telles qu'appliquées par le groupe au 30 novembre 2017.

Sur la base des hypothèses décrites ci-dessus, l'objectif du groupe est de réaliser au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2018 une croissance de son chiffre d'affaires consolidé de l'ordre de 8 à 10 %.

Le groupe a par ailleurs pour objectif d'atteindre au titre de l'exercice en cours un taux de marge brute d'environ 19 % du chiffre d'affaires consolidé, pour un taux de marge d'EBIT ajusté⁽¹⁾ entre environ 8,5 et 9,0 % du chiffre d'affaires consolidé.

Enfin, le groupe distribuera en 2018 au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2017, un dividende par action de 2,10 euros, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale annuelle des actionnaires de la société.

6.4. Perspectives du groupe à moyen terme

Les objectifs et les tendances présentés ci-dessous sont fondés sur des données, des hypothèses et des estimations considérées comme raisonnables par le groupe à la date du présent document de référence.

Ces perspectives d'avenir et ces objectifs, qui résultent des orientations stratégiques du groupe, ne constituent pas des données prévisionnelles ou des estimations de bénéfice du groupe. Les données et hypothèses présentées ci-dessous sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en fonction notamment de l'évolution de l'environnement économique, financier, concurrentiel, réglementaire et fiscal ou en fonction d'autres facteurs dont le groupe n'aurait pas connaissance à la date du présent document de référence.

En outre, la matérialisation de certains risques décrits à la section 1.2 « Facteurs de risque » du présent document de référence pourrait avoir un impact sur les activités, la situation financière, les résultats ou les

perspectives du groupe et donc remettre en cause sa capacité à réaliser les objectifs présentés ci-dessous.

Par ailleurs, la réalisation des objectifs suppose le succès de la stratégie du groupe décrite à la section 2.1.4 « Perspectives » du présent document de référence. Le groupe ne prend donc aucun engagement ni ne donne aucune garantie quant à la réalisation des objectifs figurant à la présente section.

Enfin, l'objectif de distribution de dividendes présenté ci-après ne constitue en aucun cas un engagement du groupe. Les montants effectifs des dividendes futurs seront déterminés en prenant en considération divers facteurs, dont notamment les conditions générales de l'activité de la société et en particulier ses objectifs stratégiques, sa situation financière, les opportunités qu'elle souhaite saisir et les dispositions légales applicables.

Objectifs financiers 2018-2019

Le groupe s'était fixé pour objectif d'atteindre un chiffre d'affaires consolidé supérieur à 1,3 milliard d'euros au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2019, dont environ 15 % serait tiré de l'activité d'Immobilier d'entreprise.

Cet objectif a été atteint dès 2017 et une croissance du chiffre d'affaires de 8 à 10 % est attendue en 2018.

En terme de marges, le groupe ambitionnait le maintien d'un taux de marge brute supérieur à 18 % du chiffre d'affaires consolidé, pour un taux de marge d'EBIT ajusté⁽¹⁾ supérieur à 8 % du chiffre d'affaires consolidé, anticipant notamment une augmentation de la part du chiffre d'affaires tiré de l'Immobilier d'entreprise dans le chiffre d'affaires consolidé du groupe.

Cette ambition est maintenue à l'horizon de 2019, le groupe ayant annoncé qu'il attendait à un taux de marge brute d'environ 19 % et un taux d'Ebit compris entre 8,5 et 9 % au titre de l'exercice 2018.

Le groupe se fixe par ailleurs pour objectif de distribuer au titre des exercices 2018 à 2019 un montant de dividende représentant environ 75 % de son résultat net – part du groupe, hors éléments exceptionnels.

Enfin, la capacité de génération de trésorerie du groupe devrait lui permettre de continuer à renforcer sa situation financière à horizon 2019, après prise en compte de l'objectif de distribution de dividendes présenté ci-dessus.

(1) L'EBIT ajusté (Earning Before Interest) est égal au Résultat opérationnel courant retraité des coûts d'emprunt (« IAS 23 révisée ») capitalisés et déstockés dans la marge brute. Voir section 2.1.1. « Données significatives ».



RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

7

7.1. Responsable du document de référence	234
7.2. Attestation du responsable du document de référence	234

7.3. Responsable de la communication financière et relations investisseurs	235
7.4. Informations incluses par référence	235

7.1. Responsable du document de référence

M. Nordine Hachemi

Président-Directeur Général de Kaufman & Broad SA

7.2. Attestation du responsable du document de référence

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et que le rapport de gestion (section 10.8.) présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises

dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document de référence.

Neuilly-sur-Seine, le 28 mars 2018

Le Président-Directeur Général

7.3. Responsable de la communication financière et relations investisseurs

M. Bruno Coche

Directeur Général Finances

Kaufman & Broad SA

127, avenue Charles-de-Gaulle

92207 Neuilly-sur-Seine CEDEX

Téléphone : + 33 (0) 1 41 43 43 43

Télécopie : + 33 (0) 1 41 43 46 64

E-mail : infos-invest@ketb.com

Site Internet : www.kaufmanbroad.fr

Les comptes du groupe sont examinés par les Commissaires aux comptes deux fois par an : audit complet des résultats annuels et examen limité des résultats semestriels. Le groupe communique sur ses données financières estimées chaque trimestre.

Le calendrier des publications est le suivant :

- les résultats du premier trimestre, le 11 avril 2018 après Bourse ;
- les résultats du premier semestre, le 11 juillet 2018 après Bourse ;
- les résultats du troisième trimestre, le 28 septembre 2018 après Bourse ;
- les résultats annuels, en janvier 2019.

(Cet agenda peut être soumis à des modifications.)

7.4. Informations incluses par référence

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document de référence :

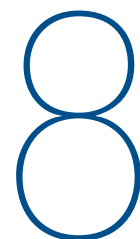
- les comptes consolidés et annuels et les rapports d'audit correspondant figurant respectivement aux sections 4.1., 4.2., 9.3.1. et 9.3.2. du document de référence de l'exercice 2015 déposé auprès de l'AMF en date du 9 mars 2016 sous le n° D.16-0125 ;
- les informations financières figurant aux sections 2.1., 2.2. et 1.1.2.1. du document de référence 2015 déposé auprès de l'AMF en date du 9 mars 2016 sous le n° D.16-0125. ;

- les comptes consolidés et annuels et les rapports d'audit correspondant figurant respectivement aux sections 4.1., 4.2., 9.3.1. et 9.3.2. du document de référence 2016 déposé auprès de l'AMF en date du 31 mars 2017 sous le n° D.17-0286 ;
- les informations financières figurant aux sections 2.1., 2.2. et 1.1.2.1. du document de référence 2016 déposé auprès de l'AMF en date du 31 mars 2017 sous le n° D.17-0286.

Les parties non incluses de ces documents sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du document de référence.



RESPONSABLE DU CONTRÔLE DES COMPTES



8.1. Commissaires aux comptes titulaires 238

8.2. Commissaires aux comptes suppléants 238

8.3. Honoraires des Commissaires
aux comptes et des membres
de leurs réseaux pris en charge
par le groupe 238

8.1. Commissaires aux comptes titulaires

ERNST & YOUNG Audit

1-2, place des Saisons – 92400 Courbevoie – Paris La Défense 1, représenté par M. Bruno Bizet, entré en fonction le 16 avril 2015, mandat expirant à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 30 novembre 2020.

DELOITTE & ASSOCIÉS

185, avenue Charles-de-Gaulle – 92524 Neuilly-sur-Seine CEDEX, représenté par M^{me} Bénédicte Sabadie, entré en fonction le 16 avril 2015, mandat expirant à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 30 novembre 2020.

8.2. Commissaires aux comptes suppléants

AUDITEX

1-2, place des Saisons 92037 Paris La Défense CEDEX, entré en fonction le 16 avril 2015, mandat expirant à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 30 novembre 2020.

BEAS

195, avenue Charles-de-Gaulle 92524 Neuilly-sur-Seine CEDEX, entré en fonction le 16 avril 2015, mandat expirant à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 30 novembre 2020.

8.3. Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le groupe

Voir section 4.5. « Notes annexes aux états financiers », note 10 « Honoraires des Commissaires aux comptes ».



INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 9

9.1. Ordre du jour et résolutions de l'Assemblée Générale du 3 mai 2018 240

Assemblée Générale Mixte à caractère Ordinaire
et Extraordinaire du 3 mai 2018 240

9.2. Rapport du Président du Conseil d'Administration 247

Première partie : gouvernement d'entreprise et
fonctionnement du Conseil d'Administration 247

Deuxième partie : Dispositif de Contrôle Interne
et de gestion des risques 259

9.3. Rapports des Commissaires aux Comptes 267

9.3.1. Rapport des Commissaires aux
Comptes sur les comptes consolidés 267

9.3.2. Rapport des Commissaires aux
Comptes sur les comptes annuels 270

9.3.3. Rapport spécial des Commissaires
aux Comptes sur les conventions
et engagements réglementés 274

9.3.4. Rapport des Commissaires aux
Comptes sur le rapport du Président
du Conseil d'Administration 276

9.4. Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion 277

9.5 Rapport sur les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux 279

9.1. Ordre du jour et résolutions de l'Assemblée Générale du 3 mai 2018

Assemblée Générale Mixte à caractère Ordinaire et Extraordinaire du 3 mai 2018

ORDRE DU JOUR

Décisions ordinaires

- examen et approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 30 novembre 2017 ;
- affectation du résultat de l'exercice clos le 30 novembre 2017 ;
- option pour le paiement en actions de la totalité ou d'une partie du dividende au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2017 ;
- examen et approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 30 novembre 2017 ;
- examen et approbation des conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce ;
- avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée à Monsieur Nordine HACHEMI, en sa qualité de Président et Directeur Général, au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2017 ;
- approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président-Directeur Général de la Société ;
- constatation de l'expiration du mandat d'administrateur de Monsieur Nordine HACHEMI, renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Nordine HACHEMI pour une durée de trois années ;
- constatation de l'expiration du mandat d'administrateur de Monsieur Frédéric STÉVENIN, renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Frédéric STÉVENIN pour une durée de trois années ;
- constatation de l'expiration du mandat d'administrateur de Madame Sylvie CHARLES, renouvellement du mandat d'administrateur de Madame Sylvie CHARLES pour une durée de trois années ;
- constatation de l'expiration du mandat d'administrateur de Madame Caroline PUECHOULTRES, renouvellement du mandat d'administrateur de Madame Caroline PUECHOULTRES pour une durée de trois années ;
- constatation de l'expiration du mandat d'administrateur de Madame Sophie LOMBARD, renouvellement du mandat d'administrateur de Madame Sophie LOMBARD pour une durée de trois années ;
- nomination d'un administrateur représentant les salariés actionnaires ;
- nomination d'un administrateur ;
- fixation du montant des jetons de présence ;
- autorisation à consentir au Conseil d'Administration, pour une durée de dix-huit mois, à l'effet de procéder à l'achat par la Société de ses propres actions.

Décisions extraordinaires

- autorisation à consentir au Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet de procéder à l'annulation d'actions détenues par la Société par suite de rachat de ses propres titres ;
- délégation de compétence à consentir au Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, au profit des adhérents de Plan(s) d'Épargne d'Entreprise du groupe pour un montant de 3 % du capital ;
- autorisation à consentir au Conseil d'Administration, pour une durée de trente-huit mois, à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions à émettre ou existantes au profit des salariés et/ou de dirigeants mandataires sociaux de la Société et des entités liées ;
- modification des statuts de la Société.

Décision ordinaire

- pouvoirs.

TEXTE DES RÉSOLUTIONS

Décisions ordinaires

PREMIÈRE RÉSOLUTION

(Examen et approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 30 novembre 2017)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration, du rapport du président du conseil d'administration sur les travaux du conseil d'administration et sur le contrôle interne et des rapports des commissaires aux comptes, approuve les comptes annuels concernant l'exercice clos le 30 novembre 2017, comprenant le bilan, le compte de résultat et l'annexe, tels qu'ils lui ont été présentés par le conseil d'administration, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports, faisant apparaître un bénéfice net de 73 114 614,51 €.

L'Assemblée Générale prend acte de ce qu'aucune dépense ou charge visée à l'article 39-4 du Code Général des Impôts, n'a été engagée par la société au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2017.

DEUXIÈME RÉSOLUTION

(Affectation du résultat de l'exercice clos le 30 novembre 2017)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration, décide d'affecter

le bénéfice de l'exercice clos le 30 novembre 2017,

- s'élevant à 73 114 614,51 €
- augmenté du Report à Nouveau égal à 250 095 306,49 €
- soit un total de 323 209 921,00 €
- à la distribution d'un dividende de 44 254 423,50 €
- le solde soit 278 955 497,50 €

sera affecté au poste Report à Nouveau, qui sera ainsi porté de 250 095 306,49 € à 278 955 497,50 €.

Les dividendes correspondant aux actions détenues par la société à la date de mise en paiement seront affectés au compte Report à Nouveau.

Le dividende net versé à chaque action sera de 2,10 €. Ce dividende sera versé au plus tard le 30 juin 2018.

Conformément aux dispositions de l'article 243 bis du Code Général des Impôts, l'Assemblée constate qu'il lui a été rappelé qu'au cours des trois derniers exercices les distributions de dividendes⁽¹⁾ ont été les suivantes :

Exercice	Dividende éligibilité à l'abattement	
2014	1,36 €/action	oui
2015	3,85 €/action	oui
2016	1,85 €/action	oui

(1) Montant(s) éligible(s) à l'abattement de 40 % bénéficiant aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France, tel qu'indiqué à l'article 158-3-2° du Code général des impôts.

TROISIÈME RÉSOLUTION

(Option pour le paiement en actions de la totalité ou d'une partie du dividende au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2017)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et constatant que le capital est entièrement libéré, décide, conformément aux dispositions des articles L. 232-18 et suivants du Code de commerce et aux stipulations de l'article 24 des statuts de la Société, de proposer à chaque actionnaire, au titre du paiement du dividende de l'exercice clos le 30 novembre 2017, une option entre (i) le paiement de la totalité du dividende en numéraire, (ii) le paiement de la totalité du dividende en actions nouvelles de la Société ou (iii) le paiement de la partie correspondant à la moitié du dividende (égale à 1,05 euro par action) en actions nouvelles, l'autre moitié étant payée en numéraire, étant entendu que l'actionnaire n'aura droit qu'à un seul des choix proposés.

Conformément aux dispositions de l'article L. 232-19 du Code de commerce, le prix d'émission de chaque action remise en paiement de la totalité ou de la partie du dividende égale à 1,05 euro par action, selon le cas, sera égal à un prix correspondant à un minimum de 90 % de la moyenne des cours cotés de l'action Kaufman & Broad sur Euronext Paris lors des 20 séances de bourses ayant précédé le jour de l'Assemblée Générale, diminuée du montant net du dividende faisant l'objet de la deuxième résolution, arrondi au centime d'euro immédiatement supérieur. Les actions ainsi émises porteront jouissance immédiate et donneront ainsi droit à toute distribution décidée à compter de leur date d'émission.

Les souscriptions devront porter sur un nombre entier d'actions. Si le montant du dividende pour lequel est exercée l'option ne correspond pas à un nombre entier d'actions, les actionnaires pourront recevoir le nombre entier d'actions immédiatement supérieur en versant, le jour où ils exercent leur option, la différence en numéraire, ou le nombre entier d'actions immédiatement inférieur complété d'une soultte en espèces.

Le délai d'exercice de l'option débutera le 9 mai 2018, date de détachement du dividende, et s'achèvera le 22 mai 2018 inclus. L'option pourra être exercée par demande auprès des intermédiaires financiers habilités. Tout actionnaire qui n'aura pas exercé son option au terme du délai fixé par la présente résolution ne pourra recevoir le dividende lui revenant qu'en numéraire. Le dividende sera mis en paiement le 30 mai 2018 ; à cette même date interviendra la livraison des actions pour ceux qui auront opté pour le paiement en actions de la totalité ou de la partie du dividende égale à 1,05 euro par action leur revenant, selon le cas.

L'Assemblée Générale décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente résolution et notamment, pour :

- arrêter le prix d'émission des actions remises en paiement du dividende, dans les limites et selon les conditions fixées par la présente résolution ;
- effectuer toutes opérations liées ou consécutives à l'exercice de l'option ;
- imputer les frais de ladite augmentation de capital sur le montant de la prime y afférente, et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital ;
- constater le nombre d'actions émises et la réalisation de l'augmentation de capital ;

- modifier les statuts de la Société en conséquence ;
- et plus généralement, accomplir toutes les formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente résolution et faire tout ce qui sera utile et nécessaire dans le cadre des lois et règlements en vigueur.

QUATRIÈME RÉSOLUTION

(Examen et approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 30 novembre 2017)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration, du rapport du président du conseil d'administration sur les travaux du conseil d'administration et sur le contrôle interne et des rapports des commissaires aux comptes, approuve les comptes consolidés concernant l'exercice clos le 30 novembre 2017, comprenant le bilan et le compte de résultat consolidés ainsi que l'annexe, tels qu'ils lui ont été présentés par le conseil d'administration, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports et qui font apparaître un bénéfice net (part du groupe) de 59 118 milliers d'euros.

CINQUIÈME RÉSOLUTION

(Examen et approbation des conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du code de commerce)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et L. 225-40 à L. 225-42 du Code de commerce, approuve ce rapport dans toutes ses dispositions et constate qu'aucune convention nouvelle n'a été conclue au cours de l'exercice clos le 30 novembre 2017.

SIXIÈME RÉSOLUTION

(Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2017 à Monsieur Nordine HACHEMI, Président et Directeur Général)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2017 à Monsieur Nordine HACHEMI, en sa qualité de Président-Directeur Général, tels que figurant dans le document de référence (partie 4.4.1.2 du Rapport de gestion « rémunération des mandataires sociaux »).

SEPTIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président et Directeur Général de la Société)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration établi

conformément aux dispositions des articles L. 225-37-2 et R. 225-29-1 du Code de commerce, approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature présentés dans le rapport précité et attribuables, en raison de son mandat, au Président-Directeur Général de la Société.

HUITIÈME RÉSOLUTION

(Constatation de l'expiration du mandat d'administrateur de Monsieur Nordine HACHEMI, nomination d'un administrateur pour une durée de trois années)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et constatant que le mandat d'administrateur de Monsieur Nordine HACHEMI arrive à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, décide de renouveler le mandat d'administrateur de Monsieur Nordine HACHEMI pour une durée de trois années qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 30 novembre 2020.

Monsieur Nordine HACHEMI a fait savoir par avance qu'il accepterait ces fonctions au cas où son mandat serait renouvelé.

NEUVIÈME RÉSOLUTION

(Constatation de l'expiration du mandat d'administrateur de Monsieur Frédéric STÉVENIN, nomination d'un administrateur pour une durée de trois années)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et constatant que le mandat d'administrateur de Monsieur Frédéric STÉVENIN arrive à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, décide de renouveler le mandat d'administrateur de Monsieur Frédéric STÉVENIN pour une durée de trois années qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 30 novembre 2020.

Monsieur Frédéric STÉVENIN a fait savoir par avance qu'il accepterait ces fonctions au cas où son mandat serait renouvelé.

DIXIÈME RÉSOLUTION

(Constatation de l'expiration du mandat d'administrateur de Madame Sylvie CHARLES, nomination d'un administrateur pour une durée de trois années)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et constatant que le mandat d'administrateur de Madame Sylvie CHARLES arrive à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, décide de renouveler le mandat d'administrateur de Madame Sylvie CHARLES pour une durée de trois années qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 30 novembre 2020.

Madame Sylvie CHARLES a fait savoir par avance qu'elle accepterait ces fonctions au cas où son mandat serait renouvelé.

ONZIÈME RÉOLUTION

(Constatation de l'expiration du mandat d'administrateur de Madame Caroline PUECHOULTRES, nomination d'un administrateur pour une durée de trois années)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et constatant que le mandat d'administrateur de Madame Caroline PUECHOULTRES arrive à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, décide de renouveler le mandat d'administrateur de Madame Caroline PUECHOULTRES pour une durée de trois années qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 30 novembre 2020.

Madame Caroline PUECHOULTRES a fait savoir par avance qu'elle accepterait ces fonctions au cas où son mandat serait renouvelé.

DOUZIÈME RÉOLUTION

(Constatation de l'expiration du mandat d'administrateur de Madame Sophie LOMBARD, nomination d'un administrateur pour une durée de trois années)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et constatant que le mandat d'administrateur de Madame Sophie LOMBARD arrive à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, décide de renouveler le mandat d'administrateur de Madame Sophie LOMBARD pour une durée de trois années qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 30 novembre 2020.

Madame Sophie LOMBARD a fait savoir par avance qu'elle accepterait ces fonctions au cas où son mandat serait renouvelé.

TREIZIÈME RÉOLUTION

(Nomination d'un administrateur représentant les salariés actionnaires)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration, décide de nommer, sous la condition suspensive de l'adoption par la présente Assemblée Générale, de la 20^e résolution, Madame Karine NORMAND en qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires au conseil d'administration, pour une durée de trois années, soit jusqu'à l'Assemblée Générale ordinaire annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 30 novembre 2020.

QUATORZIÈME RÉOLUTION

(Nomination d'un administrateur)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, décide de nommer, à compter de ce jour, Madame Lucile RIBOT, en qualité d'administrateur, pour une durée de trois années, soit jusqu'à l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 30 novembre 2020.

QUINZIÈME RÉOLUTION

(Fixation du montant des jetons de présence)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, décide de fixer à 400 000 euros, la somme globale attribuée à titre de jetons de présence au conseil d'administration pour l'exercice clos le 30 novembre 2018 et pour chaque exercice suivant jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée Générale.

SEIZIÈME RÉOLUTION

(Autorisation à consentir au conseil d'administration, pour une durée de dix-huit mois, à l'effet de procéder à l'achat par la Société de ses propres actions)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration, autorise le conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions prévues par la loi, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce et de la réglementation européenne relative aux abus de marché, à faire acheter par la Société ses propres actions.

Cette autorisation pourra être utilisée aux fins de :

- l'animation du marché ou la liquidité de l'action par un prestataire de services d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI reconnue par l'AMF ;
- l'acquisition d'actions aux fins de conservation et de remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- l'attribution ou la cession d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux (dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi) notamment dans le cadre d'un régime d'options d'achat d'actions, de celui d'attributions gratuites d'actions ou de celui d'un plan d'épargne d'entreprise ;
- l'attribution d'actions par remise d'actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société ;
- l'annulation éventuelle des actions acquises, sous réserve de l'adoption de la 17^e résolution à caractère extraordinaire figurant à l'ordre du jour de l'Assemblée Générale de ce jour ;
- plus généralement, la réalisation de toute opération admise ou qui viendrait à être autorisée par la réglementation en vigueur, notamment si elle s'inscrit dans le cadre d'une pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers.

Les opérations d'acquisition, de cession ou de transfert ci-dessus décrites pourront être effectuées par tout moyen compatible avec la Loi et la réglementation en vigueur, y compris par l'utilisation d'instruments financiers dérivés et par acquisition ou cession de blocs. La part du programme réalisée sous forme de bloc pourra atteindre l'intégralité du programme de rachat d'actions.

Toutefois, la présente autorisation ne pourra pas être utilisée à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

L'Assemblée Générale fixe le nombre maximum d'actions pouvant être acquises au titre de la présente résolution à 10 % du capital social, ajusté des opérations postérieures à la présente Assemblée affectant le capital, étant précisé (i) que dans le cadre de l'utilisation de la présente autorisation, le nombre d'actions auto détenues devra être pris en considération afin que la Société reste en permanence dans la limite d'un nombre d'actions auto détenues au maximum égal à 10 % du capital social et (ii) que le nombre d'actions auto-détenues pour être remises en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5 % du capital.

L'Assemblée Générale décide que le montant total consacré à ces acquisitions ne pourra pas dépasser 115 904 415 euros et décide que le prix maximum d'achat ne pourra excéder 55 euros par action.

En cas d'augmentation de capital par incorporation au capital de primes, réserves, bénéfices ou autres sous forme d'attribution d'actions gratuites durant la durée de validité de la présente autorisation ainsi qu'en cas de division ou de regroupement des actions, l'Assemblée Générale délègue au conseil d'administration le pouvoir d'ajuster s'il y a lieu le prix unitaire maximum ci-dessus visé afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

L'Assemblée Générale confère au conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions prévues par la loi, tous les pouvoirs nécessaires à l'effet :

- de décider la mise en œuvre de la présente autorisation ;
- de fixer les conditions et modalités suivant lesquelles sera assurée, s'il y a lieu, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital, d'options de souscription ou d'achat d'actions, ou de droits d'attribution d'actions de performance en conformité avec les dispositions légales, réglementaires ou contractuelles ;
- de passer tous ordres de bourse, conclure tous accords en vue, notamment, de la tenue des registres d'achats et de ventes d'actions, conformément à la réglementation en vigueur ;
- d'effectuer toutes déclarations et de remplir toutes autres formalités et, de manière générale, faire ce qui sera nécessaire.

Le conseil d'administration informera les actionnaires réunis en Assemblée Ordinaire annuelle de toutes les opérations réalisées en application de la présente résolution.

La présente autorisation est consentie pour une durée de 18 mois à compter du jour de la présente Assemblée.

Elle se substitue à l'autorisation antérieurement consentie par l'Assemblée Générale du 11 mai 2017 en sa 8^e résolution.

Décisions extraordinaires

DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION

(Autorisation à consentir au conseil d'administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet de procéder à l'annulation d'actions détenues par la Société par suite de rachat de ses propres titres)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, autorise le conseil d'administration, conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce à annuler, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, tout ou partie des actions de la Société que cette dernière détient ou détiendrait dans le cadre de l'article L. 225-209 susvisé et à réduire le capital social du montant nominal global des actions ainsi annulées, dans la limite, par périodes de 24 mois, de 10 % du capital social ajusté des opérations d'augmentation de capital postérieures à la présente Assemblée affectant le capital.

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au conseil d'administration à l'effet de réaliser la ou les réductions de capital, imputer la différence entre le prix de rachat des actions annulées et leur valeur nominale sur tous postes de réserves et primes, procéder aux modifications consécutives des statuts, réaffecter la fraction de la réserve légale devenue disponible en conséquence de la réduction de capital, ainsi qu'effectuer toutes les déclarations auprès de l'Autorité des Marchés Financiers, remplir toutes autres formalités et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire.

La présente autorisation est donnée pour une période de vingt-six mois à compter de ce jour.

Elle se substitue à l'autorisation antérieurement consentie par l'Assemblée Générale du 11 mai 2017 en sa 9^e résolution.

DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, au profit des adhérents de Plan(s) d'Épargne d'Entreprise du groupe pour un montant maximal de 3 % du capital)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires et connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, conformément aux articles L. 225-129-2, L. 225-138, L. 225-138-1 du Code de commerce et L. 3332-1 et suivants du Code du travail et afin également de satisfaire aux dispositions de l'article L. 225-129-6 du Code de Commerce :

- délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, sa compétence à l'effet (i) d'augmenter, en une ou plusieurs fois, le capital social par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la Société réservée aux adhérents de Plans d'Épargne d'Entreprise (PEE) du Groupe et (ii) de procéder, le cas échéant, à des attributions d'actions de performance ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en substitution totale ou partielle de la décote visée au 3. ci-dessous dans les conditions et limites prévues par l'article L. 3332-

21 du Code du travail, étant précisé en tant que de besoin que le conseil d'administration pourra substituer en tout ou partie à cette augmentation de capital la cession, aux mêmes conditions, de titres déjà émis détenus par la Société ;

- décide que le nombre d'actions susceptibles de résulter de l'ensemble des actions émises en vertu de la présente délégation, y compris celles résultant des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital éventuellement attribuées gratuitement en substitution totale ou partielle de la décote dans les conditions fixées par l'article L. 3332-18 et suivants du Code du Travail, ne devra pas excéder 3 % du capital ; étant précisé que le montant nominal de toute augmentation de capital réalisée en application de la présente délégation s'imputera sur le plafond nominal global prévu pour les augmentations de capital à la 20^e résolution de l'Assemblée Générale du 11 mai 2017. Aux actions ainsi émises s'ajoutera, le cas échéant, le nombre d'actions supplémentaires à émettre pour préserver conformément à la loi les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- décide que (i) le prix d'émission des actions nouvelles ne pourra être ni supérieur à la moyenne des premiers cours cotés de l'action lors des vingt séances précédant le jour de la décision du conseil d'administration ou du Directeur Général fixant la date d'ouverture de la souscription, ni inférieur de plus de 20 % à cette moyenne ; étant précisé que le conseil d'administration ou le directeur général pourra, le cas échéant, réduire ou supprimer la décote qui serait éventuellement retenue pour tenir compte, notamment, des régimes juridiques et fiscaux applicables hors de France ou choisir de substituer totalement ou partiellement à cette décote maximale de 20 % l'attribution gratuite d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et que (ii) le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera déterminé dans les conditions fixées par l'article L. 3332-21 du Code du travail ;
- décide de supprimer au profit des adhérents au(x) plan(s) d'épargne du Groupe le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou aux valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société pouvant être émises en vertu de la présente délégation et de renoncer à tout droit aux actions et valeurs mobilières donnant accès au capital pouvant être attribuées gratuitement sur le fondement de la présente résolution ;
- délègue tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, à l'effet notamment de :
 - décider si les actions doivent être souscrites directement par les salariés adhérents aux plans d'épargne du groupe ou si elles devront être souscrites par l'intermédiaire d'un Fonds Commun de Placement d'Entreprise (FCPE) ou d'une SICAV d'Actionariat Salarié (SICAVAS),
 - déterminer les sociétés dont les salariés pourront bénéficier de l'offre de souscription,
 - déterminer s'il y a lieu de consentir un délai aux salariés pour la libération de leurs titres,
 - fixer les modalités d'adhésion au(x) PEE du groupe, en établir ou modifier le règlement,
 - fixer les dates d'ouverture et de clôture de la souscription et le prix d'émission des titres,
 - procéder, dans les limites fixées par l'article L. 3332-18 et suivants du Code du travail, à l'attribution d'actions gratuites ou de valeurs

mobilières donnant accès au capital et fixer la nature et le montant des réserves, bénéfices ou primes à incorporer au capital,

- arrêter le nombre d'actions nouvelles à émettre et les règles de réduction applicables en cas de sur-souscription,
- imputer les frais des augmentations de capital social, et des émissions d'autres titres donnant accès au capital, sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation.

La présente délégation de compétence est consentie pour une durée de (vingt-six) 26 mois à compter du jour de la présente Assemblée.

La présente autorisation se substitue à la délégation accordée au conseil d'administration par l'Assemblée Générale du 11 mai 2017 en sa 18^e résolution.

DIX-NEUVIÈME RÉSOLUTION

(Autorisation à consentir au conseil d'administration, pour une durée de trente-huit mois, à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions à émettre ou existantes au profit des salariés et/ou de dirigeants mandataires sociaux de la Société et des entités liées)

L'Assemblée Générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

- autorise le conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à l'attribution gratuite d'actions ordinaires à émettre ou existantes de la Société au profit des membres du personnel salarié ou de dirigeants mandataires sociaux de la Société et de sociétés françaises et étrangères ou de groupements d'intérêt économique qui lui sont liés dans les conditions énoncées à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce ou de certaines catégories d'entre eux ;
- décide que, sans préjudice de l'incidence éventuelle des ajustements visés ci-après, le nombre total d'actions attribuées gratuitement ne pourra dépasser 250 000 actions, étant précisé que le nombre d'actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux ne pourra pas dépasser 50 000 actions ;
- décide que l'attribution des actions à leurs bénéficiaires sera définitive soit (i) au terme d'une période d'acquisition d'une durée minimale d'un an, les bénéficiaires devant alors conserver lesdites actions pendant une durée minimale d'un an à compter de leur attribution définitive, soit (ii) au terme d'une période d'acquisition minimale de deux ans, et dans ce cas sans période de conservation minimale. Il est entendu que le conseil d'administration aura la faculté de choisir entre ces deux possibilités et de les utiliser alternativement ou concurremment, et pourra, dans le premier cas, allonger la période d'acquisition et/ou de conservation, et dans le second cas, allonger la période d'acquisition et/ou fixer une période de conservation.

Il est toutefois précisé que l'attribution sera définitive par anticipation en cas de décès ou d'invalidité d'un bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou la troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale ;

- décide que l'attribution définitive des actions aux bénéficiaires mandataires sociaux devra être subordonnée à la réalisation de conditions de performances définies par le Conseil d'administration ;

- décide que l'attribution définitive des actions aux bénéficiaires salariés pourra être subordonnée à la réalisation de conditions de performances définies par le Conseil d'administration ;
- fixe à trente-huit (38) mois à compter de la présente Assemblée la durée de validité de la présente autorisation ;
- prend acte que si l'attribution porte sur des actions à émettre, la présente autorisation emporte de plein droit, au profit des bénéficiaires des actions attribuées gratuitement, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription.

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au conseil d'administration, dans le respect des lois et règlements en vigueur ainsi que des dispositions de la présente résolution, pour mettre en œuvre celle-ci et notamment :

- fixer les conditions notamment de performance et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions, arrêter la ou les listes des bénéficiaires des attributions ;
- fixer, sous réserve de la durée minimale ci-dessus indiquée, la durée de conservation des actions sachant qu'il appartiendra au conseil d'administration pour les actions qui seraient, le cas échéant, attribuées aux dirigeants mandataires sociaux visés à l'article L. 225-197-1, II al. 4 du Code de commerce, soit de décider que ces actions ne pourront être cédées par les intéressés avant la cessation de leurs fonctions, soit de fixer la quantité de ces actions qu'ils seront tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions ;
- décider s'il y a lieu, en cas d'opérations sur le capital social qui interviendraient pendant la période d'acquisition des actions attribuées, de procéder à un ajustement du nombre des actions attribuées à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires et, dans cette hypothèse, déterminer les modalités de cet ajustement ;
- accomplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire.

La présente autorisation met fin à l'autorisation consentie au conseil d'administration sous la 19^e résolution de l'Assemblée Générale du 11 mai 2017, d'attribuer gratuitement aux salariés et aux dirigeants mandataires sociaux des actions existantes de la Société.

VINGTIÈME RÉSOLUTION

(Modification des statuts de la société)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration, décide d'insérer un article 10 bis dans les statuts intitulé « Administrateur représentant les salariés actionnaires » qui sera rédigé comme suit :

Article 10 bis —Administrateur représentant les salariés actionnaires

Un membre du conseil d'administration est nommé par l'assemblée générale ordinaire, sur proposition du conseil d'administration, parmi les membres du ou des conseils de surveillance du ou des fonds commun(s) de placement d'entreprise, régi(s) par l'article L. 214-165 du Code monétaire et financier, représentant les salariés actionnaires. La durée de ses fonctions est de 3 années.

Le membre du conseil d'administration nommé à ce titre est soumis à toutes les dispositions légales et réglementaires applicables aux membres du conseil d'administration. Il n'est pas tenu par l'obligation d'être propriétaire de 1 action au moins pendant la durée de son mandat prévue à l'alinéa 3 de l'article 10.

Cependant, son mandat prend fin de plein droit et le membre du conseil d'administration représentant les salariés actionnaires est réputé démissionnaire d'office en cas de (i) rupture de son contrat de travail ou (ii) perte de sa qualité de membre du conseil de surveillance d'un fonds commun de placement d'entreprise, régi par l'article L. 214-165 du Code monétaire et financier, représentant les salariés actionnaires.

Le conseil d'administration pourra se réunir et délibérer valablement jusqu'au remplacement du poste devenu vacant.

Décision ordinaire

VINGT ET UNIÈME RÉSOLUTION

(Pouvoirs)

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait des présentes à l'effet de procéder à toutes formalités légales en rapport avec les résolutions qui précèdent.

9.2. Rapport du Président du Conseil d'Administration

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, le Président rend compte dans ce rapport de la composition du Conseil, de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par le groupe Kaufman & Broad, des éventuelles limitations apportées par le Conseil d'Administration aux pouvoirs du Directeur Général, des dispositions du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF qui ne sont pas totalement suivies par le groupe et des principes et des règles arrêtés par le Conseil d'Administration pour déterminer les

rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux de la société.

Ce rapport a été préparé par le Président avec l'assistance de la direction générale et de la direction financière en tenant compte des avis et des recommandations de l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP), du Mouvement des Entreprises de France (MEDEF) et de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF).

Le Comité d'Audit de Kaufman & Broad a examiné ce rapport lors de sa séance du 5 mars 2018. Ce rapport a été approuvé par le Conseil d'Administration le 7 mars 2018.

Première partie : gouvernement d'entreprise et fonctionnement du Conseil d'Administration

Les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration et des Comités spécialisés sont définies par la loi, les statuts de la société et les dispositions du Règlement intérieur du Conseil d'Administration et des chartes des Comités.

I. Modalités et fonctionnement du Conseil d'Administration

I.1. Code de gouvernement d'entreprise

Pour l'élaboration du présent rapport, la société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF de décembre 2008, révisé en novembre 2016 qui peut être consulté sur le site du MEDEF (<http://www.medef.com>).

Dans le cadre de la règle « Appliquer ou Expliquer » prévue à l'article L. 225-37 du Code de commerce et visée à l'article 25.1 du Code AFEP-MEDEF, la société estime que ses pratiques se conforment aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

I.2. Règles de composition du Conseil d'Administration

La société Kaufman & Broad SA est administrée par un Conseil d'Administration de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus, nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires pour une durée de trois années. Les mandats des Administrateurs sortants sont renouvelables.

Les statuts de la société prévoient que le nombre d'Administrateurs personnes physiques ou représentants permanents de personnes morales, âgés de plus de 70 ans, ne pourra pas dépasser trois Administrateurs à l'issue de chaque Assemblée Générale Ordinaire annuelle appelée à statuer sur les comptes sociaux et qu'aucun Administrateur ne pourra exercer de telles fonctions au-delà de son 75^e anniversaire. Par ailleurs, les statuts de la société prévoient que le Président du Conseil d'Administration doit être une personne physique de moins de 70 ans et que nul ne peut être Directeur Général ou Directeur Général Délégué s'il est âgé de plus de 70 ans.

Le Règlement intérieur du Conseil, détaillé ci-dessous, précise que la proportion des Administrateurs indépendants doit être égale au tiers au moins de l'effectif du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration nomme parmi ses membres un Président qui doit être une personne physique. Le Président organise et dirige les travaux du Conseil d'Administration, dont il rend compte à l'Assemblée Générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la société et s'assure, en particulier, que les Administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le Conseil d'Administration de Kaufman & Broad SA compte actuellement huit Administrateurs.

I.3. Autres dispositions statutaires et Règlement intérieur

L'article 16 des statuts de la société prévoit également que le Conseil d'Administration, sur proposition de son Président, peut nommer des censeurs, choisis parmi les actionnaires et dont le nombre ne peut excéder deux. La mission des Censeurs est de veiller spécialement à la stricte exécution des statuts. Ils sont convoqués aux séances du Conseil d'Administration et prennent part aux délibérations avec voix consultative sans toutefois que leur absence puisse nuire à la validité de ces débats. Ils examinent les comptes annuels et présentent à ce sujet leurs observations à l'Assemblée Générale Ordinaire lorsqu'ils le jugent utile.

Sur proposition du Président-Directeur Général et en accord avec les représentants de l'actionnaire majoritaire, le Conseil d'Administration du 30 septembre 2014 avait nommé M. Thierry Lefèvre en qualité de Censeur au sein de la société pour une durée de 3 ans. Il a exercé ses missions et prérogatives conformément à l'article 16 des statuts sans prétendre à des jetons de présence. Le Conseil D'Administration du 28 septembre 2017, après avoir pris acte de l'expiration du mandat de Monsieur Thierry Lefèvre à compter du 1^{er} octobre 2017, a décidé de ne pas renouveler ses fonctions de Censeur.

Le Conseil d'Administration de la société a établi un Règlement intérieur. Sa dernière actualisation date du 7 mars 2018 afin d'y ajouter les dispositions relatives à l'Administrateur Référent. Le Règlement avait préalablement été actualisé le 27 janvier 2017 en vue, notamment, de refléter expressément les principales évolutions du Code AFEP-MEDEF

de gouvernement d'entreprise mais également d'y intégrer les règles relatives au nouveau Comité du Conseil d'administration, le Comité des Investissements.

Ce Règlement intérieur décrit le mode de fonctionnement, les pouvoirs et les attributions du Conseil d'Administration et précise les règles de déontologie applicables aux membres du Conseil d'Administration. Il prévoit notamment les règles applicables à la tenue des séances du Conseil d'Administration par visioconférence ou par d'autres moyens de télécommunication, ainsi que les dispositions relatives à la fréquence des réunions, à la présence des Administrateurs et à leurs obligations d'information en ce qui concerne les règles de cumul de mandats, les conflits d'intérêts, les conventions réglementées et les opérations sur les titres de la société.

Il prévoit que le Conseil peut nommer des Comités dont les membres sont chargés d'étudier les questions que le Conseil, le Président ou l'Administrateur Référent renvoie à leur examen. Il prévoit également que chaque Administrateur de la société doit détenir au minimum 250 actions et s'abstenir d'intervenir sur le marché des titres pendant les 30 jours calendaires qui précèdent la publication des résultats trimestriels, semestriels et annuels de la société. Il rappelle que chaque Administrateur doit mettre au nominatif les titres détenus lors de son entrée en fonction ou acquis ultérieurement, et informer l'AMF de toute opération de souscription, d'achat ou de vente effectuée, directement ou par personnes interposées, sur les titres de la société ou d'instruments financiers à terme sur ces titres.

Le Règlement intérieur du Conseil d'Administration est disponible sur le site Internet de Kaufman & Broad (<http://www.ketb.com>).

I.4. Missions du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration a pour mission principale de déterminer les orientations de l'activité de la société et de veiller à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, le Conseil se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

En particulier, les opérations suivantes sont soumises à l'autorisation ou l'approbation préalable du Conseil :

- tout changement important d'activité de la société ou d'une de ses filiales ;
- toute acquisition ou cession d'une entité dont la valeur d'entreprise est supérieure à 10 millions d'euros (à l'exception d'entité dont l'actif est constitué de terrains et/ou d'immeubles en vue de développer des programmes immobiliers) ;
- tout endettement au-delà des facilités de crédit, lignes bilatérales et découverts autorisés ;
- budget annuel ;
- plan d'affaires.

Le Règlement intérieur précise également que d'une manière générale, le Conseil examine et décide les opérations d'importance véritablement stratégique, éventuellement après étude au sein du Comité des Investissements ou d'un Comité *ad hoc* ; en particulier, toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée de la société fait l'objet d'une approbation préalable par le Conseil. Le champ d'application de cette approbation préalable ne porte pas seulement sur les opérations externes d'acquisition ou de cession, mais aussi sur les investissements importants de croissance organique ou les opérations de restructuration interne de la société.

Le Conseil procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns et procède à l'examen et à l'arrêté des comptes semestriels et annuels (sociaux et/ou consolidés), ainsi qu'à l'arrêté et l'approbation des rapports y afférents prévus par la réglementation en vigueur.

I.5. Missions et pouvoirs du Président-Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués

La direction générale de la société est assumée sous sa responsabilité par le Président du Conseil d'Administration. Le Président-Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social sous réserve des pouvoirs que la Loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires ou qu'elle réserve de façon spéciale au Conseil d'Administration ainsi que des opérations soumises à l'autorisation préalable du Conseil par son Règlement intérieur. Il représente la société à l'égard des tiers.

Le Conseil d'Administration du 2 mars 2017 a renouvelé pour une période d'une année l'autorisation donnée à son Président-Directeur Général, avec faculté de délégation, de consentir au nom de la société des cautions, avals ou garanties (y compris les garanties financières d'achèvement) :

- à l'égard des Administrations fiscales et douanières, sans limitation de durée ni de montant ;
- à l'égard de tous autres tiers, sans limitation de durée et pour un montant total n'excédant pas 2 800 000 000,00 euros, et ce y compris les montants nécessaires aux garanties financières d'achèvement.

Cette autorisation a été renouvelée, pour une nouvelle année et pour 2 800 000 000,00 euros, par le Conseil d'Administration du 7 mars 2018.

Sur proposition du Président-Directeur Général, le Conseil d'Administration peut nommer un ou plusieurs Directeurs Généraux Délégués dont le nombre ne peut être supérieur à cinq. Les Directeurs Généraux Délégués sont des personnes physiques ; ils peuvent être choisis parmi les Administrateurs ou en dehors d'eux. En accord avec le Président-Directeur Général, le Conseil détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux Directeurs Généraux Délégués. La société ne dispose pas de Directeur Général Délégué.

Le Directeur Général est révocable à tout moment par le Conseil. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à dommages et intérêts, sauf lorsque le Directeur Général assume les fonctions de Président du Conseil d'Administration.

I.6. Missions et attributions de l'Administrateur Référent

Le Conseil d'administration peut désigner, sur proposition du Comité de Rémunération et de Nomination, parmi ses membres indépendants, un Administrateur Référent, pour une durée ne pouvant excéder celle de son mandat de membre du Conseil.

I.6.1. Assistance au Président, au Conseil d'Administration et évaluation de la direction générale

L'Administrateur Référent assiste le Président dans ses missions, notamment dans l'organisation et le bon fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses comités et la supervision du gouvernement d'entreprise et du contrôle interne.

Il a par ailleurs pour mission d'apporter au Conseil d'Administration, une assistance consistant à s'assurer du bon fonctionnement des organes sociaux de la société et à lui apporter son éclairage sur les opérations sur lesquelles le Conseil d'Administration est appelé à délibérer. Dans ce cadre, il veille à ce que les membres du Conseil d'administration soient en mesure d'exercer leur mission dans les meilleures conditions possible, et notamment en s'assurant qu'ils bénéficient d'un haut niveau d'information en amont des réunions du Conseil d'administration.

Dans le cadre et pour les besoins de l'exercice de ses missions, l'Administrateur Référent peut participer occasionnellement, sans voix délibérative, aux réunions des Comités du Conseil dont il n'est pas membre. Il a accès aux travaux de ces Comités et aux informations qui sont mises à disposition de leurs membres.

L'Administrateur Référent réunit périodiquement, et au moins une fois par an, les Administrateurs, hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ou internes, afin notamment d'évaluer les performances du Président-Directeur Général et, le cas échéant, du ou des Directeurs Généraux Délégués, et de réfléchir à l'avenir du management. Ces réunions sont présidées par l'Administrateur Référent.

I.6.2. Gestion des conflits d'intérêts

L'Administrateur Référent a notamment pour mission, en lien avec le Comité de Rémunération et de Nomination qu'il peut consulter et réunir sur ces sujets en tant que de besoin, la mise en œuvre régulière des diligences visant à l'identification, l'analyse et l'information sur les situations pouvant éventuellement entrer dans le champ de la gestion et de la prévention de la survenance de conflits d'intérêts au sein du Conseil d'Administration et des dirigeants mandataires sociaux.

Il est saisi ou se saisit de tous conflits d'intérêts éventuels, potentiels ou avérés, dont il aurait connaissance concernant les dirigeants mandataires sociaux et les autres membres du Conseil. Il en informe le Président du Conseil d'administration et le Président du Comité de Rémunération et de Nomination et, si ce dernier l'estime nécessaire, le Conseil d'Administration.

L'Administrateur Référent, en tant que de besoin, peut faire des recommandations au Comité de Rémunération et de Nomination et au Conseil d'Administration sur la gestion des éventuels conflits d'intérêts qu'il a pu déceler ou dont il a été informé.

I.7. Réunions et délibérations du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige, et au moins quatre fois par an, soit au siège social, soit en tout autre endroit indiqué dans la convocation. Les Administrateurs sont convoqués par le Président aux séances du Conseil d'Administration par tout moyen et même verbalement. Si le Conseil ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois, le tiers de ses membres peut demander au Président de convoquer celui-ci sur un ordre du jour déterminé. Lorsque la direction générale n'est pas exercée par le Président du Conseil d'Administration, le Directeur Général peut également demander au Président de convoquer le Conseil d'Administration sur un ordre du jour déterminé. Par ailleurs, l'Administrateur Référent peut demander au Président de convoquer le Conseil d'Administration s'il existe un point particulier dont l'importance ou le caractère urgent justifie la nécessité de la tenue d'une telle réunion extraordinaire.

Chaque Administrateur reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles.

Les réunions du Conseil d'Administration sont présidées par le Président du Conseil d'Administration ou, en cas d'absence du Président, par l'Administrateur Référent et en l'absence de ce dernier, par un Administrateur désigné à cet effet.

Le Conseil ne délibère valablement que si la moitié au moins des Administrateurs sont présents. Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents et représentés.

Sont réputés présents pour le calcul du *quorum* et de la majorité, les Administrateurs qui participent à la réunion du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur. Cette disposition n'est pas applicable aux réunions du Conseil d'Administration dont l'ordre du jour porte sur l'arrêté des comptes annuels, des comptes consolidés et l'établissement du rapport de gestion.

En application du Règlement intérieur, le Président peut inviter, tout Administrateur en situation de conflit d'intérêts, même potentiel, à ne pas assister à la délibération.

Au cours de l'exercice 2017, le Conseil d'Administration s'est réuni à sept reprises (le taux de participation des Administrateurs aux réunions du Conseil d'Administration a été de 88 %) :

- le 27 janvier 2017, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de sept membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - présentation par le Président du Conseil d'Administration du bilan de l'année 2016 et des principaux axes stratégiques,
 - rapport du Comité d'Audit – compte-rendu de la réunion du 25 janvier 2017,
 - examen des données financières consolidées estimées au 30 novembre 2016,
 - arrêté du budget 2017 – examen et arrêté des documents de gestion prévisionnelle et rapport d'analyse de ces documents,
 - examen et approbation du projet de communiqué sur les résultats annuels 2016,
 - rapport du Comité de Rémunération et de Nomination – compte rendu de la réunion du 18 janvier 2017,
 - rémunération des mandataires sociaux et du management pour les exercices 2016 et 2017,
 - montant des jetons de présence : répartition pour l'exercice 2016,
 - adoption du nouveau Règlement Intérieur du Conseil – création d'un Comité des Investissements,
 - constatation de la démission d'un Administrateur – cooptation d'un Administrateur,
 - pouvoirs pour les formalités ;
- le 2 mars 2017, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de huit membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - rapport du Comité d'Audit – compte-rendu de la réunion du 28 février 2017,
 - rapport du Comité de Rémunération et de Nomination – compte-rendu de la réunion du 28 février 2017,
 - rémunération des mandataires sociaux et du management pour l'exercice 2017,

- examen de la politique sociale en matière d'égalité professionnelle et salariale,
 - examen et arrêté des comptes sociaux au 30 novembre 2016 et proposition d'affectation du résultat de l'exercice,
 - examen et arrêté des comptes consolidés au 30 novembre 2016,
 - conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et L. 225-42-1 du Code de commerce,
 - établissement et arrêté du rapport de gestion du Conseil d'Administration,
 - établissement et arrêté des rapports spéciaux,
 - examen et arrêté du rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne,
 - renouvellement des autorisations de cautions et garanties,
 - renouvellement du programme de rachat d'actions,
 - convocation d'une Assemblée Générale Mixte Ordinaire et Extraordinaire, fixation de l'ordre du jour et du texte des projets de résolutions,
 - examen et approbation du projet de communiqué de presse relatif à la convocation de l'Assemblée Générale et au dividende relatif à l'exercice clos le 30 novembre 2016,
 - appréciation de la qualité d'Administrateur indépendant de Madame Sophie Lombard,
 - présentation RH ;
 - le 24 avril 2017, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de sept membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - compte-rendu de la réunion du Comité d'Audit du 24 avril 2017,
 - examen des comptes du premier trimestre 2017,
 - compte-rendu de la réunion du Comité de Rémunération et de Nomination du 24 avril 2017,
 - plan 2016 d'actions gratuites – attribution définitive,
 - présentation marketing ;
 - le 11 mai 2017, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de six membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - option pour le paiement du dividende en actions – fixation du prix d'émission en actions,
 - mise en œuvre du programme de rachat d'actions,
 - plan 2016 d'actions gratuites – détermination des conditions d'attribution,
 - plan 2017 d'actions gratuites – détermination des conditions d'attribution ;
 - le 10 juillet 2017, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de huit membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - rapport du Comité d'Audit : compte-rendu de la réunion du 10 juillet 2017,
 - activité du premier semestre 2017,
 - examen et arrêté des comptes consolidés semestriels au 31 mai 2017,
 - *update III* : Présentation du Plan 2017 révisé,
 - rapport du Comité de Rémunération et de Nomination – compte-rendu de la réunion du 10 juillet 2017,
 - plan 2015 d'actions gratuites – attribution définitive,
 - actionnariat salarié structuré – mise en place FCPE à effet de levier,
 - évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration ;
 - le 28 septembre 2017, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de sept membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - rapport du Comité d'Audit : compte-rendu de la réunion du 28 septembre 2017,
 - présentation des données financières consolidées estimées au 31 août 2017,
 - examen et arrêté des documents de gestion prévisionnelle révisés 2017 et du rapport d'analyse de ces documents,
 - présentation de l'évolution des risques majeurs issus de la cartographie des risques,
 - réflexion sur la rémunération du mandataire social et Plans d'Actions gratuites des collaborateurs du groupe,
 - adoption de la nouvelle charte du Comité d'Audit,
 - le 8 novembre 2017, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de six membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - proposition de structuration de rémunération du mandataire social,
 - proposition de désignation d'un Administrateur Référent,
 - nomination d'un nouveau membre du Comité de Rémunération et de Nomination,
 - mise à jour du Code d'Éthique,
 - arrêté d'une situation comptable intermédiaire au 31 mai 2017,
 - actionnariat salarié structuré – mise en place de l'offre réservée aux salariés avec effet de levier.
- Depuis le 30 novembre 2017, le Conseil d'Administration s'est réuni à deux reprises :
- le 29 janvier 2018, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de six membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - présentation par le Président du Conseil d'Administration du bilan de l'année 2017 et des perspectives 2018,
 - rapport du Comité d'Audit – Compte-rendu de la réunion du 26 janvier 2018,
 - examen des données financières consolidées estimées au 30 novembre 2017,
 - arrêté du budget 2018 – examen et arrêté des documents de gestion prévisionnelle et rapport d'analyse de ces documents,
 - examen et approbation du projet de communiqué sur les résultats annuels 2017,
 - rapport du Comité de Rémunération et de Nomination – compte-rendu de la réunion du 29 janvier 2018,
 - rémunération des mandataires sociaux et du management pour les exercices 2017 et 2018,
 - adoption du nouveau Règlement intérieur du Conseil d'Administration,
 - proposition de paiement du dividende,

- structure de l'actionnariat,
- points sur certaines opérations significatives,
- présentation marketing ;
- le 7 mars 2018, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de sept membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - rapport du Comité d'Audit – compte-rendu de la réunion du 5 mars 2018,
 - examen et arrêté des comptes sociaux au 30 novembre 2018 et proposition d'affectation du résultat de l'exercice,
 - examen et arrêté des comptes consolidés au 30 novembre 2017,
 - conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et L. 225-42-1 du Code de commerce,
 - établissement et arrêté du rapport de gestion du Conseil d'Administration,
 - établissement et arrêté des rapports spéciaux,
 - examen et arrêté du rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne,
 - renouvellement des autorisations de cautions et garanties,
 - renouvellement du programme de rachat d'actions,
 - approbation préalable des services fournis par les commissaires aux comptes ;
 - rapport du Comité de Rémunération et de Nomination - Compte-rendu des réunions du 22 février et 5 mars 2018 ;
 - rémunération des mandataires sociaux et du management pour l'exercice 2018 ;
 - examen et arrêté du rapport du Conseil d'administration sur les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux ;
 - examen de la politique sociale en matière d'égalité professionnelle et salariale ;
 - constatation de la fin de mandats d'administrateurs – proposition de renouvellement de leurs mandats ;
 - proposition de nomination d'un nouvel administrateur ;
 - proposition de modification des statuts de la Société ;
 - proposition de nomination d'un administrateur représentant les salariés actionnaires ;
 - attribution gratuite d'actions ;
 - montant des jetons de présence : Répartition pour l'exercice 2017 ;
 - adoption du nouveau Règlement Intérieur ;
 - convocation d'une Assemblée Générale Mixte Ordinaire et Extraordinaire, fixation de son ordre du jour et du texte des projets de résolutions,
 - examen et approbation du projet de communiqué de presse relatif à la convocation de l'Assemblée Générale et au dividende relatif à l'exercice clos le 30 novembre 2017,

I.8. Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux

Les règles de gouvernance applicables à la détermination des rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux du groupe sont les suivantes :

I.8.1. Membres des organes d'Administration

L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 15 avril 2016 a décidé de fixer à 300 000 euros la somme globale attribuée chaque année au titre de jetons de présence au Conseil d'Administration à compter de l'exercice clos le 30 novembre 2016 et jusqu'à nouvelle délibération de l'Assemblée.

Cette enveloppe correspond à un montant annuel maximum que le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité de Rémunération et de Nomination, peut répartir librement entre les Administrateurs.

Le Règlement intérieur du Conseil d'Administration prévoit que les jetons de présence sont répartis entre les Administrateurs n'ayant aucune autre fonction dans le groupe Kaufman & Broad pour leur mission d'Administrateur, et qu'une quote-part fixée par le Conseil d'Administration, prélevée sur le montant des jetons de présence alloués au Conseil d'Administration est versée aux membres des différents Comités n'ayant aucune autre fonction dans le groupe Kaufman & Broad, en fonction de leur présence aux réunions de ces Comités.

Sur proposition du Comité de Rémunération et de Nomination, le Conseil d'Administration, dans sa séance du 7 mars 2018, a décidé de verser des jetons de présence pour l'exercice 2017 :

- pour un montant individuel maximal de 50 000 euros aux Administrateurs de la société qui sont considérés comme indépendants, à savoir : M^{me} Sylvie Charles, M. Jean-Louis Chaussade, M. Yves Gabriel, M^{me} Sophie Lombard et M^{me} Caroline Puechoultres ;
- pour un montant individuel maximal de 20 000 euros aux autres Administrateurs de la société, à l'exception du Président-Directeur Général qui ne perçoit aucun jeton de présence.

Les jetons de présence alloués à chaque Administrateur au titre de l'exercice 2017 tiennent compte de la présence de chacun d'entre eux aux Comités et aux séances du Conseil d'Administration.

I.8.2. Membres des organes de Direction

Le Conseil d'Administration détermine la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la société. Il statue périodiquement sur les rémunérations et avantages à accorder au Président-Directeur Général au titre de son mandat, notamment au regard de la part variable.

Le Conseil d'Administration, assisté à cet effet par le Comité de Rémunération et de Nomination, procède à la définition des règles de fixation de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, en veillant notamment à leur caractère exhaustif, lisible et transparent, à l'équilibre entre les différents éléments de ces rémunérations, à la cohérence de ces rémunérations par rapport au marché de la société et aux rémunérations versées aux autres dirigeants et collaborateurs du groupe, d'une part, et par rapport aux pratiques du marché, aux performances du dirigeant considéré et à l'intérêt général de la société, d'autre part, et au souci d'attirer, retenir et/ou motiver des dirigeants performants.

Monsieur Nordine Hachemi, Président-Directeur Général :

Le Président-Directeur Général, bénéficie, au titre de l'exercice 2017, d'une rémunération annuelle composée d'une part fixe et d'une part variable. Cet intéressement, est calculé :

- pour 70 % de son montant à partir des éléments quantitatifs suivants, chacun affecté d'une pondération : Chiffres d'Affaires, EBITDA, résultat net (part du groupe), BFR, nombre de réservations annuelles de logements, nombre de lots des Comités d'engagement de l'exercice 2017 ;
- pour 30 % de son montant à partir d'éléments qualitatifs.

Le Président-Directeur Général bénéficie en outre, à titre d'avantage en nature, de l'affiliation à un régime d'assurance chômage spécifique aux dirigeants et mandataires sociaux (GSC).

Il bénéficie également d'une retraite complémentaire à cotisations définies, dans le cadre des dispositions de l'article 83 du Code Général des Impôts ; le montant des cotisations pris en charge par la société s'est élevé au titre de 2017 à 25 073 euros, correspondant aux cotisations annuelles plafonnées à 8 % du salaire brut dans la limite de 8 fois le plafond de la sécurité sociale.

Par ailleurs, en cas de révocation du mandat pour une raison autre qu'une faute grave ou lourde, telle que définie par la Cour de cassation en droit du travail, la société s'engage à verser au Président-Directeur Général une indemnité de révocation destinée à compenser le préjudice subi par la perte de son mandat.

En cas de révocation, l'indemnité définie sera égale à 12 mois de rémunération fixe et variable brutes due au titre de l'exercice écoulé, portée à 18 mois en cas de prise de contrôle de la société par un ou plusieurs tiers agissant de concert déclenchant l'obligation de lancer une offre publique portant sur les actions de la société.

Par ailleurs, en cas de départ de Monsieur Nordine Hachemi, il sera astreint à une obligation de non-concurrence et de non-sollicitation qui s'appliquera, sauf réduction ou renonciation de la part du groupe, pendant une période de 12 mois suivant la cessation de son mandat social. Il percevra en contrepartie une indemnité mensuelle brute forfaitaire équivalente à 50 % de la rémunération fixe brute mensuelle moyenne qu'il aura perçue au cours des douze mois précédant la cessation de son mandat (ou de la durée de celui-ci si elle est inférieure), la société ayant toutefois la faculté de réduire la durée ou de dispenser le dirigeant de cet engagement.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, les dispositions relatives aux engagements pris au bénéfice du Président-Directeur Général à l'occasion de sa nomination à ces fonctions, ont été approuvées lors de l'Assemblée Générale des actionnaires du 15 avril 2016.

Le Conseil du 7 mars 2018 a entériné, sur proposition du Comité de Rémunération et de Nomination, les éléments de sa rémunération annuelle pour 2018.

Le Président-Directeur Général, bénéficie, au titre de l'exercice 2018, d'une rémunération annuelle composée d'une part fixe et d'une part variable (sous forme de numéraire et sous forme d'actions de performance, en paiement différé). Cet intéressement est calculé :

- pour 70 % de son montant à partir des éléments quantitatifs suivants, chacun affecté d'une pondération : Chiffres d'Affaires, EBITDA, résultat net (part du groupe), BFR, nombre de réservations annuelles de logements, nombre de lots des Comités d'engagement de l'exercice 2017 ;

- pour 30 % de son montant à partir d'éléments qualitatifs.

La rémunération sous forme de numéraire sera versée à Monsieur Nordine Hachemi en janvier 2019 sous réserve qu'il fasse partie de la société à cette date. Les actions de performance seront définitivement attribuées à Monsieur Nordine Hachemi selon les mêmes conditions de performance que sa rémunération variable annuelle en numéraire et à condition que celui-ci soit encore en fonctions lors de leur acquisition définitive.

Le Conseil d'administration du 7 mars 2018 propose également la mise en place en 2018 d'une rémunération à long terme du Président-directeur général reposant sur l'attribution gratuite d'actions de performance au profit de ce dernier, avec une durée d'acquisition de 3 ans et une période de conservation d'un an. Ces éléments sont détaillés en 9.3 dans le « Rapport sur les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux »

Les informations sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de Kaufman & Broad SA telles que prévues par le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF figurent dans le rapport du Conseil d'Administration.

I.9. Indépendance des Administrateurs

Le Conseil d'Administration de la société comprend actuellement cinq membres indépendants sur huit. Quatre le sont au sens du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF de décembre 2008, révisé en novembre 2016. Il s'agit de M^{me} Sylvie Charles, de M^{me} Caroline Puechoultrès, de M. Yves Gabriel et de M. Jean-Louis Chaussade.

M^{me} Sophie Lombard a indiqué au Conseil avoir démissionné en septembre 2016 de son mandat de Directeur Général Délégué et d'Administratrice de Financière Gaillon 8 et confirmé ne plus avoir de lien contractuel avec PAI Partners depuis novembre 2016 et, à cet égard, ne plus bénéficier d'une quelconque rémunération de la part de PAI Partners, et que, par conséquent, elle se considère comme libre de tous intérêts à l'égard de Financière Gaillon 8 et PAI Partners.

Le Comité de Rémunération et de Nomination a considéré, dans ces circonstances, que M^{me} Sophie Lombard, pouvait être qualifiée d'indépendante. Le conseil d'Administration du 2 mars 2017 a approuvé la qualité d'Administrateur indépendant, à compter du 1^{er} décembre 2016.

La décision du Conseil d'Administration est conforme aux recommandations du Code AFEP MEDEF qui précise que le conseil peut estimer qu'un Administrateur ne remplissant pas les critères prévus par le Code est cependant indépendant.

Lors de chaque nomination ou de chaque renouvellement, le Conseil d'Administration examine les candidatures aux fonctions d'Administrateur au regard des critères d'indépendance visés ci-dessous. La situation de chaque Administrateur au regard de ces critères d'indépendance est également débattue par le Comité de Rémunération et de Nomination et revue chaque année par le Conseil d'Administration.

Les critères d'indépendance adoptés à ce jour par la société sont ceux prévus par le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF :

« Un Administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement. Ainsi, par Administrateur indépendant, il faut entendre, non

pas seulement Administrateur non-exécutif c'est-à-dire n'exerçant pas de fonctions de direction de la société ou de son groupe, mais encore dépourvu de liens d'intérêt particulier (actionnaire significatif, salarié, autre) avec ceux-ci. »

Les critères que doivent examiner le Comité et le Conseil afin de qualifier un Administrateur d'indépendant et de prévenir les risques de conflit d'intérêts entre l'Administrateur et la direction, la société ou son groupe, sont les suivants :

- ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social de la société, ni salarié, ou Administrateur de sa société mère ou d'une société que celle-ci consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'Administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'Administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement significatif de la société ou de son groupe ou pour

lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité. L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la société ou son groupe doit être débattue par le Conseil et les critères ayant conduit à cette appréciation, explicités dans le document de référence ;

- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été Commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être Administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans

Le Code AFEP-MEDEF précise que le Conseil d'Administration peut estimer qu'un Administrateur, bien que remplissant les critères énoncés, ne doit pas être qualifié d'indépendant compte tenu de sa situation particulière ou de celle de la société, eu égard à son actionnariat ou pour tout autre motif. Inversement, le conseil peut estimer qu'un Administrateur ne remplissant pas lesdits critères est cependant indépendant.

Il est toutefois rappelé que ces critères ont un aspect formel : l'indépendance de jugement est demandée à tous les Administrateurs, qui apportent une contribution égale aux délibérations du Conseil en raison de leur compétence et de leur expérience, quelle que soit leur classification.

I.10. Fonctionnement du Conseil d'Administration

I.10.1.Composition

À la date du présent document, le Conseil d'Administration de Kaufman & Broad SA est composé de huit Administrateurs, qui lui apportent des expériences différentes et complémentaires du fait de leurs profils variés :

Nom	Âge ⁽¹⁾	Comité de Rémunération et de Nomination	Comité d'Audit	Comité des Investissements	Conseil d'Administration	Année de présence au Conseil	Date de première nomination	Date d'échéance du mandat ⁽²⁾	Nombre d'actions détenues dans la société
Président-Directeur Général									
Nordine Hachemi	56				✓	5	25/06/2013	2017	22 806 ⁽³⁾
Administrateurs indépendants									
Sylvie Charles	58		✓	✓	✓	6	16/02/2012	2017	250
Jean-Louis Chaussade	66				✓	1	27/01/2017 ⁽⁴⁾	2018	250
Yves Gabriel	67	✓	✓	✓	✓	2	08/03/2016	2018	250
Sophie Lombard	48	✓	✓	✓	✓	11	10/07/2007 ⁽⁵⁾	2017	250
Caroline Puechoultres	48	✓			✓	4	30/09/2014	2017	250
Autres administrateurs									
Frédéric Stévenin	51				✓	11	10/07/2007	2017	250
Michel Paris	60				✓	3	07/07/2015	2018	250

(1) Au 7 mars 2018.

(2) Approbation des comptes de l'exercice.

(3) M. Nordine Hachemi détient par ailleurs 25 % du capital de la société Artimus Participations, qui détient elle-même 10,43 % du capital de la société au 28 février 2018.

(4) La cooptation de M. Jean-Louis Chaussade, en remplacement de M. Alexandre Dejoie, démissionnaire, a été approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 11 mai 2017.

(5) Il est précisé que Mme Sophie Lombard n'était plus Administrateur de la société du 20 janvier 2010 au 29 septembre 2010.

Lors de l'Assemblée Générale appelée à approuver les comptes de l'exercice 2017, il sera proposé aux actionnaires de renouveler les mandats d'Administrateur de Mesdames Sylvie Charles, Sophie Lombard et Caroline Puechoultres ainsi que de Messieurs Nordine Hachemi et Frédéric Stévenin pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 30 novembre 2020.

Il sera également proposé aux Actionnaires de nommer Madame Karine Normand, Directrice Consolidation et des Comptabilités, en tant qu'Administrateur représentant les salariés Actionnaires.

La liste des différents mandats hors filiales du groupe exercés par les Administrateurs de la société au cours des cinq dernières années est communiquée à la section 3.1.1.1. « Composition du Conseil d'Administration » du document de référence de la société.

I.10.2.Évaluation annuelle

Conformément au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF et aux dispositions du Règlement intérieur du Conseil consultable sur le site internet de la société, le Conseil d'Administration consacre au moins une fois par an un point de

son ordre du jour à l'évaluation de son fonctionnement et de celui de ses comités spécialisés, sous la supervision de l'Administrateur Référent. Une évaluation formalisée est réalisée tous les trois ans, éventuellement sous la direction de l'Administrateur Référent ou d'un membre indépendant du Conseil d'Administration, et le cas échéant, avec l'aide d'un consultant extérieur. Les éléments d'évaluation du fonctionnement du Conseil pour l'exercice 2017 ont été transmis aux Administrateurs lors de la séance du 7 mars 2018. Les résultats de cette évaluation seront présentés lors de la prochaine séance du Conseil d'Administration.

II. Comités spécialisés du Conseil d'Administration

II.1. Comité d'Audit

Le Comité d'Audit est un Comité spécialisé du Conseil d'Administration dont la mission principale est de procéder à un examen préalable des comptes et des risques de la société, afin d'approfondir et de faciliter l'exercice par le Conseil d'Administration de sa responsabilité d'arrêter les comptes sociaux et les comptes consolidés.

II.1.1. Charte du Comité d'Audit

Une charte décrit l'organisation, les attributions et le fonctionnement du Comité d'Audit. Sa dernière actualisation a été approuvée le 28 septembre 2017 en Conseil d'Administration, en vue notamment de refléter la retranscription dans la loi française de la réforme européenne de l'Audit.

II.1.2. Composition du Comité d'Audit

Le Comité d'Audit est composé d'au moins trois membres pris parmi les membres du Conseil, dont au moins les deux tiers sont des Administrateurs indépendants au regard des critères d'indépendance adoptés par la société. Il est présidé par un Administrateur indépendant.

La durée du mandat des membres du Comité d'Audit coïncide avec celle de leur mandat de membre du Conseil d'Administration. Il peut faire l'objet d'un renouvellement en même temps que ce dernier.

Les membres du Comité d'Audit sont choisis en considération, notamment, de leur indépendance et de leur compétence en matière financière et/ou comptable. À ce titre, un membre indépendant au moins du Comité dispose de compétences particulières en matière financière et/ou comptable acquise au travers de son parcours professionnel.

Lors de leur nomination, les membres du Comité d'Audit doivent bénéficier d'une information sur les particularités comptables, financières et opérationnelles de la société.

Le Comité d'Audit est composé de trois membres indépendants désignés pour la durée de leur mandat d'Administrateur : M^{me} Sylvie Charles, nommée le 16 février 2012 et Présidente à compter du 30 septembre 2014, M^{me} Sophie Lombard, nommée le 29 septembre 2010 et Administrateur devenu indépendant à compter du 1^{er} décembre 2016 et M. Yves Gabriel, nommé le 11 juillet 2016 en remplacement de M. Frédéric Stévenin, démissionnaire.

La présidence du Comité d'Audit par un Administrateur indépendant est un moyen de mise en place d'un contrôle renforcé du management et de l'équilibre des pouvoirs.

II.1.3. Mission du Comité d'Audit

La charte du Comité d'Audit de la société prévoit que ses membres sont chargés de procéder à un examen préalable des comptes et des risques de la société, soit notamment :

- l'examen des comptes, de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables retenues pour l'établissement des comptes sociaux et des comptes consolidés semestriels et annuels et de leur périmètre ;
- le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques : le Comité d'Audit procède notamment à l'examen des engagements hors bilan significatifs de la société et de ses filiales ;
- le suivi du traitement comptable de toute opération significative réalisée par la société ;
- le suivi des procédures internes de collecte et de contrôle des données et de la qualité et de la fiabilité des comptes de la société ;
- le contrôle, avant leur publication, de tous les documents d'information comptable et financière, notamment à l'occasion de l'arrêt des comptes sociaux et des comptes consolidés semestriels et annuels ;
- l'examen des provisions et de leurs ajustements et de toute situation pouvant générer un risque significatif pour le groupe ;
- le suivi de la politique financière de l'entreprise et des risques qui y sont attachés ;
- l'examen et avis au Conseil d'Administration sur la procédure de sélection et le choix des Commissaires aux comptes ou, le cas échéant, d'un cabinet d'audit ainsi que le suivi des règles d'indépendance et d'objectivité des Commissaires aux comptes.

Le Comité d'Audit dispose de tous les moyens qu'il juge nécessaires pour mener à bien ses missions. En particulier, il peut entendre les Commissaires aux comptes de la société et des sociétés du groupe, les responsables financiers, comptables, de la trésorerie et de l'audit interne, ou tous autres experts qu'il a choisis en veillant à leur compétence et leur indépendance, et ce, même en l'absence de la direction de la société.

En vue d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, le Comité d'Audit veille au déploiement et à la mise en œuvre d'actions correctrices, en cas de faiblesses ou d'anomalies significatives identifiées dans ces systèmes. Il est, en outre, informé des principaux constats des Commissaires aux comptes et de la Direction de l'audit interne.

Le Comité d'Audit donne son avis sur l'organisation du département d'audit interne et est informé de son programme de travail. Il doit être destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports.

Le Comité d'Audit doit entendre régulièrement les Commissaires aux comptes, y compris hors la présence des dirigeants. Il doit notamment entendre les Commissaires aux comptes lors des réunions du Comité d'Audit traitant de l'examen du processus d'élaboration de l'information financière et de l'examen des comptes, afin de rendre compte de l'exécution de leur mission et des conclusions de leurs travaux.

Le Comité d'Audit doit piloter la procédure de sélection et de renouvellement des Commissaires aux comptes, et soumettre au Conseil d'Administration une recommandation sur les Commissaires aux comptes dont la désignation est proposée à l'assemblée générale.

En outre, afin de permettre au Comité d'Audit de suivre, tout au long du mandat des Commissaires aux comptes, les règles d'indépendance et

d'objectivité de ces derniers, le Comité d'Audit doit notamment se faire communiquer chaque année :

- la déclaration d'indépendance des Commissaires aux comptes ;
- le montant des honoraires versés au réseau des Commissaires aux comptes par les sociétés contrôlées par la société ou l'entité qui la contrôle au titre des prestations qui ne sont pas directement liées à la mission des Commissaires aux comptes ;
- une information sur les prestations accomplies au titre des diligences directement liées à la mission des Commissaires aux comptes.

La mission de commissariat aux comptes de la société doit être exclusive de toute autre diligence non liée au contrôle légal. Toutefois, après approbation préalable du Comité d'Audit, des travaux accessoires ou directement complémentaires au contrôle des comptes peuvent être réalisés, tels que des audits d'acquisition ou post-acquisition, mais à l'exclusion des travaux d'évaluation et de conseil.

La charte du comité d'audit précise ainsi les règles et procédures relatives à la fourniture par les Commissaires aux comptes d'un service autre que la certification des comptes.

II.1.4. Fonctionnement du Comité d'Audit

Les réunions du Comité d'Audit sont valablement tenues dès lors que la moitié au moins de ses membres y participe. Le Comité d'Audit se réunit à l'initiative de son Président ou le cas échéant, du Président du Conseil d'administration.

Par ailleurs, deux membres du Comité peuvent prendre l'initiative de convoquer une réunion du Comité s'ils estiment nécessaire de débattre sur une ou plusieurs questions particulières.

L'ordre du jour du Comité est arrêté par le Président du Comité d'Audit.

Le Comité se réunit autant que de besoin et, en tout état de cause, au moins quatre fois par an. Les réunions se tiennent avant la réunion du Conseil d'Administration et, dans la mesure du possible, au moins deux jours avant cette réunion lorsque l'ordre du jour du Comité d'Audit porte sur l'examen des comptes semestriels et annuels préalablement à leur arrêté par le Conseil d'Administration.

L'examen par le Comité d'Audit des comptes annuels ou semestriels doit être accompagné d'une présentation des Commissaires aux comptes soulignant les points essentiels des résultats, des options comptables retenues ainsi que d'une présentation du directeur financier décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs de l'entreprise.

Le Comité d'Audit peut, en outre, quel que soit l'ordre du jour de sa réunion, entendre les collaborateurs de la société ou les Commissaires aux comptes hors de la présence de la direction de la société qui en est informée au préalable.

Les membres du Comité d'Audit et les participants aux réunions sont astreints au secret professionnel.

Les travaux du Comité sont rapportés au Conseil d'Administration par son Président, qui établit par ailleurs un compte-rendu écrit.

Le secrétariat du Comité d'Audit est assuré par le secrétaire du Conseil d'Administration.

Le Comité d'Audit reçoit communication des documents significatifs entrant dans sa compétence (notes d'analystes financiers, note d'agences de notation, synthèses de missions d'audit, etc.). Il peut demander des études complémentaires s'il le souhaite.

Le Comité d'Audit prend ses décisions à la majorité des membres participant à la réunion, chaque membre étant titulaire d'une voix.

II.1.5. Rémunération des membres du Comité d'Audit

Se reporter au paragraphe I.8.1. « Rémunérations des membres des organes d'Administration » ci-dessus.

II.1.6. Réunions du Comité d'Audit

Au cours de l'exercice 2017, le Comité d'Audit s'est réuni à cinq reprises (le taux de participation des Administrateurs aux réunions du Comité d'Audit a été de 100 %) :

- le 25 janvier 2017, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - examen des données financières consolidées estimées au 30 novembre 2016,
 - commentaires des Commissaires aux comptes sur les données financières consolidées estimées au 30 novembre 2016,
 - examen du budget 2017 ;
- le 28 février 2017, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - examen de l'annexe des comptes consolidés au 30 novembre 2016,
 - examen des comptes sociaux au 30 novembre 2016 et proposition d'affectation du résultat de l'exercice,
 - commentaires des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux au 30 novembre 2016,
 - revue du rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne,
 - Audit interne : résultats des tests sur le dispositif de contrôle interne S2 2016, synthèse annuelle 2016 et plan prévisionnel 2017,
 - présentation du projet de rapport de KPMG, organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales figurant dans le rapport de gestion ;
- le 24 avril 2017, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - examen des comptes du premier trimestre 2017 ;
- le 10 juillet 2017, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - revue de l'activité du premier semestre 2017,
 - examen des données financières estimées du premier semestre 2017 et revue des principaux risques potentiels identifiés à date,
 - audit interne : présentation des résultats des tests DCI (Dispositif de Contrôle Interne) à fin T1 2017,
 - update III : présentation du plan 2017 révisé ;
- le 28 septembre 2017, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - examen des données financières consolidées estimées au 31 août 2017,

- résultats trimestriels des tests DCI (Dispositif de Contrôle Interne),
- présentation de la nouvelle Charte du Comité d'Audit (incluant les services autres que la certification des comptes annuels),
- présentation de l'évolution des risques majeurs issus de la cartographie des risques.

Depuis le 30 novembre 2017, le Comité d'Audit s'est réuni deux fois :

- le 26 janvier 2018, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de deux membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - examen des données financières consolidées estimées au 30 novembre 2017,
 - commentaires des Commissaires aux comptes sur les données financières consolidées estimées au 30 novembre 2017,
 - examen du budget 2018,
 - présentation de l'évolution des risques majeurs issus de la cartographie des risques ;
- le 5 mars 2018, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - examen de l'annexe des comptes consolidés au 30 novembre 2017,
 - examen des comptes sociaux au 30 novembre 2017 et proposition d'affectation du résultat de l'exercice,
 - commentaires des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux au 30 novembre 2017,
 - revue du Rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne,
 - audit interne : résultats des tests sur le dispositif de contrôle interne S2 2017, synthèse annuelle 2017 et plan prévisionnel 2018,
 - présentation du projet de rapport de KPMG, organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales figurant dans le rapport de gestion,
 - approbation préalable des services fournis par les commissaires aux comptes.

Les Commissaires aux comptes ont assisté à l'ensemble des réunions du Comité d'Audit ; ils ont été invités à formuler toutes remarques qu'ils jugeaient utile de porter à la connaissance des membres de ce Comité.

II.2. Comité de Rémunération et de Nomination

II.2.1. Composition et missions

Le règlement intérieur du Conseil stipule que le Comité de Rémunération et de Nomination est composé d'au moins trois Administrateurs, dont au moins la moitié sont des Administrateurs indépendants. Il est présidé par un Administrateur indépendant. À ce jour, il est composé de M. Yves Gabriel, Administrateur indépendant nommé le 11 juillet 2016 et Président à compter de cette date, de M^{me} Sophie Lombard, Administrateur indépendant, nommée lors de la séance du Conseil d'Administration du 17 février 2011 et de M^{me} Caroline Puechoultres, Administrateur indépendant, nommée lors de la séance du Conseil d'Administration du 30 septembre 2014.

Le Comité de Rémunération et de Nomination a notamment pour mission d'apporter son assistance au Conseil d'Administration lors de la détermination de la rémunération des mandataires sociaux et des autres dirigeants de l'entreprise. À cet effet, le Comité prend en compte les critères rappelés au paragraphe I.7 ci-dessus. Il propose notamment au Conseil d'Administration une répartition des jetons de présence et les montants individuels des versements à effectuer à ce titre aux Administrateurs, en tenant compte notamment de leur assiduité au Conseil et dans les Comités qui le composent.

Il doit aussi donner au Conseil d'Administration un avis sur la politique générale d'attribution des options de souscription et/ou d'achats d'actions et d'actions gratuites, sur les plans d'options établis par la direction générale du groupe et proposer au Conseil les attributions d'options d'achat ou de souscription et les attributions d'actions gratuites.

Enfin, il formule des propositions au Conseil d'Administration quant à la nomination et/ou au renouvellement des mandataires sociaux, des Administrateurs et des membres des Comités, en tenant compte d'une représentation équilibrée des femmes et des hommes et dans le respect d'une politique de non-discrimination.

Il ne prend pas de décision ; son rôle se limite à la préparation de l'information que le Conseil utilise au cours de ses séances lorsqu'il délibère sur des sujets relevant de sa compétence.

Les réunions peuvent se tenir par vidéoconférence ou par conférence téléphonique.

Une charte précise les attributions et les modalités de fonctionnement du Comité. Lors de sa séance du 13 février 2009, le Conseil d'Administration a approuvé certaines modifications de la charte du Comité afin de rappeler notamment que :

- le Comité établit un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux et des Administrateurs pour être en mesure de proposer au Conseil des solutions de succession en cas d'événements imprévisibles ; et
- dans le cadre des propositions du Comité quant à la nomination des mandataires sociaux, des Administrateurs et des membres des Comités, le Comité, guidé par l'intérêt de la société et de tous ses actionnaires, prend en compte un ensemble d'éléments tels que la compétence, l'expérience et l'indépendance de chaque candidat et l'équilibre souhaitable de la composition du Conseil au vu de l'actionnariat de la société.

II.2.2. Rémunération des membres du Comité de Rémunération et de Nomination

Se reporter au paragraphe I.8.1. « Rémunérations des membres des organes d'Administration » ci-dessus.

II.2.3. Réunions du Comité de Rémunération et de Nomination

Au cours de l'exercice 2017, le Comité de Rémunération et de Nomination s'est réuni cinq fois (le taux de participation des Administrateurs aux réunions du Comité de Rémunération et de Nomination a été de 62 %) :

- le 18 janvier 2017, s'est déroulé un Comité de Rémunération et de Nomination réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - rappel du rôle du Comité de Rémunération et de Nomination,
 - proposition de renouvellement des mandats d'Administrateurs et proposition de nomination d'un nouvel Administrateur,

- rémunération variable des mandataires sociaux et des cadres dirigeants, membres du Comité Exécutif pour l'exercice 2016,
 - attribution gratuite d'actions du 15 avril 2016 – atteinte des critères de performance fixés à Nordine Hachemi pour une attribution définitive des actions relatives au plan ordinaire 2016 et au plan extraordinaire 2016,
 - rémunération des mandataires sociaux et des cadres dirigeants, membres du Comité Exécutif pour l'exercice 2017. Montants des rémunérations variables, critères, pondérations, objectifs, tables de calcul des variables,
 - attribution gratuite d'actions – propositions de nouveau plan, des critères de performances conditionnant l'attribution des actions aux mandataires sociaux et aux cadres dirigeants et des critères d'attribution par population,
 - montant des jetons de présence – proposition de répartition pour l'exercice 2016 ;
 - le 28 février 2017, s'est déroulé un Comité de Rémunération et de Nomination réunissant la présence de deux membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - politique salariale 2016-2017 : analyse des rémunérations et pilotage budgétaire,
 - rémunération des mandataires sociaux et des cadres dirigeants, membres du Comité Exécutif pour l'exercice 2017 – montant, critères, pondérations, objectifs, tables de calcul des variables,
 - proposition d'actualisation du contrat de mandataire social,
 - attribution gratuite d'actions – proposition de nouveau plan – proposition des critères de performances conditionnant l'attribution des actions aux mandataires sociaux et aux cadres dirigeants – proposition des critères d'attribution par population,
 - qualification d'Administrateur indépendant de Madame Sophie Lombard ;
 - le 24 avril 2017, s'est déroulé un Comité de Rémunération et de Nomination réunissant la présence de deux membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - attribution définitive des actions gratuites autorisées par l'Assemblée Générale du 15 avril 2016,
 - attribution gratuite d'actions – proposition pour 2017 – approbation des projets de règlement des plans d'actions gratuites (« Premier Plan 2017 » à l'issue de l'Assemblée Générale du 11 mai 2017 et du « Second Plan 2017 » à l'issue de l'Assemblée Générale extraordinaire du 15 avril 2016) ;
 - le 10 juillet 2017, s'est déroulé un Comité de Rémunération et de Nomination réunissant la présence de deux membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - évolution de la composition du Conseil d'administration,
 - projet de mise en place d'un FCPE à effet de levier dans le cadre de la 18^e résolution de l'Assemblée Générale du 11 mai 2017,
 - proposition d'étude d'un mécanisme d'attribution gratuite d'actions de préférence (AGAP) ;
 - le 12 octobre 2017, s'est déroulé un Comité de Rémunération et de Nomination réunissant la présence de deux membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - rémunération du mandataire social,
 - plan d'actions gratuites des collaborateurs du groupe,
 - plan d'actions gratuites des membres du Comité de Direction Élargi.
- Depuis le 30 novembre 2017, le Comité de Rémunération et de Nomination s'est réuni trois fois :
- le 29 janvier 2018, s'est déroulé un Comité de Rémunération et de Nomination réunissant la présence de deux membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - proposition de renouvellement des mandats d'Administrateurs et proposition de nomination d'un nouvel Administrateur,
 - rémunération variable du mandataire social et des cadres dirigeants, membres du Comité Exécutif pour l'exercice 2017,
 - attribution gratuite d'actions du « premier plan 2017 » et du « second plan 2017 » – atteinte des critères de performance fixes au mandataire social et aux cadres dirigeants, membres du Comité Exécutif et du Comité de Direction Élargi pour une attribution définitive des actions des deux plans autorisés par l'Assemblée Générale du 11 mai 2017 et du 15 avril 2016,
 - rémunération du mandataire social et des cadres dirigeants, membres du Comité Exécutif pour l'exercice 2018,
 - montants des rémunérations variables, critères, pondérations, objectifs, tables de calcul des variables, enveloppe budgétaire véhicules ;
 - le 22 février 2017, s'est déroulé un Comité de Rémunération et de Nomination réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - rémunération des mandataires sociaux et du mandataire social pour l'exercice 2018 : rémunération fixe, rémunération variable annuelle, rémunération incitative de long terme,
 - rémunération des cadres dirigeants, membres du Comité Exécutif pour l'exercice 2018 rémunération fixe, rémunération variable annuelle,
 - proposition de renouvellement de mandats d'Administrateurs de Messieurs Nordine Hachemi, Frédéric Stevenin, Mesdames Sophie Lombard, Caroline Puechoultres et Sylvie Charles,
 - proposition de nomination d'un nouvel Administrateur,
 - montant des jetons de présence – proposition de répartition pour l'exercice 2017 ;
 - le 5 mars 2018, s'est déroulé un Comité de Rémunération et de Nomination réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - attribution gratuite d'actions – proposition de nouveau plan ; proposition des critères de performance conditionnant l'attribution définitive des actions aux cadres dirigeants,
 - proposition de nouvelle autorisation par l'assemblée générale 2018 à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions,
 - proposition de renouvellement de mandat de Monsieur Nordine Hachemi en qualité de Président du Conseil d'administration exerçant la direction générale de la Société ;
 - Montant des jetons de présence – proposition de répartition pour l'exercice 2017.

II.3. Comité des Investissements

II.3.1. Composition et missions

Le règlement intérieur du Conseil, actualisé lors de la séance du Conseil d'Administration du 27 janvier 2017, stipule que le Comité des Investissements, créé à compter du 27 janvier 2017, est composé d'au moins trois membres pris parmi les membres du Conseil, dont au moins la moitié sont des Administrateurs indépendants au regard des critères d'indépendance adoptés par la société. Il est présidé par un Administrateur indépendant. À ce jour, il est composé de trois Administrateurs indépendants, nommés lors de la séance du Conseil d'Administration du 27 janvier 2017 : M^{me} Sophie Lombard, Administrateur indépendant à compter du 1^{er} décembre 2016, M^{me} Sylvie Charles, et M. Yves Gabriel.

Le comité des investissements se réunit au moins deux fois par an et autant de fois que nécessaire en fonction du développement des activités de la société. Les réunions peuvent se tenir par vidéoconférence ou par conférence téléphonique.

Le comité a pour mission d'examiner et de se prononcer sur les projets suivants :

- toute acquisition ou cession d'une entité d'un montant significatif susceptible de modifier la structure du bilan de la société et en tout état de cause toute acquisition ou cession dont la valeur d'entreprise est supérieure à 10 millions d'euros ;
- les projets d'investissement significatifs ne répondant pas, de l'avis de la direction générale, aux critères de sélection et de risques fixés par la société et décrits à la section 1.1.8 du document de référence de la société (tels que par exemple un investissement impliquant la mise en place d'une structure sociétaire ou d'un fonds, dans lequel le groupe investit aux côtés d'autres promoteurs ou investisseurs, destiné à faire du portage de foncier ou d'actifs immobiliers pendant une longue période), et impliquant un risque dont le montant unitaire est supérieur à 3 millions d'euros, ainsi que, plus généralement, tout projet d'investissement sortant du cours normal des affaires de la société et de son groupe.

Une fois par an, le comité des investissements se réunit aux fins d'examiner le montant des risques supportés au titre des projets d'investissement examinés en application du paragraphe précédent, tel que réévalué par la direction générale. Dans l'hypothèse où le montant total des risques ainsi réévalué serait supérieur à 15 millions d'euros, tout nouveau projet d'investissement répondant aux critères susmentionnés et présenté par la direction générale au comité des investissements devra être approuvé par le Conseil d'Administration ; en cas d'approbation par le Conseil d'Administration, ledit montant sera augmenté en conséquence.

Enfin, les 10 opérations en cours les plus importantes, en termes d'immobilisation financière, devront être présentées au Comité des Investissements, lors de chacune de ses réunions.

II.3.2. Rémunération des membres du Comité des Investissements

Se reporter au paragraphe I.8.1. « Rémunérations des membres des organes d'Administration » ci-dessus.

II.3.3. Réunions du Comité des Investissements

Au cours de l'exercice 2017, le Comité des Investissements s'est réuni une fois, le 1^{er} juin 2017, en la présence de l'ensemble de ses membres.

III. Informations concernant les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Les informations concernant les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique, prévues à l'article L. 225-103-3 du Code de commerce, sont fournies dans le rapport de gestion.

IV. Informations concernant les modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale

Les Assemblées Générales d'actionnaires sont convoquées, se tiennent et délibèrent dans les conditions prévues par la Loi, ainsi que cela est rappelé aux articles 18 à 21 des statuts de la société. Il est rappelé que les statuts de la société prévoient également un droit de vote double au profit des actions nominatives et entièrement libérées, inscrites au nom du même titulaire depuis deux ans au moins. Les modalités de la participation des actionnaires aux Assemblées Générales visées ci-dessus figurent également dans le document de référence de la société.

Deuxième partie : Dispositif de Contrôle Interne et de gestion des risques

I. Objectifs et périmètre du Dispositif de Contrôle Interne et de gestion des risques de Kaufman & Broad

Le groupe Kaufman & Broad utilise le cadre de référence de l'AMF pour la conception, la gestion et l'évaluation de son Dispositif de Contrôle Interne. Aucune entité du groupe n'adopte un autre référentiel.

Le Dispositif de Contrôle Interne et de management des risques en vigueur au sein du groupe Kaufman & Broad vise plus particulièrement à assurer :

- la conformité aux lois et aux règlements des actes de gestion, de décision et/ou de réalisation des opérations ainsi que le comportement du personnel ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale du groupe ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs ;
- la fiabilité et la sincérité des informations comptables, financières et de gestion, communiquées aux organes sociaux et à l'extérieur.

Le Dispositif de Contrôle Interne mis en place par la direction générale du groupe prévoit un système de gestion des risques visant à recenser et à analyser les principaux risques identifiables au regard de ses objectifs et à s'assurer de l'existence de procédures de gestion de ces risques. Les cartographies des risques menées par la direction générale constituent des étapes essentielles dans l'identification des risques de l'entreprise.

L'un des objectifs du système de contrôle interne est de prévenir et de maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise et les risques d'erreurs et de fraudes, en particulier dans les domaines comptable et financier. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que ces risques sont totalement éliminés et vise à obtenir une assurance raisonnable d'atteindre les objectifs du Dispositif de Contrôle Interne.

Le périmètre du Dispositif de Contrôle Interne décrit dans le présent rapport, couvre l'ensemble des entités et des divisions du groupe, c'est-à-dire la société mère Kaufman & Broad SA et ses participations, directes et indirectes, à l'exception de la société Kaufman & Broad Europe SAS (du fait de sa contribution limitée aux résultats consolidés de Kaufman & Broad SA).

II. Environnement et organisation du contrôle interne

II.1. L'organisation générale du contrôle interne

II.1.1. Direction générale

La direction générale est directement responsable du système de contrôle interne. Elle définit les orientations du contrôle interne et supervise la mise en place de l'ensemble des éléments le composant ; il s'assure à ce titre de l'existence de mesures effectives de contrôle au sein de tous les établissements du groupe. Le Directeur Général Finances est plus particulièrement chargé de superviser et de maintenir les mesures de contrôle interne liées à l'information comptable et financière.

II.1.2. Organisation générale du groupe

Le contrôle interne du groupe est fondé sur :

- une organisation générale qui repose sur la dualité entre des directions opérationnelles régionales, constituant des centres de profit et localisées sur le territoire français en fonction de la stratégie de développement du groupe, et des directions fonctionnelles qui jouent un rôle de contrôle, d'expertise et de conseil auprès de ces dernières. Il s'agit notamment des directions :
 - Finances,
 - Ventes Institutionnelles et Grands projets,
 - Ressources Humaines
 - Innovation, Qualité et Architecture ;
- une organisation générale centralisée : Kaufman & Broad centralise au siège les principales décisions et procédures, notamment toutes les acquisitions de terrain soumises à l'accord préalable des membres du Comité Foncier et du Comité d'Engagement, la reconnaissance du chiffre d'affaires et des coûts associés, et le processus de consolidation. Une autonomie limitée est par conséquent laissée aux directions régionales sur les décisions importantes impactant le contrôle interne et les états financiers ;
- des organes de contrôle spécifiques :
 - la direction du Contrôle de Gestion, du *Reporting* et de l'Information Financière de Kaufman & Broad SA,
 - la direction Audit Interne de Kaufman & Broad SA,
 - et le Comité d'Audit de Kaufman & Broad SA.

II.2. Les structures de management

La direction du groupe est organisée autour de M. Nordine Hachemi, Président-Directeur Général ainsi que des autres cadres dirigeants du groupe.

Depuis le 1^{er} janvier 2016, les organes de direction ont évolué et sont principalement constitués d'un Comité Exécutif et d'un Comité de Direction, ce dernier pouvant se réunir en Comité de Direction Élargi.

II.2.1. Comité Exécutif

Le Comité Exécutif de Kaufman & Broad est composé de sept membres :

MM. Nordine Hachemi, Président-Directeur Général ; Bruno Coche, Directeur Général Finances ; Christian Delapierre, Directeur Général Ventes institutionnelles et Île-de-France – Petite Couronne ; David Laurent, Directeur Général Immobilier d'entreprise et Grands Projets Urbains ; M^{me} Dominique Podesta, Directrice Générale Adjointe Ressources Humaines ; MM. Jacques Rubio, Directeur Général Grand Sud-Ouest et Résidences Gérées ; William Truchy, Directeur Général Grandes Régions, Marketing, Communication et Digital, Architecture-Qualité et Innovation et Direction Commerciale.

Le Comité Exécutif met en place la stratégie du groupe et suit son déploiement, notamment au travers du Plan annuel par activité. Enfin, il définit les adaptations éventuelles de l'organisation en fonction des décisions stratégiques prises par le Conseil d'Administration et s'assure de leur mise en place.

II.2.2. Comité de Direction

Le Comité de Direction de Kaufman & Broad est composé de quatorze membres : les membres du Comité Exécutif ainsi que : M^{me} Chrystèle Marchand, Directrice Marketing, Digital et Communication ; MM. Frédéric Bourg, Directeur Général Adjoint Opérations Île-de-France ; Christophe Court, Directeur Commercial Immobilier résidentiel (au 1^{er} juin 2017) ; Cyril Doucet, Directeur Général Adjoint Régions Grande Couronne ; Christophe Duretete, Directeur Général Adjoint Régions Grand Ouest (au 1^{er} décembre 2017) ; Marc Speisser, Directeur Général Adjoint Régions Grand Est ; Thierry Verninas, Directeur Innovation, Qualité et Architecture. Le Comité de Direction suit la réalisation du Plan par activité. Il propose les actions d'amélioration et fixe les objectifs à déployer dans les agences et directions. Il contribue à la définition et à la mise en œuvre des projets du groupe.

Le Comité de Direction peut se réunir en Comité de Direction Élargi, composé du Comité de Direction ainsi que des directions d'agences et de services transversaux opérationnels. Le Comité de Direction Élargi décline et suit la réalisation du Plan par agences, en s'assurant du respect de nos engagements à l'égard de l'ensemble des parties prenantes, notamment nos partenaires et nos clients.

II.2.3. Comité Foncier et Comité d'Engagement

Ces Comités sont composés du Président-Directeur Général, du Directeur Général Finances et des Directeurs Généraux en charge des Régions. Ces Comités étudient chaque projet pour lequel la signature d'une acquisition de terrain est envisagée.

Comité Foncier : prise de connaissance du projet immobilier dès l'origine de sa conception

Le Comité Foncier valide la pertinence stratégique et financière des projets d'opérations envisagées et le budget prévisionnel de dépenses préliminaires (jusqu'au dépôt de la demande de permis de construire), autorise la signature d'une promesse de vente synallagmatique si nécessaire et autorise la mise en place d'une indemnité d'immobilisation de terrain (en particulier dans le cas des promesses unilatérales de vente).

Comité d'Engagement : autorisation de poursuivre l'étude du dossier

Préalablement au dépôt de la demande de permis de construire, les membres se réunissent en Comité d'Engagement pour valider l'approche stratégique de l'opération (notamment pour les aspects commerciaux et techniques), valider le budget actualisé de l'opération qui sera considéré comme le budget de référence, valider la typologie et la composition de l'opération, autoriser le dépôt de la demande de permis de construire et autoriser le lancement du Dossier de Consultation des Entreprises (DCE) et des outils marketing et commerciaux. Ces décisions constituent une autorisation délivrée au Directeur de l'agence concernée pour poursuivre l'étude du projet immobilier.

II.2.4. Comité trimestriel de Revue des Opérations immobilières

Chaque trimestre, préalablement à l'établissement des comptes, la direction générale et la direction financière examinent, en présence de chaque Directeur d'Agence, les programmes immobiliers validés en Comité Foncier, la stratégie commerciale en cours et la cohérence des prévisions d'activité des opérations. Ces revues de performance des agences régionales permettent la définition d'actions correctives le cas échéant. Il appartient aux membres du Comité trimestriel d'arrêter

les budgets des opérations immobilières qui permettront d'établir les comptes consolidés du groupe.

II.2.5. Réunion de revue mensuelle des comptes consolidés et indicateurs associés

Les membres de la direction financière se réunissent chaque mois pour analyser les données financières réelles consolidées comparées aux données prévisionnelles, l'activité commerciale, les acquisitions foncières et l'évolution des programmes en cours, les mises en chantiers et livraisons de la période.

II.3. Les services supports transversaux

La direction financière regroupe les départements ci-dessous, qui ont une mission de support et de contrôle au sein de la société Kaufman & Broad SA et des filiales.

II.3.1. Direction du Contrôle de Gestion, du Reporting et de l'Information Financière

La direction du Contrôle de Gestion, du Reporting et de l'Information Financière du groupe, a pour objectifs :

- d'animer les processus de planification ;
- de mettre en place et d'exécuter les outils de reporting, de pilotage et d'aide à la décision adaptés aux différents niveaux de responsabilités et aux différents types d'activité ;
- d'analyser les écarts entre les résultats réalisés et les objectifs, d'en expliciter les causes avec les directions opérationnelles et de suivre la mise en place des mesures correctives correspondantes ;
- de s'assurer de l'exactitude des données de base et de contrôler la cohérence des restitutions des systèmes d'information financière ;
- de participer à l'élaboration de reportings opérationnels et financiers, internes et externes ;
- de faire évoluer les systèmes d'information de gestion ;
- de superviser les fonctions de contrôle de gestion en agences ;
- de s'assurer de l'établissement, de la fiabilité et de la cohérence de l'ensemble des documents d'information financière et de gestion en collaboration avec les départements contributeurs et la direction Comptable et Consolidation.

II.3.2. Direction Audit interne

Les principales missions de cette direction, rattachée au Directeur Général Finances, sont de s'assurer :

- de l'adéquation et de l'efficacité des procédures du groupe par rapport à son activité et à son environnement ;
- du respect de ces procédures par leurs acteurs respectifs.

Ce service peut également être sollicité par la direction financière ou par le Comité d'Audit pour assurer des missions d'audit ponctuelles sur des aspects particuliers.

Les plans d'Audit 2017 ont été établis par le Directeur de l'Audit interne qui les a présentés au Président-Directeur Général et au Directeur Général Finances avant de les communiquer au Comité d'Audit ; l'analyse préalable des risques, les évolutions de l'environnement et de la structure du groupe constituent les axes majeurs menant à l'établissement de ces plans. L'exécution des contrôles portant respectivement sur le respect du Dispositif de Contrôle Interne lié au

processus d'établissement des comptes consolidés et sur le respect du Dispositif de Contrôle Interne opérationnel par les agences a été réalisée par la Direction Audit interne.

II.3.3. Direction Trésorerie et Financements des Opérations

La négociation et la gestion des lignes de crédit, la gestion des financements, des placements, des Garanties Financières d'Achèvement, des engagements hors bilan et du risque de taux sont des fonctions centralisées chez Kaufman & Broad au sein de la direction de la Trésorerie et des Financements. Ce département est également chargé de la gestion des contrats d'assurance du groupe.

II.3.4. Direction Comptable et Consolidation

La direction Comptable et Consolidation du groupe a pour objectifs :

- l'animation, la coordination et la supervision des services comptables (comptabilité générale, comptabilité auxiliaire fournisseurs, comptabilité auxiliaire clients et appels de fonds) et du département consolidation ;
- l'établissement des documents d'information comptable et financière dans le respect des formes et normes applicables ;
- le suivi de l'évolution des systèmes comptables et de consolidation ;
- la coordination avec les Commissaires aux comptes et la mise à disposition des informations nécessaires à l'exécution de leurs diligences.

II.3.5. Direction des Services Informatiques et Télécoms

La définition, le développement et l'implémentation de nouvelles solutions informatiques et la gestion quotidienne des outils sont assurés par le département informatique en fonction des besoins de l'entreprise.

II.3.6. Direction Juridique

La direction juridique est en charge de :

- l'assistance et du conseil aussi bien aux services supports qu'aux services opérationnels dans le cadre des montages de programmes immobiliers, notamment dans l'élaboration des contrats et marchés ;
- l'établissement des pouvoirs permettant de signer les actes nécessaires à la réalisation des programmes immobiliers pour les programmes gérés au siège ainsi que l'établissement des pouvoirs permettant la signature des actes d'acquisition de terrain pour l'ensemble du groupe ;
- le suivi des contentieux et risques juridiques du groupe ;
- la mise en œuvre de la procédure de référé préventif ;
- le suivi juridique de l'ensemble des structures du groupe.

II.3.7. Direction fiscale

L'ensemble des sujets fiscaux, qu'ils soient *Corporate* ou opérationnels, sont centralisés à la direction financière au sein de laquelle une direction spécifique est dédiée à la fiscalité. Elle a pour mission :

- la veille fiscale du groupe et notamment sur les évolutions liées à son activité ;

- la validation et le contrôle des déclarations fiscales ainsi que du calcul de l'impôt consolidé ;
- l'assistance et le conseil aux services opérationnels dans le cadre des montages de programmes immobiliers ;
- le suivi des contentieux et risques fiscaux du groupe.

III. Les systèmes de gestion des risques de l'entreprise

III.1. Risques significatifs identifiés

Les risques significatifs identifiés auxquels le groupe peut être confronté sont détaillés dans le document de référence de la société à la section 1.2 « Facteurs de risques ».

III.2. Processus d'identification et de gestion des risques

Pour maintenir l'efficacité de son Dispositif de Contrôle Interne, la direction générale de Kaufman & Broad s'assure régulièrement que la société est dotée de procédures adaptées. À cet effet, elle mène des cartographies des risques.

Le groupe a conduit entre 2015 et 2016 un exercice de mise à jour de sa cartographie des risques majeurs au regard de ses objectifs.

L'identification des risques a été effectuée au moyen d'entretiens réalisés auprès de 21 managers et cadres dirigeants de Kaufman & Broad incluant principalement les Directeurs Généraux Région, les responsables des directions transverses du siège ainsi que des Directeurs d'Agence. Ces entretiens ont permis de mieux appréhender les causes et les conséquences potentielles de chacun de ces risques ainsi que les principaux dispositifs de contrôle permettant de les maîtriser.

La cartographie des risques du groupe a été actualisée en 2017 sur la base de l'évolution des indicateurs pertinents définis lors de la démarche pour ajuster la pondération des risques majeurs. La cartographie des risques ainsi actualisée a été présentée lors du Comité d'Audit du 26 janvier 2018.

Par ailleurs, conformément aux dispositions de la loi Sapin II, le Groupe procède actuellement à l'établissement de sa cartographie du risque de corruption.

Le cadre de la gestion des risques de Kaufman & Broad prévoit en particulier un recensement des principaux risques identifiables au niveau des structures opérationnelles en Régions. Les cartographies des risques correspondantes portent sur toute la durée de vie des projets immobiliers et plus précisément sur les activités majeures suivantes :

- la prospection et l'acquisition foncière ;
- la sélection des entreprises de construction et le suivi de la construction ;
- les réservations et les ventes.

Pour chacun des risques identifiés, qu'ils soient stratégiques, financiers, juridiques ou opérationnels, la société a mis en place des contrôles pour réduire son exposition aux risques à un niveau qu'elle a déterminé comme acceptable.

Ces contrôles se situent soit au siège social, soit au niveau des agences régionales de Kaufman & Broad. Ils constituent les éléments clefs du Dispositif de Contrôle Interne du groupe. Ils portent notamment sur :

- les obligations légales et réglementaires applicables aux maîtres d'ouvrage ;
- les opportunités de développement foncier répondant aux objectifs de l'entreprise en termes de volume et de rentabilité ;
- le suivi et le traitement des recours des tiers introduits sur des permis de construire ;
- le respect des procédures internes lors des phases de décision d'engagement foncier (Comité Foncier et Comité d'Engagement), de signature des promesses de vente (délégations de pouvoirs), de lancement commercial, d'acquisition des terrains (taux de pré-commercialisation et conditions suspensives) et de dépenses travaux ;
- la préparation des dossiers de consultation des entreprises ;
- les estimations des coûts prévisionnels de construction ;
- les sélections des entreprises de construction ;
- le contrôle de la solidité des structures financières des entreprises contractantes ;
- les autorisations administratives nécessaires à la mise en œuvre du processus de construction ;
- la réglementation relative aux plans d'hygiène et de sécurité ;
- les plans d'exécution et les plans de vente ;
- la supervision des chantiers et le suivi des calendriers de travaux ;
- les attestations des coûts de travaux par le maître d'œuvre d'exécution ;
- les déclarations d'achèvement des travaux et certificats de conformité ;
- les bilans prévisionnels d'opérations (évolution des prix de vente et du coût de revient du projet) ;
- les appels de fonds auprès des clients et le recouvrement ;
- les rémunérations variables allouées aux collaborateurs fonciers et commerciaux.

III.3. Évaluation des risques

Lorsque la société conduit une cartographie des risques, elle le fait notamment à partir d'entretiens menés auprès de managers et de cadres dirigeants du groupe.

Les risques identifiés font ensuite l'objet d'une évaluation en fonction d'une grille définie :

- soit le risque est jugé correctement maîtrisé par les dispositifs et procédures en place ;
- soit des dispositifs et des procédures sont en cours de mise en place pour réduire le niveau de risque ;
- soit des zones de progrès sont identifiées permettant une meilleure maîtrise du risque.

L'exposition aux risques est évaluée sur la base des processus en place et de leur degré d'efficacité estimé par les managers et les cadres dirigeants du groupe interrogés.

Des plans d'actions sont proposés à la direction générale qui les priorise et les met en œuvre.

La dernière actualisation de la cartographie des risques par un cabinet spécialisé a été réalisée au cours de l'exercice 2015.

IV. Les éléments clefs du Dispositif de Contrôle Interne du groupe

IV.1. Code d'Éthique et Règlement intérieur

Le Code d'Éthique en vigueur au sein du groupe a été actualisé et complété par une Procédure de Sanctions Disciplinaires en 2017 pour tenir compte des évolutions du groupe et des dispositions de la Loi Sapin II. Ce Code, ainsi que la Procédure de Sanctions Disciplinaires, font partie du Règlement intérieur distribué à l'ensemble des salariés et prévoient les sanctions en cas de manquement aux obligations prévues au Code, au Règlement intérieur ainsi qu'aux lois et aux règlements applicables.

Ces documents ainsi que la charte utilisateur pour l'usage de ressources informatiques et de services Internet sont signés par l'ensemble des collaborateurs du groupe.

Dans le cadre des dispositions de la Loi Sapin 2, une procédure d'Alerte a également été mise en place au sein du groupe à compter du 1^{er} janvier 2018, permettant aux collaborateurs de signaler tout manquement potentiel ou avéré au Code d'Éthique, au Règlement intérieur ainsi qu'aux lois et règlements applicables. Le Dispositif d'Alerte qu'elle encadre comprend notamment un module informatique sécurisé de signalement, « KB Éthique ».

Ces éléments ont par ailleurs été communiqués à l'ensemble des collaborateurs du groupe et sont disponibles sur l'intranet de la société.

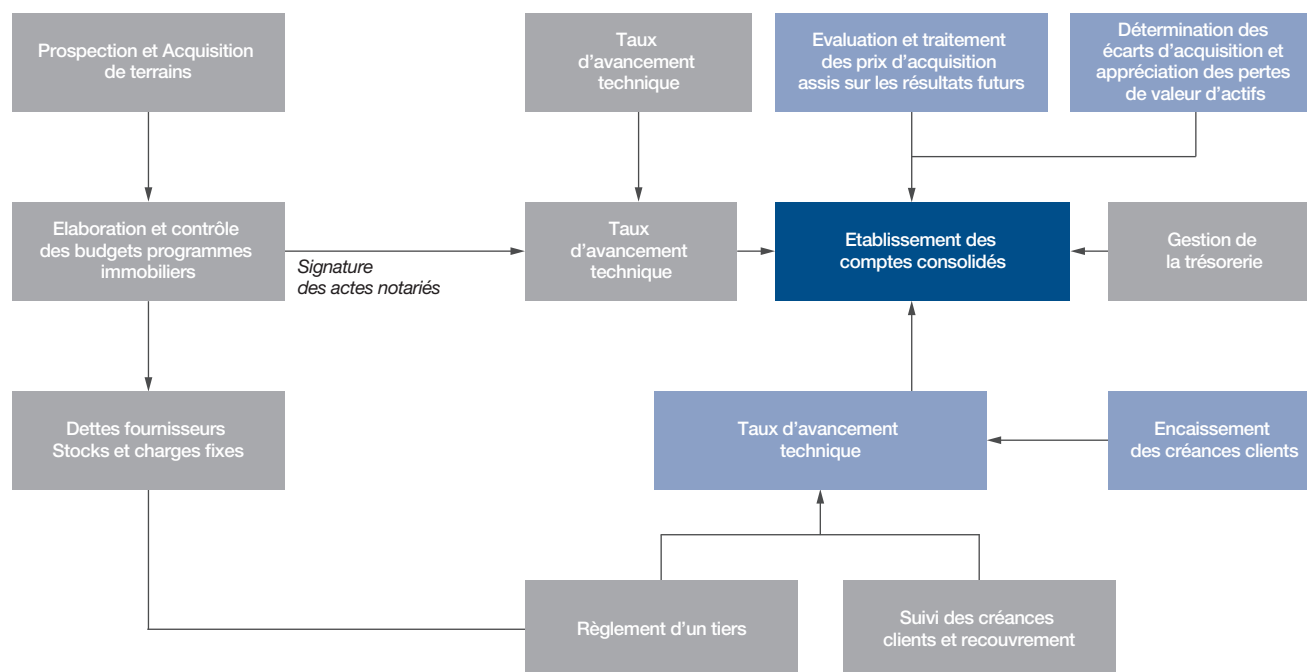
Des formations auront lieu en 2018 pour compléter ce dispositif conformément aux dispositions de la Loi Sapin II.

IV.2. Procédures internes

Le Dispositif de Contrôle Interne couvre 13 thèmes, répartis sur 26 procédures distinctes, dont les principales sont les suivantes : acquisition de terrain, gestion des appels de fonds et encaissements clients, suivi des créances clients, gestion de la dette, rapprochements bancaires, garanties bancaires, Ressources Humaines, clôture et consolidation, détermination des écarts d'acquisition et appréciation des pertes de valeurs d'actifs, earn out, élaboration et contrôle d'un budget de programme immobilier et processus d'élaboration des prévisions, reconnaissance des revenus et stocks à l'avancement, gestion des réservations, taux d'avancement, planning fiscal et calcul de l'impôt courant, gestion de la base fournisseurs, enregistrement et validation des dettes fournisseurs, règlements fournisseurs, achats, gestion fin de chantier, entretiens annuels d'activité et entretiens de sortie.

S'y ajoutent plusieurs procédures informatiques relatives au planning et à l'organisation du département, à la sécurité, à la sûreté, à la gestion du changement et à l'exploitation des systèmes.

Les procédures liées aux opérations et qui couvrent les risques identifiés sont organisées dans le processus d'établissement des comptes de la manière suivante :



Les procédures décrivent leurs objectifs respectifs, leurs responsables et leurs acteurs, les risques inhérents et les effets éventuels de leur défaillance sur les états financiers du groupe. Elles comprennent chacune des points de contrôle dont certains sont considérés comme « clés » en raison de leur importance dans le dispositif de prévention des risques du groupe et de la fraude. Leur consultation par tous les collaborateurs du groupe est rendue aisée par leur mise en ligne sur le site intranet de Kaufman & Broad.

En conclusion, les processus d'identification et d'analyse des risques d'une part et de leur gestion d'autre part, sont construits sur la base de cartographies de risques stratégiques, opérationnels et financiers de l'entreprise.

IV.3. Systèmes d'information

Le département informatique du groupe Kaufman & Broad, qui dépend du Directeur Général Finances, a pour mission la maîtrise d'œuvre dans la définition, le développement et l'implémentation de nouvelles solutions informatiques d'une part et la gestion quotidienne des outils existants d'autre part.

Un ensemble de procédures est en place pour les achats et la gestion des contrats de prestations et de maintenance. Pour la gestion opérationnelle, des procédures métiers encadrent les fonctions de développement et d'exploitation. Par ailleurs, Kaufman & Broad a diffusé une charte de la Sécurité Informatique qui liste les règles et les responsabilités liées à l'utilisation des ressources informatiques. Ce document est communiqué aux salariés qui doivent le retourner signé à la direction des Ressources Humaines lors de leur embauche.

IV.4. Contrôle budgétaire et de gestion

Planification

La planification des opérations est décentralisée au niveau régional. Son organisation est assurée par la direction générale et la direction financière qui en définissent les principes et le calendrier, animent le processus par entité et vérifient la cohérence d'ensemble avec la stratégie du groupe.

Les responsables opérationnels des différentes agences assistés de leurs contrôleurs de gestion préparent pour leurs entités respectives un plan à deux ans, dont un budget détaillé pour l'année à venir. Les objectifs proposés font l'objet d'une validation par la direction financière et par la direction générale entre octobre et janvier. La direction financière et les Directeurs Généraux en charge des Régions consolident et commentent l'ensemble des plans par entité.

Tableau de bord hebdomadaire

Le contrôle de gestion édite chaque semaine un tableau de bord adressé à la direction générale qui contient notamment les réservations brutes et nettes de la semaine écoulée.

Contrôle budgétaire mensuel

Le budget annuel est périodisé et utilisé comme référentiel unique du contrôle budgétaire. Le compte de résultat et le bilan consolidés sont établis tous les mois par le département consolidation et transmis à la direction générale. Le département contrôle de gestion établit le contrôle budgétaire : validation des charges et produits en fin de période, mesure des écarts par rapport au Plan et/ou par rapport aux dernières actualisations budgétaires et analyse jusqu'à leurs éventuels impacts futurs.

Rapprochement avec les données comptables

Les systèmes comptables et de gestion bénéficient d'une alimentation identique (saisie unique des pièces comptables) et sont homogènes sur le plan méthodologique. Le cadrage mensuel systématique des restitutions budgétaires avec les arrêtés comptables permet de contrôler la fiabilité de l'information financière.

Actualisations

Trimestriellement, chaque structure établit une actualisation de son budget annuel. Ces exercices permettent d'affiner les tendances à fin d'année mais ne se substituent pas au Plan initial en termes de référentiel du contrôle budgétaire. Ces actualisations sont validées par la direction générale et la Direction Financière au sein de Comités trimestriels avec les responsables de chaque agence ou filiale. Elles sont présentées aux séances du Conseil d'administration qui précèdent la publication des résultats trimestriels.

Flash du trimestre

L'actualisation des résultats du trimestre en cours est établie au cours des 10 premiers jours du dernier mois du trimestre. Sur la base de ces résultats prévisionnels, les objectifs sont, le cas échéant, redéfinis par la Direction Générale.

Planification et contrôle de l'atteinte des objectifs de signatures

Les objectifs de signatures sont arrêtés par la direction générale sur la base de prévisions de chiffre d'affaires établies par les responsables d'agences.

IV.5. Contrôles sur les principes comptables clés et sur les estimations

Concernant les principes comptables clés et les estimations, les acteurs du contrôle interne s'assurent notamment à chaque clôture comptable de la correcte application des principes de la norme IAS 18 et des modalités de la norme IAS 11, le chiffre d'affaires et la marge consolidés du groupe étant reconnus à l'avancement.

Du point de vue technique, l'acte d'acquisition du terrain et la justification des avancements physiques des chantiers constituent des contrôles clefs du Dispositif de Contrôle Interne du groupe, en parallèle à l'actualisation au minimum trimestrielle des budgets à terminaison de nos opérations immobilières par les Directions régionales concernées. Ces budgets d'opération sont examinés par les directions générales en charge des Régions préalablement aux clôtures comptables trimestrielles ; ils sont également revus par la direction financière lors des Comités trimestriels qui précèdent les arrêtés comptables semestriels et annuels, lesquels réunissent les directions régionales et générale autour de la direction financière.

Du point de vue commercial, la signature des actes authentiques de vente de chaque lot en VEFA est un élément probant, formalisé par les attestations systématiquement émises par les notaires, vente par vente.

IV.6. Contrôles des risques de liquidité et de taux

Dans le cadre de l'analyse du risque de liquidité, la société a mis en place un processus intégré d'élaboration des prévisions de trésorerie de chacune de ces opérations immobilières, piloté par la direction de la Trésorerie et des Financements, placée sous la responsabilité de la direction financière.

Concernant le risque de taux, la dette du groupe étant indexée sur des taux variables qui l'exposent à des risques qui pourraient induire une augmentation de ses obligations, le groupe a mis en place des instruments de couverture qui couvrent le paiement des intérêts relatifs aux montants dus au titre des prêts *Senior Facility Agreement* contractés le 4 avril 2016 (100,0 millions d'euros au 30 novembre 2017). La politique de gestion du risque de taux est établie par la direction générale sur proposition de la direction financière.

IV.7. Contrôles juridique et opérationnel

Sur le plan juridique, le Président-Directeur Général et/ou les Directeurs Généraux Régions de Kaufman & Broad SA sont mandataires sociaux de la majorité des filiales du groupe, soit à titre individuel, soit en tant que représentants permanents d'une société du groupe. De plus, en règle générale, chaque Directeur d'Agence est co-gérant de la structure juridique régionale qu'il représente.

Sur le plan opérationnel, chaque Directeur d'Agence reçoit tous les ans par écrit de la direction générale ses objectifs annuels de performance. Le Directeur d'agence et son équipe s'approprient ces objectifs en participant activement au processus budgétaire.

Lors des Comités trimestriels, les Directeurs d'Agence présentent au Directeur Général en charge de la région concernée et à la direction financière l'état d'avancement de chacun des programmes immobiliers qu'ils gèrent, ainsi qu'un bilan prévisionnel actualisé de chacune de ces opérations.

Chaque Directeur d'Agence doit aussi présenter au Comité Foncier et au Comité d'Engagement tous les nouveaux projets qu'il entend développer.

Enfin, les Directeurs d'Agence sont responsables du respect des procédures de contrôle interne du groupe au sein de leurs entités.

V. Contrôle interne relatif à l'élaboration de l'information comptable et financière

Le contrôle interne relatif à l'information comptable et financière de Kaufman & Broad s'organise autour des éléments suivants :

- la fonction comptable et financière, sous la responsabilité hiérarchique du Directeur Général Finances ;
- les systèmes d'information comptable et financière ;
- les procédures d'établissement des comptes ;
- le contrôle des engagements ;
- la communication financière ;
- la direction du Contrôle de Gestion, du *Reporting* et de l'Information Financière.

V.1. Fonction comptable et financière

La Direction Financière a pour rôle :

- la définition des normes et de la doctrine comptable du groupe ;
- la définition de la politique fiscale ;
- la détermination des échéances périodiques pour l'ensemble des départements concernés par l'établissement des comptes ;

- la mise en œuvre des outils de *reporting*, le contrôle de la fiabilité des processus de collecte et de traitement des données de base de l'information financière ;
- le contrôle de l'exactitude de ces données et de la cohérence des restitutions des systèmes d'information financière ;
- le contrôle de l'établissement des états financiers sociaux et consolidés dans le respect des normes, principes, règles et méthodes comptables en vigueur au sein du groupe ;
- l'analyse des écarts entre le budget et le réel ainsi que la mise en place et le suivi des mesures correctives adéquates ;
- le contrôle de la disponibilité des informations financières sous les formes et dans les délais requis par la direction générale.

L'information comptable et financière est établie, sous la responsabilité du Directeur Général Finances, par la Directrice des Comptabilités et de la Consolidation.

V.2. Les procédures d'établissement des comptes

Des comptes consolidés sont établis tous les trimestres selon les normes IFRS. En général, le groupe communique ces informations comptables et financières au cours du mois qui suit leur établissement. La Directrice des Comptabilités et de la Consolidation est chargée de leur établissement.

Pour ce faire, à partir des échéances fixées, la Directrice des Comptabilités et de la Consolidation communique à l'ensemble des services concernés des instructions sur le déroulement du processus de clôture précisant les informations à saisir, les retraitements à opérer et le calendrier de ces opérations.

La direction du Contrôle de Gestion, du *Reporting* et de l'Information Financière revoit le compte de résultat consolidé préparé par la Direction des Comptabilités et de la Consolidation et il analyse les écarts significatifs ; il en fait part à la Directrice des Comptabilités et de la Consolidation.

Les états financiers en normes IFRS sont préparés sous la responsabilité du Directeur Général Finances puis soumis au Président-Directeur Général. Lors de l'arrêté des comptes consolidés semestriels et annuels, ces comptes sont examinés par le Comité d'Audit et par le Conseil d'Administration et revus (audit dans le cadre des comptes annuels et examen limité dans le cadre des comptes semestriels) par les Commissaires aux comptes préalablement à la communication financière sur ces résultats. Ils sont ensuite arrêtés par le Conseil d'Administration.

V.3. Procédures de contrôle des engagements hors bilan

Les principaux engagements hors bilan du groupe sont constitués des Indemnités d'Immobilisation de Terrains, des Garanties Financières d'Achèvement et des covenants financiers.

V.3.1. Indemnités d'Immobilisation de Terrains

Lorsque le groupe envisage d'acquérir un terrain en vue d'y développer un programme immobilier, il doit fournir au promettant une Indemnité d'Immobilisation de Terrain jusqu'à la signature de l'acte notarié. Cette indemnité prend soit la forme d'une garantie donnée au vendeur (cas général), soit la forme d'un versement de fonds (cas particulier et exceptionnel). Il existe deux types de garanties susceptibles d'être données au vendeur : l'acte de caution personnelle et solidaire et la garantie à première demande.

Concernant les actes de caution personnelle et solidaire, le groupe, à travers l'une de ses filiales, demande à une compagnie d'assurances ou à un établissement financier de bien vouloir se porter caution personnelle et solidaire de la société du groupe qui acquiert le bien au profit du promettant à hauteur du montant de l'indemnité d'immobilisation. Elles peuvent aussi être accordées par la société Kaufman & Broad SA. Pour les garanties à première demande, le groupe demande à une compagnie d'assurances ou à un établissement financier de bien vouloir se porter garant à première demande pour son compte vis-à-vis du vendeur à hauteur du montant de l'indemnité d'immobilisation.

Le suivi de ces garanties est assuré par la Direction de la Trésorerie et des Financements qui demande deux fois par an aux compagnies d'assurances et aux établissements financiers de lui adresser la liste des garanties correspondantes données.

V.3.2. Garanties Financières d'Achèvement

Dans le cadre des ventes en VEFA, Kaufman & Broad souscrit auprès d'un établissement financier, d'un organisme de caution mutuelle ou d'une compagnie d'assurances, une Garantie Financière d'Achèvement de la construction, laquelle prend la forme d'une caution solidaire au bénéfice des acquéreurs ou d'une convention d'ouverture de crédit (article R. 261-21 § a ou § b du Code de la Construction et de l'Habitation). Ces garanties sont souscrites opération par opération, en contrepartie desquelles le groupe accorde généralement au garant une promesse hypothécaire sur les lots non vendus et/ou un engagement de non-cession de parts de la société qui porte le programme immobilier.

Une valorisation mensuelle est effectuée par la direction de la Trésorerie et des Financements puis mise à jour avec les chiffres communiqués par les établissements concernés en fonction de leurs propres déclarations à la Banque de France ou à la Commission de Contrôle des Assurances.

V.3.3. Covenants financiers

Dans le cadre du réaménagement de son Contrat de Crédit *Senior Facility Agreement* du 4 avril 2016 et de l'émission de son emprunt obligataire le 18 mai 2017, le groupe est soumis au respect de ratios financiers (« covenants financiers »). Chaque semestre la direction financière du groupe transmet ainsi aux Commissaires aux comptes les éléments financiers nécessaires à leurs calculs puis communique ces covenants aux représentants des prêteurs. Ces ratios financiers sont également calculés et présentés trimestriellement au Comité d'Audit et au Conseil d'Administration dans le cadre du dispositif de maîtrise des risques du groupe.

V.4. La communication financière du groupe

Outre le Président-Directeur Général, seules les personnes dûment mandatées par ce dernier sont habilitées à communiquer des informations à caractère financier au marché. Il s'agit en particulier du Directeur Général Finances.

La direction financière met en forme les documents suivants :

- document de référence, informations trimestrielles, comptes et rapport d'activité semestriels et annuels ;
- communiqués de presse financiers ;
- présentations pour les analystes financiers et investisseurs ;
- présentations pour les agences de notation.

Ces documents sont validés par le Directeur Général Finances et par le Président-Directeur Général. Les communiqués de presse financiers sont généralement soumis au Conseil d'Administration préalablement à leur publication.

VI. Actualisation et examen du fonctionnement du Dispositif de Contrôle Interne

Le dispositif actuel de contrôle interne de Kaufman & Broad tel que décrit ci-avant est complété par une veille opérationnelle, juridique et réglementaire visant à identifier et à anticiper les évolutions de l'activité, de la législation et de la réglementation française et européenne qui pourraient avoir un impact sur les équilibres économiques de la société. Cette fonction est assurée par la direction générale et par les différentes directions opérationnelles et fonctionnelles qui prennent toutes les mesures appropriées pour faire prévaloir le moment venu l'intérêt du groupe Kaufman & Broad.

La correcte application des procédures relatives à l'information comptable et financière est contrôlée par le département d'Audit interne et ponctuellement par un cabinet d'audit indépendant, supervisé par le

département d'Audit interne de Kaufman & Broad. Les résultats de ces travaux, réalisés au siège social et dans la plupart des agences régionales du groupe (en fonction de leur contribution dans les états financiers consolidés), sont régulièrement communiqués au Comité d'Audit.

Ces diligences périodiques du département d'Audit de Kaufman & Broad qui visent à s'assurer de la correcte application des procédures relatives à l'information comptable et financière ne conduisent pas à l'évaluation du dispositif global de maîtrise des risques opérationnels et financiers résultant de l'activité du groupe. Les informations qui précèdent ne sauraient donc correspondre à une évaluation de l'adéquation et de l'efficacité du système de contrôle interne de l'entreprise, car elles ne le couvrent pas dans son ensemble.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 7 mars 2018

Nordine Hachemi
Président-Directeur Général

9.3. Rapports des Commissaires aux Comptes

9.3.1. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 30 novembre 2017

À l'Assemblée Générale de la société Kaufman & Broad S.A.,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Kaufman & Broad S.A. relatifs à l'exercice clos le 30 novembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} décembre 2016 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Evaluation de la marge brute de l'activité de promotion immobilière et des stocks immobiliers (notes 3.2 et 3.4 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié

Au 30 novembre 2017, les stocks immobiliers sont inscrits au bilan pour un montant de M€ 384,9 et la marge brute s'élève à M€ 269,1.

Les méthodes comptables relatives à la constatation du chiffre d'affaires, de la marge brute et les principales estimations de la direction en lien avec ces éléments sont présentées dans la note 3.2 de l'annexe aux comptes consolidés.

L'activité de promotion immobilière du groupe s'effectue essentiellement au travers de contrats de ventes en l'état futur d'achèvement (VEFA), par lesquels le groupe transfère la propriété des lots à venir au fur et à mesure de leur exécution. Le chiffre d'affaires ainsi que les marges brutes de l'activité de promotion immobilière sont constatés dans le compte de résultat selon la méthode de l'avancement. Pour l'application de la méthode de l'avancement, le taux d'avancement est calculé proportionnellement à l'avancement technique dont le point de départ est l'acquisition du terrain et à l'avancement commercial (signature des actes de vente) de chaque programme.

Cette méthode nécessite des estimations de la part de la direction notamment pour l'évaluation des marges à terminaison (prix de revient, prix de vente) et l'évaluation du taux d'avancement technique pour chacune des opérations.

Comme indiqué dans la note 3.4 de l'annexe aux comptes consolidés, les stocks de « nouveaux projets » et de « programmes en cours de développement » (incluant les programmes livrés) sont évalués au prix de revient.

Nous avons considéré l'évaluation de la marge brute de l'activité de promotion immobilière et des stocks immobiliers comme un point clé de l'audit en raison de leur importance significative dans les comptes du groupe et du jugement nécessaire à la détermination des estimations utilisées pour définir la valeur des stocks immobiliers comptabilisés et la marge brute de l'activité immobilière.

Notre réponse

Notre approche a consisté à apprécier les données et les hypothèses retenues par la direction pour l'évaluation du résultat des opérations immobilières (marge brute), ainsi que l'évaluation des stocks immobiliers.

Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne mises en place pour l'établissement et le suivi des budgets de programmes immobiliers.

- S'agissant des programmes en cours de développement et des programmes livrés vendus :

Nous avons examiné les hypothèses relatives aux prix de vente, aux coûts fonciers, aux coûts de construction et aux honoraires de prestations de services sur un échantillon de programmes. Cet échantillon a été établi en combinant échantillon aléatoire et sélection de certains programmes en considérant notamment les plus significatifs en termes de marge brute, ceux dont les budgets présentent des marges faibles ou négatives, certaines opérations anciennes avec une faible variation de l'avancement commercial et un niveau élevé de stocks, et les situations d'importantes distorsions entre l'avancement technique et l'avancement commercial.

Pour les programmes les plus significatifs en termes de marge brute et sur un échantillon de programmes sélectionnés aléatoirement, les taux d'avancements techniques des opérations sélectionnées nous ont été confirmés par les maîtres d'œuvre en charge des opérations immobilières. Pour ces programmes, nous avons rationalisé les taux d'avancement commerciaux en rapportant le montant des ventes signées au montant des ventes budgétées et nous avons réalisé des tests de détail sur les ventes en les rapprochant des actes notariés.

Nous avons apprécié, sur un échantillon de programmes achevés et vendus, la cohérence des taux de marge effectivement dégagés par rapport aux taux de marge initialement budgétés.

- S'agissant des programmes non encore lancés commercialement et des programmes livrés comportant des lots non encore vendus :

L'évaluation des stocks relatifs aux programmes non encore lancés commercialement, d'une part, et aux programmes livrés comportant des lots non encore vendus, d'autre part, a fait l'objet d'une attention particulière. Pour les programmes non encore lancés commercialement, nous avons procédé à l'analyse critique des perspectives profitables présentées par la direction. Pour les programmes livrés comportant des lots non encore vendus, nous avons comparé les prix de vente prévisionnels des lots en stocks aux prix de vente des lots actés et nous avons procédé à une analyse critique des perspectives d'écoulement.

Vérification du rapport de gestion et des autres documents adressés aux actionnaires

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Kaufman & Broad S.A par l'assemblée générale du 30 juillet 1999 pour le cabinet Deloitte & Associés et du 3 juillet 1991 pour le cabinet Ernst & Young Audit.

Au 30 novembre 2017, le cabinet Deloitte & Associés était dans la dix-neuvième année de sa mission sans interruption, et le cabinet Ernst & Young Audit était dans la vingt-septième année (dont dix-huit années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé).

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne

comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;

- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que des informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons un rapport au comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit qu'il nous appartient de décrire le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaires aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 27 mars 2018

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS
Bénédicte Sabadie

ERNST & YOUNG Audit
Bruno Bizet

9.3.2. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 30 novembre 2017

À l'Assemblée Générale de la société Kaufman & Broad S.A.,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Kaufman & Broad S.A. relatifs à l'exercice clos le 30 novembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie «Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels» du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} décembre 2016 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des titres de participation

Risque identifié

Au 30 novembre 2017, la valeur nette des titres de participation s'élève à 320 638 milliers d'euros, soit 50 % du total de l'actif. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition.

Une provision pour dépréciation est constituée lorsque la valeur d'inventaire des titres de participation est inférieure à la valeur d'acquisition.

Comme indiqué dans la note 4.2.1.2. de l'annexe aux comptes annuels, la valeur d'inventaire est déterminée par rapport à la valeur d'utilité des titres de participation sur la base de la quote-part de situation nette détenue dans chaque société et en tenant compte des écarts d'acquisition reconnus dans les comptes consolidés et des perspectives de résultats des filiales concernées.

L'appréciation de la valeur d'utilité des titres de participation prenant en compte les prévisions de résultat des programmes immobiliers développés par les filiales nécessite des hypothèses et des estimations de la part de la direction.

L'évaluation des titres de participation est considérée comme un point clé de notre audit du fait de l'importance des montants dans les comptes annuels, combinée au caractère estimatif associé à leur détermination.

Notre réponse

Nous avons examiné la méthode de détermination de la valeur d'utilité des filiales et pris connaissance des procédures de contrôle interne y étant associées.

Pour un échantillon représentatif, nous avons rapproché les capitaux propres retenus par la direction dans ses évaluations de ceux figurant dans les comptes des filiales concernées, ayant fait l'objet d'un audit ou de procédures analytiques.

Concernant les perspectives de résultats et les écarts d'acquisition pris en compte, nos procédures ont principalement consisté à :

- analyser la cohérence des données et des hypothèses budgétaires retenues par la direction pour l'évaluation du résultat des opérations immobilières avec les données historiques connues et les perspectives de développement, et par rapport au contexte économique et financier dans lequel s'inscrivent les filiales de votre société ;
- analyser, avec l'aide de nos spécialistes en évaluation, les hypothèses (plan d'affaires, taux d'actualisation) retenues par la direction pour évaluer les actifs incorporels rattachables aux filiales.

Nous avons également apprécié le caractère approprié de l'information fournie dans l'annexe aux comptes annuels en ce qui concerne ces éléments.

Évaluation des quotes-parts de bénéfices et de pertes des filiales

Risque identifié

Au 30 novembre 2017, le montant net des quotes-parts de bénéfices et de pertes des filiales comptabilisé par votre société au titre de l'exercice s'élève à 82 470 milliers d'euros et est présenté à la ligne « Bénéfices attribués et pertes supportées » du compte de résultat. Ce montant net inclut des quotes-parts de pertes pour un montant de 1,5 million d'euros.

Comme indiqué dans la note 4.2.1.6 de l'annexe aux comptes annuels, la plupart des filiales de votre société ont opté pour la reconnaissance du chiffre d'affaires et de la marge des programmes immobiliers selon la méthode de l'avancement dans leurs comptes annuels. La reconnaissance du chiffre d'affaires et de la marge est effectuée proportionnellement à l'avancement technique et à l'avancement commercial de chaque programme. Les statuts de ces sociétés, constituées sous forme de SCI et de SNC, prévoient une clause de remontée automatique de leur résultat à leurs associés, l'année même de leur réalisation.

Nous avons considéré l'évaluation des quotes-parts de bénéfices et de pertes des filiales comme un point clé de l'audit en raison de leur importance significative dans les comptes annuels et du jugement nécessaire à la détermination des estimations utilisées pour déterminer la valeur de la marge brute de l'activité immobilière des filiales.

Notre réponse

Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne mises en place pour évaluer les montants des quotes-parts de bénéfices et de pertes des filiales.

Pour un échantillon représentatif de filiales constituées sous forme de SCI et de SNC, nos travaux ont principalement consisté à examiner :

- que les statuts de ces entités comportent effectivement une clause de remontée automatique du résultat dès la clôture de l'exercice au bénéfice de leurs associés ;
- que les résultats retenus par la direction concordent avec ceux figurant dans les comptes des filiales concernées ayant fait l'objet, par nos soins, d'un audit ou de procédures analytiques ;
- que la quote-part de détention appliquée dans le calcul est bien celle indiquée dans les statuts respectifs des entités concernées.

Nous avons également apprécié le caractère approprié de l'information fournie dans l'annexe aux comptes annuels en ce qui concerne ces éléments.

Vérification du rapport de gestion et des autres documents adressés aux actionnaires

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi. Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Kaufman & Broad S.A par l'assemblée générale du 30 juillet 1999 pour le cabinet Deloitte & Associés et du 3 juillet 1991 pour le cabinet Ernst & Young Audit.

Au 30 novembre 2017, le cabinet Deloitte & Associés était dans la dix-neuvième année de sa mission sans interruption, et le cabinet Ernst & Young Audit était dans la vingt-septième année (dont dix-huit années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé).

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons un rapport au comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 27 mars 2018

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

Bénédicte Sabadie

ERNST & YOUNG Audit

Bruno Bizet

9.3.3. Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés

Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 30 novembre 2017

A l'Assemblée Générale de la société Kaufman & Broad S.A.,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale

Conventions et engagements autorisés et conclus au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés et conclus au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

a) dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Régimes de retraite à cotisations définies accordées au Président-Directeur Général

M. Nordine Hachemi bénéficie du régime de retraite complémentaire des cadres de la société et d'un régime de retraite supplémentaire à cotisations définies au même titre que les membres du comité de direction. Le montant maximal des cotisations annuelles est plafonné à 8 % du salaire brut dans la limite de huit fois le plafond de la Sécurité sociale.

La cotisation prise en charge par votre société concernant le mandataire social s'est élevée en 2017 à 25 073,28 euros.

b) sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours de l'exercice écoulé, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Indemnité de révocation au bénéfice du Président-Directeur Général

En cas de révocation du mandat pour une raison autre qu'une faute grave ou lourde, telle que définie par la Cour de cassation en droit du travail, votre société s'engage à verser au Directeur Général une indemnité de révocation destinée à compenser le préjudice subi par la perte de son mandat.

L'indemnité sera égale à douze mois de rémunération fixe et variable brute due au titre de l'exercice écoulé, portée à dix-huit mois en cas de prise de contrôle de la société par un ou plusieurs tiers agissant de concert déclenchant l'obligation de lancer une offre publique portant sur les actions de la société.

Quelles que soient la date ou les circonstances de la révocation, l'indemnité ne sera due que si le Directeur Général a perçu ou aurait dû percevoir au titre de chacun des deux exercices précédant celui de la cessation de son mandat en moyenne au moins 70 % de la part variable maximale (hors surperformance) de sa rémunération au titre de chacun de ces deux exercices, cette part variable étant fondée à la fois sur des objectifs quantitatifs et des objectifs qualitatifs (fixés pour la première fois lors de sa nomination puis au début de chaque exercice).

Indemnité de non-concurrence au bénéfice du Président-Directeur Général

En cas de départ de M. Nordine Hachemi, ce dernier sera astreint à une obligation de non-concurrence et de non-sollicitation qui s'appliquera, sauf réduction ou renonciation de la part du groupe, pendant une période de douze mois suivant la cessation de son mandat social. Il percevra en contrepartie une indemnité mensuelle brute forfaitaire équivalente à 50 % de la rémunération fixe brute mensuelle moyenne qu'il aura perçue au cours des douze mois précédant la cessation de son mandat votre société ayant toutefois la faculté de réduire la durée ou de dispenser le dirigeant de cet engagement.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 27 mars 2018

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

Bénédicte Sabadie

ERNST & YOUNG Audit

Bruno Bizet

9.3.4. Rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport du Président du Conseil d'Administration

Rapport des Commissaires aux Comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'Administration de la société Kaufman & Broad SA

A l'Assemblée Générale de la société Kaufman & Broad S.A.,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Kaufman & Broad S.A. et en application des dispositions de l'article L. 225 235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225 37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2017.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225 37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225 37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du président du conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225 37 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 27 mars 2018

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS
Bénédicte Sabadie

ERNST & YOUNG Audit
Bruno Bizet

9.4. Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 30 novembre 2017

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant de la société Kaufman & Broad S.A., accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049⁽¹⁾, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 30 novembre 2017, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du code de commerce, préparées conformément au référentiel utilisé par la société (ci-après le « Référentiel »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponible sur demande au siège de la société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11-3 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur la conformité aux autres dispositions légales applicables le cas échéant, en particulier celles prévues par l'article L. 225-102-4 du code de commerce (plan de vigilance) et par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite Sapin II (lutte contre la corruption).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de quatre personnes et se sont déroulés entre décembre 2017 et mars 2018 sur une durée totale d'intervention d'environ deux semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission ainsi qu'à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000⁽²⁾.

1. Attestation de présence des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée dans le rapport de gestion.

(1) Dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr

(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

Conclusion

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené cinq entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité, son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes⁽¹⁾ :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau du siège social de la société, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et pour identifier d'éventuelles omissions et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. Nos travaux ont porté sur 100 % des effectifs considérés comme grandeur caractéristique du volet social, 100 % des données environnementales considérées comme grandeurs caractéristiques du volet environnemental, et 100 % des données sociétales considérées comme grandeurs caractéristiques⁽²⁾ du volet sociétal.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Paris La Défense, le 8 mars 2018

KPMG S.A.

Anne Garans

Associé

Sustainability Services

François Plat

Associé

(1) Informations quantitatives sociales : Effectif total inscrit au 31 décembre, Nombre d'embauches CDI et CDD, Nombre de licenciements, Taux d'absentéisme, Nombre total d'heures de formation, Part de femmes dans l'encadrement.

Informations quantitatives environnementales : Consommations d'eau des agences, Consommation d'électricité des agences, Emissions de CO₂ liées aux déplacements professionnels, Consommation d'eau sur les chantiers, Consommation d'électricité sur les chantiers.

Informations quantitatives sociétales : Répartition du nombre de logements réservés par type d'acquéreur, Part de logement social dans la production, Part du premier et des dix premiers fournisseurs dans le montant total dû aux fournisseurs du groupe.

Informations qualitatives : Organisation du temps de travail, Politique de lutte contre les discriminations, Démarche de certification NF Habitat, Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement, Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité, Conditions du dialogue avec les parties prenantes, Actions engagées pour prévenir la corruption.

(2) Voir la liste des informations quantitatives environnementales et sociétales mentionnées en note de bas de page n°3 du présent rapport.

9.5 Rapport sur les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux

Le présent rapport sur la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de Kaufman & Broad S.A. (la « Société »), décrit les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux à raison de leur mandat.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, les principes et critères présentés dans le présent rapport sont soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 3 mai 2018.

I. Principes et critères de détermination et de répartition de la rémunération du dirigeant mandataire social

La Société a mis en place une politique de rémunération groupe qui accompagne l'ensemble des salariés par (i) un salaire de base, qui rémunère la tenue de poste et est attractif pour attirer et retenir les talents, et (ii) une part variable, qui rémunère la performance individuelle et collective en fonction de l'atteinte d'objectifs ambitieux fixés tout en étant limitée par un niveau maximum évitant les prises de risques excessives. Cette part variable s'appuie sur des critères annuels, voire biennaux, permettant de ne pas avoir une vision à court terme uniquement. Par ailleurs, cette part variable est complétée par une attribution gratuite d'actions universelle, qui associe l'ensemble des salariés du Groupe à la création de valeur sur le moyen / long terme. Le Président-directeur général ainsi que les membres du Comité Exécutif et les directeurs régionaux et d'agence se voient également attribuer, en complément de leur rémunération variable, des actions gratuites, dont l'acquisition définitive est soumise, conformément aux principes de bonne gouvernance, à des conditions de performance.

Dans ce contexte, à l'occasion de l'opération d'extension du flottant de la Société (re-IPO) réalisée en mai 2016, les dirigeants (dont le Président-directeur général) et certains collaborateurs du Groupe ont apporté en intégralité leurs titres issus des plans d'attribution gratuite d'actions 2014 et 2016 à la société Artimus Participations, structure d'investissement du management dans la Société, mise en place à l'occasion de cette opération. Ainsi, au travers cette société, regroupant 129 dirigeants et salariés de la Société, du PEE et à titre individuel, les collaborateurs du groupe détenaient au 30 novembre 2017 environ 14 % du capital de la société, devenant ainsi les premiers actionnaires de leur entreprise. Cette configuration garantit un alignement d'intérêt sur le long terme avec les actionnaires et le management de la société, le Président-Directeur Général détenant lui-même, directement ou indirectement, environ 2,7 % du capital de Kaufman & Broad SA.

C'est dans ce contexte de reconnaissance d'une performance durable, pérenne et collective que s'inscrit la philosophie de la politique de rémunération du dirigeant mandataire social faisant l'objet du présent rapport.

La politique de rémunération du dirigeant mandataire social, soit Monsieur Nordine Hachemi en sa qualité de Président-directeur général de la Société à la date du présent rapport, est approuvée par le Conseil d'administration après examen et avis du Comité de rémunération et de nomination. Le Conseil d'administration fait application des recommandations du Code AFEP/MEDEF, modifié en novembre 2016, relatives à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées. Dans ce contexte, le Conseil d'administration fixe les principes de détermination de la rémunération du Président-directeur général en veillant tout particulièrement au respect des principes suivants :

- Principe d'équilibre et de mesure : il est veillé à ce que chaque élément de la rémunération du Président-directeur général soit clairement motivé et qu'aucun de ces éléments ne soit disproportionné ;
- Principe de compétitivité : il est veillé à ce que la rémunération du Président-directeur général soit compétitive, notamment par le biais d'enquêtes sectorielles de rémunération ;
- Principe d'alignement des intérêts : la politique de rémunération constitue à la fois un outil de gestion destiné à attirer, motiver et retenir les talents nécessaires à l'entreprise mais répond également aux attentes des actionnaires et des autres parties prenantes de l'entreprise notamment en matière de lien avec la performance ;
- Principe de performance : la rémunération du Président-directeur général est étroitement liée à la performance de l'entreprise, notamment au moyen d'une rémunération variable mesurée chaque année. Le paiement de cette partie variable est subordonné à la réalisation d'objectifs rémunérant une performance immédiate et qui prépare l'avenir et assure la pérennité du Groupe et dont l'impact est mesurable sur une période (i) annuelle (évolution du chiffre d'affaires, de l'EBITDA, du Résultat Net Part du Groupe, du BFR) et (ii) biennale (nombre de réservations et nombre de lots des Comités d'engagement).

La rémunération du Président-directeur général comprend une part fixe et une part variable sur la base d'un certain nombre d'objectifs déterminés sur une base annuelle. À la fin de chaque exercice, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de rémunération et de nomination, fixe le montant de sa rémunération fixe annuelle brute pour l'exercice suivant ainsi que le plafond de sa rémunération annuelle variable au titre de l'exercice suivant et les critères quantitatifs sur la base de laquelle cette dernière sera calculée. Au début de chaque exercice, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de rémunération et de nomination, détermine le montant de sa rémunération annuelle variable due au titre de l'exercice précédent en fonction des résultats de l'exercice précédent et de la réalisation de ses objectifs quantitatifs et qualitatifs, et fixe les objectifs de la partie qualitative de sa rémunération annuelle variable au titre de l'exercice en cours.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Rapport sur les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux

Par ailleurs, afin d'associer le Président-directeur général à la performance sur le long terme, une partie de sa rémunération est constituée d'actions de performance. Cette composante de la rémunération est directement liée à la performance du Groupe puisque le nombre d'actions définitivement attribuées au Président-directeur général, à l'issue de la période d'acquisition, dépend des performances du Groupe, en fonction de certains critères (voir les paragraphes II.2.(b) et II. 3. ci-dessous).

Il est rappelé que le Conseil d'administration du 29 janvier 2018, sur proposition du Comité de rémunération et de nomination réuni le même jour, après avoir examiné les résultats de la Société et les résultats qualitatifs du Président-directeur général au cours de l'exercice clos le 30 novembre 2017, a fixé la partie quantitative de la rémunération variable due au Président-directeur général au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2017 à 557 928 euros, soit 114 % de la cible, et la part qualitative de cette rémunération à 120 % de la cible, soit 252 000 euros (soit un total de 810 000 euros).

Concernant la partie quantitative, représentant 70 % de la rémunération variable, le Conseil d'administration a constaté les droits à la rémunération variable sont ouverts selon la grille ci-dessous :

Objectif	Pondération	Atteinte de l'objectif (en % de l'objectif) au cours de l'exercice clos le 30 novembre 2017	Montant du bonus (en % du montant cible)
EBITDA	15 %	106,15 %	115 %
Chiffre d'affaires	5 %	98,47 %	98,4 %
Résultat net part du Groupe	20 %	110,5 %	120 %
BFR	10 %	118,33 %	120 %
Nombre de réservations de logements	10 %	102,81 %	102,81 %
Nombre de lots des comités d'engagement	10 %	105,07 %	115 %

La partie quantitative a ainsi été atteinte à plus de 100 % des objectifs, ouvrant droit à un bonus de 114 % du montant de la partie quantitative de la cible, soit 557 928 euros.

Concernant la partie qualitative, représentant 30 % de la rémunération variable, les objectifs qualitatifs suivants ont été revus par le Comité de rémunération et de nomination, qui a estimé que ceux-ci étaient remplis et ouvraient droit à un bonus de 120 %, soit 252 000 euros : management des équipes du Groupe, maîtrise des charges opérationnelles, retour sur capitaux employés et adaptation du Conseil d'administration à l'évolution de l'actionnariat prévisible du Groupe.

Par ailleurs, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de rémunération et de nomination, a constaté la réalisation des conditions de performance applicables aux 20 000 actions de performance attribuées au Président-directeur général par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 11 mai 2017, à savoir :

- (i) l'atteinte de 95 % au moins du résultat net part du groupe du Plan 2017 ; et
- (ii) l'atteinte des critères qualitatifs et quantitatifs, tel qu'exposé ci-dessus en ce qui concerne la rémunération variable en numéraire versée au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2017.

Pour l'exercice clos le 30 novembre 2018, après examen des conclusions d'un rapport en date de novembre 2017 préparé par Willis Towers Watson à la demande de la Société, incluant une analyse détaillée des pratiques observées par un échantillon de sociétés du SBF 120 et du CAC 40 en matière de rémunération de leurs dirigeants, le Comité de rémunération et de nomination a proposé au Conseil d'administration du 7 mars 2018 de conserver cette philosophie mais d'adapter la politique de rémunération afin de souligner encore plus fortement le lien entre la rémunération du Président-directeur général et les intérêts des actionnaires. A cette fin, la mise en place d'un plan à long terme est proposée (voir le paragraphe II.3. ci-dessous).

II.Éléments composant la rémunération du dirigeant mandataire social

La rémunération du dirigeant mandataire social comprend une rémunération fixe et une rémunération variable, à laquelle s'ajouterait, à compter de l'exercice 2018, une rémunération à long terme.

1. Une rémunération fixe

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de rémunération et de nomination, détermine la rémunération annuelle fixe du Président-directeur général au regard notamment d'une étude détaillée des rémunérations fixes et variables des dirigeants de sociétés comparables réalisée par un cabinet indépendant pour le compte de la Société.

La part fixe annuelle brute de la rémunération du Président-directeur général a été fixée par le Conseil d'administration du 7 mars 2018 à 600 000 euros pour 2018, inchangée par rapport à 2017.

2. Une rémunération variable

La rémunération variable du dirigeant mandataire social comprend (i) une part variable annuelle cible et maximum, versée en numéraire, et (ii) une part annuelle à paiement différé, sous la forme d'attribution gratuite d'actions sous condition de performance.

a) Part variable annuelle cible et part variable maximum en numéraire

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de rémunération et de nomination, détermine la rémunération annuelle variable du Président-directeur général sur la base de critères quantitatifs et qualitatifs. Pour 2018, le Conseil d'administration du 7 mars 2018 a fixé la part variable annuelle maximum de la rémunération du Président-directeur général à un montant de 700 000 € bruts (inchangée par rapport à 2017, soit 117 % de sa rémunération annuelle fixe) en cas d'atteinte des objectifs à 100 % et, en cas de surperformance, jusqu'à 120 % de la somme susvisée, soit un montant maximum de 840 000 € bruts (soit 140 % de sa rémunération annuelle fixe), sous condition de présence à la date de versement prévue en janvier 2019.

La part variable de cette rémunération sera calculée pour 70 % de son montant à partir d'éléments quantitatifs et pour 30 % à partir d'éléments qualitatifs, chacun affecté d'une pondération.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, le versement de la rémunération variable est conditionné à l'approbation par une assemblée générale ordinaire des éléments de rémunération du président-directeur général dans les conditions prévues à l'article L. 225-100 du Code de commerce.

• Critères quantitatifs :

Ils reposent sur des indicateurs que le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de rémunération et de nomination, a jugé les plus pertinents pour apprécier la performance financière du Groupe. Pour 2018, les critères quantitatifs représentent 70 % de la rémunération variable, dont 10 % liés au chiffre d'affaires, 15 % à l'EBITDA, 15 % au résultat net – part du groupe, 10 % au BFR, 10 % aux réservations annuelles de logements et 10 % au nombre de lots des Comités d'Engagement au titre de 2018 (ces deux derniers indicateurs reflètent les perspectives d'activité du groupe à moyen terme).

• Critères qualitatifs :

S'agissant des critères non financiers, qui représentent 30 % de la rémunération variable pour 2018, ils reposent sur les objectifs qualitatifs suivants : management des équipes du Groupe et la qualité du climat social dans l'entreprise ; retour sur capitaux employés ; maîtrise des charges opérationnelles (y compris la masse salariale) ; adaptation de l'entreprise aux évolutions technologiques ; et bonne maîtrise des risques.

b) Part variable annuelle à paiement différé sous la forme d'actions de performance

L'assemblée générale mixte des actionnaires du 11 mai 2017, en sa 19^e résolution, a autorisé le Conseil d'Administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions au profit des membres du personnel ou des dirigeants mandataires sociaux dans la limite de 250 000 actions, dont 50 000 actions au dirigeant mandataire social.

Après prise en compte des attributions devenues caduques, 162 679 actions peuvent encore être attribuées dans le cadre de la 19^e résolution susmentionnée.

Le Conseil d'administration du 7 mars 2018 a fait usage de l'autorisation conférée par cette résolution, et a ainsi attribué 15 000 actions de performance au Président-directeur général au titre de 2018, à condition que celui-ci soit encore en fonctions lors de leur acquisition définitive en 2020. Les actions définitivement acquises devront ensuite être conservées pendant une durée de deux ans.

Sur la base de travaux de valorisation effectués par Riskedge à la demande de la Société, à partir notamment du cours de l'action de la Société au 1^{er} décembre 2017, l'avantage correspondant aux 15 000 actions de performance dont l'attribution est envisagée au Président-directeur général au titre de sa rémunération variable annuelle à paiement différé, est évalué à environ 494 000 euros.

L'attribution définitive des actions au mandataire social serait assujettie aux mêmes conditions de performance que celles prévues dans le cadre de la rémunération variable annuelle en numéraire exposées au paragraphe 2.2(a) ci-dessus.

Ainsi, dans l'hypothèse où ces conditions de performance seraient atteintes, le Président-directeur général aurait droit à l'attribution d'actions de performance au titre de la rémunération variable annuelle à paiement différé, selon le même ratio et dans les mêmes proportions que pour la rémunération variable annuelle en numéraire. En cas d'atteinte à 100 % des conditions de performance, le nombre maximal d'actions de performance attribuables, soit 15 000 actions, serait attribué au Président-directeur général. Aucune action de performance supplémentaire ne serait néanmoins attribuée en cas de surperformance au-delà des 100 %.

Le nombre d'actions de performance attribuées au titre de la part variable annuelle à paiement différé pour 2018 représente une diminution de 25 % (soit 5 000 actions) par rapport au nombre d'actions attribuées gratuitement à ce titre en 2017 (20 000 actions).

Cette baisse peut néanmoins être partiellement compensée à long terme, du fait de la mise en place, à compter de 2018, d'une rémunération à long terme au profit du Président-directeur général, sous la forme d'attribution d'actions de performance. Le Conseil d'administration estime en effet préférable qu'une partie des actions de performance rentre dans le cadre d'un plan à long terme permettant de reconnaître les performances à long terme du Président-directeur général.

3. Rémunération à long terme

Le Conseil d'administration propose la mise en place en 2018 d'une rémunération à long terme du Président-directeur général reposant sur l'attribution gratuite de 10 000 actions de performance au profit de ce dernier dans le cadre de la 19^e résolution de l'Assemblée Générale mentionnée au paragraphe II.2.(b) ci-dessus et sous réserve d'adoption de cette dernière, prévoyant une durée d'acquisition de 3 ans et une période de conservation d'un an, et comprenant (i) 5 000 actions précédemment dédiées à la part variable annuelle à paiement différé mais non attribuées à ce titre en 2018 (voir le paragraphe 2(b) ci-dessus), complétées par (ii) 5 000 actions supplémentaires, afin de donner du poids à ce nouvel élément et de reconnaître l'accroissement de la variabilité, de la durée et du risque dans le nouveau dispositif de rémunération du dirigeant mandataire social.

Sur la base de travaux de valorisation effectués par Riskedge à la demande de la Société, à partir notamment du cours de l'action de la Société au 1^{er} décembre 2017, l'avantage correspondant aux 10 000 actions de performance dont l'attribution est envisagée au Président-directeur général au titre de sa rémunération à long terme, est évalué à environ 218 000 euros.

L'acquisition de ces actions est assortie des conditions suivantes :

- les actions ne seront définitivement acquises qu'après une période de 3 ans à compter de leur attribution et devront ensuite être conservées pendant une durée d'un an par le Président-directeur général ;
 - des conditions de performance à long terme évaluées sur la période 2018-2020 (3 exercices), dont la performance RSE, la satisfaction client, le niveau de l'actionnariat salarié dans le capital de la Société et le TSR (Total shareholder return ou taux de rentabilité obtenu par l'actionnaire). Le poids relatif des quatre conditions est 15 % pour la performance RSE, 17,5 % pour la satisfaction client, 17,5 % pour le niveau de l'actionnariat salarié et 50 % pour le TSR.
 - La condition liée à la performance RSE est la suivante :
 - être pendant 3 ans dans un indice extra-financier (indice type GAIA)⁽¹⁾,
 - obtenir une notation d'une agence de notation extra-financière qui soit au minimum supérieure à la moyenne (notation type VIGEO)⁽²⁾ à partir de 2019,
 - avoir une note B en 2020 sur l'indice CDP⁽³⁾,
- Chacun des critères représentera 5 % du montant total des actions de performance à attribuer.

- La condition liée à la satisfaction client est la suivante :

L'obtention des notes suivantes (sur 10) pour l'indice composite de mesure de Satisfaction Clients basé sur l'enquête annuelle de la société BVA diligentée par la Société :

- 7,2 en 2018,
- 7,3 en 2019,
- 7,4 en 2020 ;

À titre de comparaison, parmi 54 entreprises de service, comprenant notamment des entreprises des secteurs de l'assurance, de l'automobile et de la banque, la moyenne est de 7.4. Ces secteurs ont de nombreuses années d'expérience en termes de suivi de la satisfaction client et la comparabilité sur ce sujet est difficile. Le secteur de l'immobilier est par ailleurs spécifique. L'appréciation des clients est particulièrement sévère et la note de 8 est difficilement attribuée, même de la part des clients satisfaits. Ainsi, atteindre la note de 7,4 d'ici fin 2020 apparaît comme un objectif ambitieux.

L'objectif est ainsi d'atteindre une moyenne de 7,3 sur 10 sur 3 ans. Une note inférieure à 7 ne permettrait pas de remplir l'objectif, une note égale à 7 remplirait l'objectif à 50 % et une note comprise entre 7 et 7,3 se traduira en une interpolation linéaire entre 50 % et 100 % (par exemple, une note de 7,15 remplirait l'objectif à 75 %).

- La condition liée au niveau de l'actionnariat salarié serait la suivante :

Maintenir l'actionnariat salarié (au travers de la société Artimus Participations, du PEE et à titre individuel) à au moins 12 % du capital de la Société (hors opérations financières spécifiques).
- La condition liée au TSR serait atteinte par paliers, aux niveaux et selon les seuils suivants :
 - 0 si la performance du TSR de la Société est strictement inférieure ou inférieure à 100 % de la performance du TSR du SBF 120 au bout des 3 ans
 - de 75 % à 100 %, par interpolation linéaire, si la performance du TSR de la Société est comprise entre 100 % et 110 % de la performance du TSR du SBF 120 au bout des 3 ans
 - 100 % si la performance du TSR de la Société est supérieure à 110 % de la performance du TSR du SBF 120 au bout des 3 ans

(1) L'indice GAIA analyse chaque année les données d'un panel d'entreprises et évalue leur engagement en faveur du développement durable.

(2) Vigeo est une agence d'analyse des entreprises sur des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance.

(3) Le CDP (Carbon Disclosure Project) est une organisation internationale à but non lucratif visant à étudier l'impact des principales entreprises mondiales cotées en bourse sur le changement climatique.

Rapport sur les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux

Le tableau ci-dessous récapitule les modalités de calcul et de pondération entre eux des différents critères de performance à long terme :

Critères	Barème	Objectifs	Règles de calcul	% des actions de performance attribuées
RSE	15 %	<ul style="list-style-type: none"> Se maintenir sur 3 ans dans un indice extra-financier Obtenir une notation d'une agence de notation extra-financière qui soit au minimum supérieure à la moyenne à partir de 2019 Avoir une note B en 2020 sur l'indice CDP (<i>Carbon Disclosure Project</i>) 	5 % 5 % 5 %	100 % sinon 0 100 % sinon 0 100 % sinon 0
Satisfaction Clients	17,5 %	Indice moyen annuel (sur 10) (enquête BVA) : <ul style="list-style-type: none"> 2018 : 7,2 2019 : 7,3 2020 : 7,4 7,3 en moyenne sur 3 ans	Note < 7 Note = 7 Entre 7 et 7,3	0 50 % Interpolation linéaire jusqu'à 100 %
Niveau de l'actionnariat salarié	17,5 %	Maintenir l'actionnariat salarié à au moins 12 %		100 % sinon 0
TSR	75 %	Performance du TSR de la Société appréciée par rapport à la performance du TSR du SBF 120	TSR strictement inférieur ou inférieur à 90 % TSR compris entre 100 % et 110 % TSR supérieur à 110 %	0 De 75 % à 100 %, par interpolation linéaire 100 %

La rémunération totale maximale du Président-directeur général pouvant lui être attribuée, comprenant sa rémunération fixe (600 000 euros), sa rémunération variable en numéraire (maximum de 840 000 euros), sa rémunération variable à paiement différé (évaluée à environ 494 000 euros) et sa rémunération à long terme (évaluée à environ 218 000 euros), s'élève ainsi à environ 2 152 000 euros, soit 28 % de rémunération fixe, 62 % de rémunération variable et 10 % de rémunération à long terme, dont 67 % versés en numéraire et 33 % versés sous la forme d'actions de performance, en ligne avec les pratiques de marché. Par ailleurs, le nombre total d'actions de performance attribuées en 2018, au titre de la part variable à paiement différé et de la rémunération à long terme du Président-directeur général, soit 25 000 actions, représenterait environ 0,10 % du capital social de la Société, en ligne avec les pratiques de marché. Cette attribution n'aura par ailleurs aucun effet dilutif, étant réalisée au moyen d'actions existantes, auto-détenues par la Société.

4. Avantages en nature

Les avantages en nature consistent en la mise à disposition d'un véhicule de fonction évalué à 1 600 euros mensuel au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2017.

5. Régime de retraite

Le Président-directeur général bénéficie d'une retraite supplémentaire à cotisations définies, dans le cadre des dispositions de l'article 83 du Code général des impôts ; le montant de la cotisation pris en charge par la société pour le Président-directeur général s'est élevé à 25 073,28 euros au titre de l'année civile 2017. Ces cotisations correspondent aux cotisations annuelles plafonnées à 8 % de la rémunération brute dans la limite de huit fois le plafond de la sécurité sociale. Le montant a été fixé à 25 401,60 euros pour l'exercice clos le 30 novembre 2017.

6. Indemnités de départ et de non-concurrence

L'indemnité de révocation du Président-directeur général est égale à 12 mois de rémunération fixe et variable brutes dues au titre de l'exercice écoulé, portée à 18 mois en cas de prise de contrôle de la Société par un ou plusieurs tiers agissant de concert déclenchant l'obligation de lancer une offre publique portant sur les actions de la Société. Quelles que soient la date et les circonstances de la révocation, l'indemnité ne sera due que si le Président-directeur général a perçu ou aurait dû percevoir au titre de chacun des deux exercices précédant celui de la cessation de son mandat en moyenne au moins 70 % de la part variable maximale (hors surperformance) de sa rémunération au titre de chacun de ces deux exercices, cette part variable étant fondée à la fois sur des objectifs quantitatifs et des objectifs qualitatifs.

La clause de non-concurrence applicable au Président-directeur général, d'une durée de douze mois et couvrant le territoire français, donne lieu à une indemnité mensuelle brute forfaitaire équivalente à 50 % de la rémunération fixe brute mensuelle moyenne que celui-ci aura perçue au cours des douze mois précédant la cessation de son mandat (ou de la durée de celui-ci si elle est inférieure), la Société ayant toutefois la faculté de réduire la durée ou de dispenser le Président-directeur général de cet engagement.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

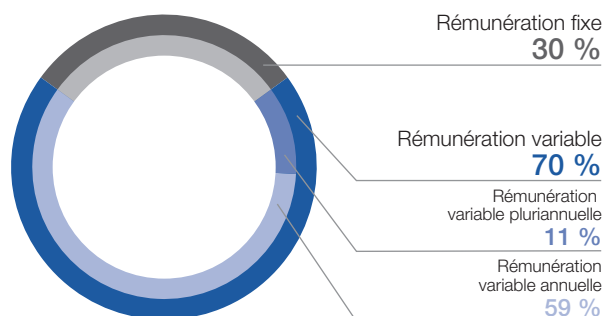
Rapport sur les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux

III. Tableau de synthèse des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président-directeur général

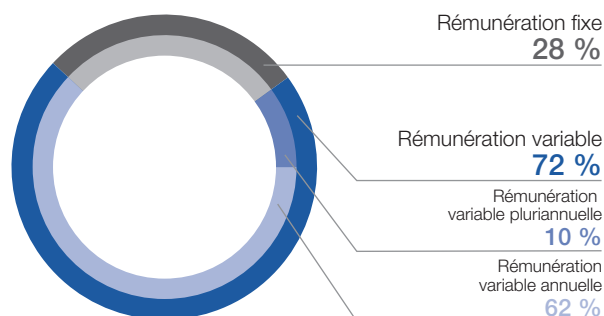
Éléments de rémunération	Principe	Critères de détermination
Rémunération fixe	Le Président-directeur général perçoit une rémunération fixe en douze mensualités.	Le montant annuel brut est fixé à 600 000 euros pour l'exercice 2018.
Rémunération variable	Le Président-directeur général perçoit une rémunération variable déterminée au vu des performances du Groupe. Cette rémunération est versée au cours de l'exercice social suivant celui au titre duquel les performances ont été constatées. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, le versement de la rémunération variable est conditionné à l'approbation par une assemblée générale ordinaire des éléments de rémunération du président-directeur général dans les conditions prévues à l'article L. 225-100 du Code de commerce.	La part variable annuelle de la rémunération du Président-directeur général est de 700 000 € bruts en cas d'atteinte des objectifs à 100 % et, en cas de surperformance jusqu'à l'atteinte de 120 % de ces objectifs, à un montant maximum de 840 000€ bruts, dont 5 % liés au chiffre d'affaires, 15 % à l'EBITDA, 15 % au résultat net – part du groupe, 15 % au BFR, 10 % aux réservations annuelles de logements, 10 % au nombre de lots des Comités d'Engagements au titre de 2018 et 30 % liés à des objectifs qualitatifs, présentés ci-dessus. À cette part variable monétaire s'ajoute une part variable versée sous la forme d'attribution gratuite d'actions (15 000), sous réserve d'atteinte des critères de performance décrits ci-dessus et d'une période d'acquisition de deux ans.
Rémunération long terme	Le Conseil d'administration propose la mise en place en 2018 d'une rémunération à long terme du Président-directeur général reposant sur l'attribution gratuite de 10 000 actions au profit de ce dernier.	L'attribution définitive est conditionnée à l'atteinte des objectifs détaillés au paragraphe 3 ci-dessus et une période d'acquisition de trois ans.
Régime de retraite	Le Président-directeur général bénéficie d'une retraite complémentaire à cotisations définies ; le montant de la cotisation pris en charge par la société pour le Président-directeur général s'est élevé à 25 073,28 euros au titre de l'exercice 2017	Le régime est celui décrit au paragraphe 5 ci-dessus.
Indemnité de départ et de non-concurrence	Le Président-directeur général bénéficie d'un engagement de versement d'une indemnité de rupture pour le cas où le Conseil déciderait de mettre fin à ses fonctions et d'une indemnité destinée à rémunérer son engagement de non-concurrence.	Le régime de l'indemnité de rupture et de l'indemnité de non-concurrence est décrit au paragraphe 6 ci-dessus.
Avantages en nature	Les avantages en nature consistent en la mise à disposition d'un véhicule de fonction sont évalués à 1 600 euros mensuel au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2017.	Non applicable

IV. Présentation (sous forme de graphiques) de la répartition des éléments de rémunération fixe, variable et variable long terme du Président Directeur général

RÉPARTITION EN CAS D'ATTEINTE DE 100% DES OBJECTIFS FIXÉS



RÉPARTITION EN CAS D'ATTEINTE DES MONTANTS MAXIMUMS





ANNEXE 10

10.1. Table de concordance du document de référence	286	10.6. Rapport du Conseil d'Administration relatif aux attributions gratuites d'actions	297
10.2. Table de concordance de la section Développement Durable	290	10.7. Rapport spécial sur les options d'achat et de souscription (Assemblée Générale du 3 mai 2018)	297
10.3. Rapport financier annuel	292	10.8. Rapport du Conseil d'Administration	298
10.4. Liste des publications depuis décembre 2016	292	10.9. Glossaire	299
10.5. Tableau récapitulatif des délégations en matière d'augmentation de capital en cours de validité	295		

10.1. Table de concordance du document de référence

Thèmes (rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004)	Sections	Pages
1. Personnes responsables		
1.1. Personnes responsables des informations contenues dans le document	7.1.	234
1.2. Déclaration des personnes responsables du document	7.2.	234
2. Contrôleurs légaux des comptes		
2.1. Nom et adresse des contrôleurs légaux des comptes de l'émetteur	8.1./8.2.	238
2.2. Contrôleurs légaux ayant démissionné ou ayant été écartés durant la période couverte	N. A.	
3. Informations financières sélectionnées		
3.1. Informations financières historiques sélectionnées	2.1.	92
3.2. Informations financières sélectionnées pour des périodes intermédiaires et données comparatives couvrant la même période de l'exercice précédent	N. A.	
4. Facteurs de risque	1.2./1.3.	44-59
5. Informations concernant l'émetteur		
5.1. Histoire et évolution de la société	1.1.1.	16
5.1.1. Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	5.1.1./5.1.2./5.1.4.	212
5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement de l'émetteur	5.1.5./5.4.	213-227
5.1.3. Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	5.1.3.	212
5.1.4. Siège social et forme juridique de l'émetteur, législation régissant ses activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone	5.1.1./5.1.2./1.2.3.1./1.2.3.4.	212-53-54
5.1.5. Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	1.1.1.	16
5.2. Investissements	1.5.	63
5.2.1. Principaux investissements réalisés par l'émetteur durant chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques	1.1.1.3./1.5.2.	17-64
5.2.2. Principaux investissements de l'émetteur qui sont en cours	1.5.3.	65
5.2.3. Renseignements concernant les principaux investissements que compte réaliser l'émetteur à l'avenir et faisant l'objet d'engagements fermes	1.5.3.	65
6. Aperçu des activités		
6.1. Principales activités	1.1.2.	18
6.1.1. Nature des opérations effectuées par l'émetteur et ses principales activités	1.1.2./1.1.3./5.1.4.	18-29-212
6.1.2. Nouveau produit et/ou service lancé sur le marché	N. A.	
6.2. Principaux marchés	1.1.2.1./1.1.2.3./1.1.2.5.	18-25-28
6.3. Événements ayant influencé les renseignements fournis conformément aux points 6.1. et 6.2.	N. A.	
6.4. Degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	1.2.4.2.	55
6.5. Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	1.1.2.4./1.2.4.1.	27-55
7. Organigramme		
7.1. Description du groupe et place occupée par l'émetteur	1.1./5.3.3.	14-125
7.2. Liste des filiales importantes de l'émetteur	4.3./5.3.4.	208-226
8. Propriétés immobilières, usines et équipements		
8.1. Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	1.5.2./4.1.5. note 5.3	64-173
8.2. Question environnementale pouvant influencer l'utilisation, faite par l'émetteur, de ses immobilisations corporelles	1.7.1.	66

Thèmes (rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004)	Sections	Pages
9. Examen de la situation financière et du résultat		
9.1. Situation financière : évolution de cette situation financière et résultat des opérations effectuées durant chaque exercice et période intermédiaire pour lesquels des informations financières historiques sont exigées	2.1./2.3./4.1.	92-107-154
9.2. Résultat d'exploitation	2.2./4.1.	106-154
9.2.1. Facteurs importants, y compris les événements inhabituels ou peu fréquents ou de nouveaux développements, influant sensiblement sur le revenu d'exploitation de l'émetteur	2.1.	92
9.2.2. Évolution et explication de l'évolution du chiffre d'affaires	2.3.1.	108
9.2.3. Stratégie ou facteur de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement sur les opérations de l'émetteur	1.1.2.1./1.1.2.2./1.2./4.1.5. note 6.2	18-21-44-180
10. Trésorerie et capitaux		
10.1. Informations sur les capitaux de l'émetteur (à court terme et à long terme)	2.4./4.1.5. note 7.1	115-183
10.2. Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur	1.1.10./2.4./4.1.3.	43-51-116-157
10.3. Informations sur les conditions d'emprunt et structure de financement de l'émetteur	1.2.2./2.4.2./4.1.5. note 6.1.2	51-116-177
10.4. Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux	5.2.2	215
10.5. Informations concernant les sources de financement	1.1.10./1.2.1.5.1.	43-47
11. Recherche et développement, brevets et licences		
Description des politiques de recherche et développement appliquées par l'émetteur et indication du coût des activités de recherche et développement sponsorisées par l'émetteur	1.5.	63
12. Informations sur les tendances		
12.1. Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente depuis la fin du dernier exercice jusqu'à la date du document d'enregistrement	1.1.2.1./1.1.2.2./1.1.2.3.	18-21-25
12.2. Tendance connue, incertitude ou demande ou tout engagement ou événement raisonnablement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur, au moins pour l'exercice en cours	1.1.2.1./1.1.2.2./1.1.2.3.	18-21-25
13. Prévisions ou estimations du bénéfice	6.3.	231
14. Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale		
14.1. Informations sur les activités, l'absence de condamnation et les mandats sociaux :		
• des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	3.1.1.1.	122
• de tout Directeur Général dont le nom peut être mentionné pour prouver que la société émettrice dispose de l'expertise et de l'expérience appropriées pour diriger ses propres affaires	3.1.1.1./3.1.3.	122-137
14.2. Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la direction générale :		
• arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autres, en vertu duquel l'une quelconque des personnes visées au point 14.1. a été sélectionnée en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la direction générale	3.1.1.1./3.1.3.2.	138
• détail de toute restriction acceptée par les personnes visées au point 14.1. concernant la cession, dans un certain laps de temps, de leur participation dans le capital social de l'émetteur		
15. Rémunération et avantages des personnes visées au point 14.1.		
15.1. Montant de la rémunération versée et avantages en nature octroyés par l'émetteur, ses filiales ou la société le contrôlant	3.2.1./3.2.2./3.2.3./5.3.3.1.	140-145-225
15.2. Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par l'émetteur ou ses filiales aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	3.2.1.3./4.1.5. note 4.4	144-172

Thèmes (rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004)	Sections	Pages
16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction		
16.1. Date d'expiration du mandat actuel des membres des organes d'administration, de directoire ou de surveillance	3.1.1.1.	122
16.2. Informations sur les contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance à l'émetteur ou ses filiales	3.2.4./3.2.6.	145
16.3. Informations sur le Comité d'Audit et le Comité de Rémunération de l'émetteur	3.1.2.1./3.1.2.2./9.2. § II.	132-135-254
16.4. Déclaration indiquant si l'émetteur se conforme, ou non, au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	3.1.1.2.1./9.2. § I.1.	127-247
17. Salariés		
17.1. Nombre de salariés à la fin de la période couverte par les informations financières historiques, ou nombre moyen durant chaque exercice, et répartition des salariés	1.7.3.	75
17.2. Participations et <i>stock-options</i> pour chacune des personnes visées au point 14.1., informations concernant la participation qu'elle détient dans le capital social de l'émetteur et toute option existant sur ses actions	3.3.3.	147
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	3.3.1./3.3.2.	146-147
18. Principaux actionnaires		
18.1. Nom de toute personne non-membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance détenant, directement ou indirectement, un pourcentage du capital social ou des droits de vote de l'émetteur devant être notifié en vertu de la législation nationale applicable	5.3.1.	221
18.2. Existence de différences de droits de vote	5.1.10./5.3.1.	214-221
18.3. Détention ou contrôle de l'émetteur et mesures prises pour éviter un exercice abusif de ce contrôle	1.2.3.3./5.3.3.	54-225
18.4. Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	1.2.5.8./5.3.3.2. 3.2.4./3.2.6./ 4.1.6. note 30/ 5.3.4.1./9.3.3.	59-225 145-226-274
19. Opérations avec des apparentés		
20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur		
20.1. Informations financières historiques	4.1.	154
20.2. Informations financières pro forma	N. A.	
20.3. États financiers	4.1./4.2.	154-194
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles		
20.4.1. Déclaration attestant que les informations financières historiques ont été vérifiées	7.2./9.3.	234-267
20.4.2. Autres informations contenues dans le document d'enregistrement vérifiées par les contrôleurs légaux	N. A.	
20.4.3. Lorsque des informations financières figurant dans le document d'enregistrement ne sont pas tirées des états financiers vérifiés de l'émetteur, en indiquer la source et préciser qu'elles n'ont pas été vérifiées	N. A.	
20.5. Date des dernières informations financières	4.1./4.2./10.3.	154-194-292
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	N. A.	
20.7. Politique de distribution des dividendes	5.5.1.	228
20.7.1. Dividende par action	5.1.8./5.5.1.	213-228
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	1.4./4.1.5 note 8	63-185
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	6.1.	230

Thèmes (rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004)	Sections	Pages
21. Informations complémentaires		
21.1. Capital social		
21.1.1. Montant du capital souscrit :	5.2.4.	219
• nombre d'actions émises	5.2.5.	219
• valeur nominale par action	5.2.4./5.2.8.	219-220
• rapprochement du nombre d'actions en circulation à la date d'ouverture et à la date de clôture de l'exercice	5.2.8./5.3.1.	220-221
21.1.2. Actions non représentatives du capital	5.2.6.	219
21.1.3. Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par l'émetteur	5.2.3./5.3.1.	215-221
21.1.4. Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	N. A.	
21.1.5. Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	5.2.2./5.3.3.	215-225
21.1.6. Informations sur le capital de tout membre du groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option	3.3.4.	152
21.1.7. Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques	5.3.1./5.3.2.	221-224
21.2. Acte constitutif et statuts	5.1.3.	212
21.2.1. Objet social de l'émetteur	5.1.4.	212
21.2.2. Dispositions contenues dans les statuts, une charte ou un règlement concernant les membres de ses organes d'administration, de direction et de surveillance	3.1.1.2./3.1.2./3.1.3./ 9.2. § I.3.	127-132-137- 247
21.2.3. Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	5.2.2.	215
21.2.4. Nombre d'actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	5.1.10.	214
21.2.5. Convocation et admission aux Assemblées Générales Annuelles et aux Assemblées Générales Extraordinaires	5.1.9.	213
21.2.6. Dispositions des statuts, d'une charte ou d'un règlement de l'émetteur pouvant avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de son contrôle	5.1.11./5.3.3.2.	214-225
21.2.7. Dispositions des statuts, d'une charte ou d'un règlement fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée	5.1.11.	214
21.2.8. Conditions imposées par les statuts, une charte ou un règlement régissant les modifications du capital, lorsque ces conditions sont plus strictes que la Loi ne le prévoit	5.2.1.	215
22. Contrats importants	1.1.12.1./1.2.1.5.1.	44-47
23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	N. A.	
24. Documents accessibles au public	5.1.6.	213
25. Information sur les participations		
Informations concernant les entreprises dans lesquelles l'émetteur détient une fraction du capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'appréciation de son patrimoine, de sa situation financière ou de ses résultats	4.3./5.3.4.	208-226

10.2. Table de concordance de la section Développement Durable

Indicateurs issus des décrets n° 2012-557 du 24 avril 2012, n° 2016-1138 du 19 août 2016 et n° 2016-1138 du 19 août 2016, relatifs aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale qui modifient l'art. R. 225-105 du Code de commerce

Section du DDR

1°	Informations environnementales	
a)	Politique générale en matière environnementale	
	Organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	1.7.1./1.7.2.1./1.7.2.2./1.7.2.3/1.7.2.4
	Actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	1.7.2.1./1.7.2.3.
	Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	1.7.2.1./1.7.2.2/1.7.2.3.
	Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la société dans un litige en cours	1.7.2.2.
b)	Pollution	
	Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	1.7.2.3./1.7.2.2/1.7.2.4.
	Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	1.7.2.2.
c)	Économie circulaire	
i)	Prévention et gestion des déchets	
	Mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	1.7.2.2/1.7.2.4/1.7.2.6
	Actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	1.7.2.6.
ii)	Utilisation durable des ressources	
	Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	1.7.2.2/1.7.2.4
	Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	1.7.2.1/1.7.2.4/1.7.2.6
	Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	1.7.2.3
	Utilisation des sols	1.7.2.1.
d)	Changement climatique	
	Postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit	1.7.2.3/1.7.2.4/1.7.2.5
	Adaptation aux conséquences du changement climatique	1.7.2.3
e)	Protection de la biodiversité	
	Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	1.7.2.1.
2°	Informations sociales	
a)	Emploi	
	Effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	1.7.3.2.
	Embauches et licenciements	1.7.3.3.
	Rémunérations et évolution	1.7.3.4.
b)	Organisation du travail	
	Organisation du temps de travail	1.7.3.5
	Absentéisme	1.7.3.5.3.
c)	Relations Sociales	
	Organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information, de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	1.7.3.6.
	Bilan des accords collectifs et impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés	1.7.3.6.2

Indicateurs issus des décrets n° 2012-557 du 24 avril 2012, n° 2016-1138 du 19 août 2016 et n° 2016-1138 du 19 août 2016, relatifs aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale qui modifient l'art. R. 225-105 du Code de commerce

Section du DDR

d)	Santé et Sécurité	
	Conditions de santé et de sécurité au travail	1.7.3.7.
	Bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	1.7.3.6.2.
	Accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	1.7.3.7
e)	Formation	
	Politiques mises en œuvre en matière de formation	1.7.3.8
	Nombre total d'heures de formation	1.7.3.8.
f)	Égalité de traitement	
	Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	1.7.3.9
	Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	1.7.3.9.2
	Politique de lutte contre les discriminations	1.7.3.10
g)	Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail relatives :	
	• au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	1.7.3.10
	• à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	1.7.3.10
	• à l'élimination du travail forcé ou obligatoire	1.7.3.10
	• à l'abolition effective du travail des enfants	1.7.3.10
3°	Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du Développement Durable	
a)	Impact territorial, économique et social de l'activité de la société :	
	• en matière d'emploi et de développement régional	1.7.4.3.1
	• sur les populations riveraines ou locales	1.7.4.3.3
b)	Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines	
	Conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	1.7.4.3.3
	Actions de partenariat ou de mécénat	1.7.4.3.2.
c)	Sous-traitance et fournisseurs	
	Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	1.7.4.4.2/1.7.4.4.3
	Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	1.7.4.4.2./1.7.4.4.3
d)	Loyauté des pratiques	
	Actions engagées pour prévenir la corruption	1.7.4.4.1.
	Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	1.7.4.1.
e)	Autres actions engagées au titre des engagements sociétaux en faveur du Développement Durable, en faveur des droits de l'homme	1.7.3.10/1.7.4.1

10.3. Rapport financier annuel

En application des articles 222-3 et 212-13 VI et VIII du règlement général de l'AMF, les documents composant le rapport financier annuel 2017 sont inclus dans le présent document de référence aux sections mentionnées dans le tableau ci-dessous :

Rapport financier annuel	Sections	Pages
Comptes annuels	4.2.	194
Comptes consolidés	4.1.	154
Rapport de gestion (rapport du Conseil d'Administration)	10.8.	298
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, du résultat et de la situation financière de la société et du groupe qu'elle consolide ainsi que ses principaux risques et incertitudes	2./1.2.	91/44
Structure du capital et éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	5.2./5.3.	215/221
Informations relatives au bilan du fonctionnement du programme de rachat d'actions au cours de l'exercice	5.2.3.	215
Attestation des personnes qui en assument la responsabilité	7.2.	234
Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes :		
• rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	9.3.1.	267
• rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	9.3.2.	270
• rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	9.3.3.	274
• rapport des Commissaires aux comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'Administration de la société Kaufman & Broad SA, pour ce qui concerne les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	9.3.4.	276
Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	9.4.	277
Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le groupe	4.1.5. note 10	190
Rapport du Président du Conseil d'Administration sur la gouvernance d'entreprise et sur le contrôle interne	9.2.	247

10.4. Liste des publications depuis décembre 2016

Document d'information annuel établi conformément aux dispositions de l'article 222-7 du règlement de l'Autorité des Marchés Financiers.

Nature	Date	Sujet	Support
Communiqué	24/01/2017	Kaufman & Broad inaugure le projet « Innove'A » à Montreuil	Internet
Communiqué	30/01/2017	Résultats annuels 2016	Internet
Communiqué	06/02/2017	Kaufman & Broad pose la première pierre de sa nouvelle réalisation « Le Panoramik » à Rennes	Internet
Communiqué	01/03/2017	Début des travaux pour le projet « Renaissance » de Kaufman & Broad au Mans, dans le quartier de la Visitation	Internet
Communiqué	02/03/2017	Dividende de 1,85 euro par action proposé à l'Assemblée Générale au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2016	Internet
Communiqué	06/03/2017	Kaufman & Broad pose la 1 ^{re} pierre du « Forum des Carmes » à Istres	Internet
Communiqué	14/03/2017	La résidence « Les Bassins à Flots » à Bordeaux destinée à des étudiants, Lauréat du Prix d'Architecture des Archidesignclub Awards 2017, Catégorie Logement	Internet
Communiqué	23/03/2017	Kaufman & Broad pose la 1 ^{re} pierre du Domaine Victor Hugo à Pierrelaye (95)	Internet
Communiqué	24/03/2017	Kaufman & Broad inaugure sa nouvelle réalisation Blue Horizon à Fréjus (83)	Internet
Communiqué	31/03/2017	Kaufman & Broad inaugure « Esprit Ville » à Franconville (95) avec ses 94 appartements et sa halte-garderie	Internet

Nature	Date	Sujet	Support
Communiqué	31/03/2017	Kaufman & Broad pose la 1 ^{re} pierre du projet ORA à Paris dans le 17 ^e arrondissement au sein du nouvel éco-quartier de la porte Pouchet	Internet
Communiqué	19/04/2017	Kaufman & Broad récompensé aux pyramides d'Argent 2017 – Alpes, catégorie « Prix de la conduite responsable opérations » pour sa réalisation « Les Balcons de Genève » à Annemasse (74)	Internet
Communiqué	21/04/2017	Kaufman & Broad pose la 1 ^{re} pierre de sa réalisation « Le Ronsard » composée de 112 appartements au cœur de Courcouronnes (91)	Internet
Communiqué	09/05/2017	Kaufman & Broad organise la visite de son premier chantier biosourcé à Saint-Pierre-du-Perray (91)	Internet
Communiqué	11/05/2017	Kaufman & Broad inaugure « Harmonia », 186 appartements à l'entrée de Velizy-Villacoublay (78)	Internet
Communiqué	12/05/2017	Kaufman & Broad pose la 1 ^{re} pierre de « Renaissance » au cœur du Mans	Internet
Communiqué	15/05/2017	Kaufman & Broad pose la 1 ^{re} pierre de « Cœur Gardanne 3, 110 appartements et 20 maisons à Gardanne (13)	Internet
Communiqué	16/05/2017	Immobilier – Aménagement du territoire RIVÉO, l'ambitieux projet de Kaufman & Broad qui signe le renouveau de la rive droite de Bordeaux	Internet
Communiqué	29/05/2017	Kaufman & Broad pose la 1 ^{re} pierre de « La Coupole » à Puteaux (92)	Internet
Communiqué	15/09/2017	Un essai sismique exceptionnel réalisé en partenariat avec le FCBA – Kaufman & Broad teste la résistance de sa tour en bois SILVA	Internet
Communiqué	02/10/2017	Kaufman & Broad met en place un Service Information Consommateur	Internet
Communiqué	12/10/2017	Kaufman & Broad renforce l'organisation et la gouvernance de Concerto, sa filiale spécialisée en immobilier logistique	Internet
Communiqué	12/10/2017	Kaufman & Broad soutient l'innovation entrepreneuriale en distribuant le service de la start-up ChouetteCopro sur ses prochaines opérations en Île-de-France	Internet
Communiqué	23/10/2017	Kaufman & Broad fait son entrée au Gaia Index	Internet
Présentation	31/01/2017	Présentation des Résultats annuels 2016	Internet
Présentation	25/04/2017	Présentation des résultats du 1 ^{er} trimestre 2017	Internet
Présentation	12/07/2017	Présentation des résultats du 1 ^{er} semestre 2017	Internet
Présentation	02/10/2017	Présentation Résultats des neuf premiers mois 2017	Internet
Présentation	31/01/2018	Présentation des Résultats annuels 2017	Internet
Présentation	28/07/2017	Rapport financier semestriel	Internet
Informations légales	05/12/2016	Information mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions	Internet
Informations légales	04/01/2017	Bilan semestriel du Contrat de Liquidité de la société Kaufman & Broad	Internet
Informations légales	09/01/2017	Admission au SRD « Long-seulement » des actions de Kaufman & Broad SA	Internet
Informations légales	09/01/2017	Information mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions	Internet
Informations légales	17/01/2017	Kaufman & Broad reçoit le prix EnterNext de l'opération financière de l'année	Internet
Informations légales	07/02/2017	Information mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions	Internet
Informations légales	20/02/2017	Les actions de Kaufman & Broad éligibles au PEA-PME	Internet
Informations légales	02/03/2017	Dividende de 1,85 euro par action proposé à l'Assemblée Générale au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2016	Internet
Informations légales	07/03/2017	Information mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions	Internet
Informations légales	04/04/2017	Information mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions	Internet
Informations légales	05/05/2017	Information mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions	Internet
Informations légales	11/05/2017	Dividende au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2016 – Options pour le paiement du dividende en actions	Internet
Informations légales	17/05/2017	Émission inaugurale « EURO PP » de 150 millions d'euros	Internet
Informations légales	31/05/2017	Résultats de l'option pour le paiement en actions du dividende	Internet
Informations légales	01/06/2017	Kaufman & Broad rejoint l'indice « MSCI Global Small Cap Indexes »	Internet
Informations légales	06/06/2017	Information mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions	Internet
Informations légales	04/07/2017	Bilan semestriel du contrat de liquidité de la société Kaufman & Broad	Internet

Nature	Date	Sujet	Support
Informations légales	04/07/2017	Information mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions	Internet
Informations légales	04/08/2017	Information mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions	Internet
Informations légales	06/09/2017	Information mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions	Internet
Informations légales	20/09/2017	Offre réservée aux salariés « KB actions 2017 »	Internet
Informations légales	04/10/2017	Information mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions	Internet
Informations légales	06/11/2017	Information mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions	Internet
Informations légales	30/11/2017	Résultat de l'offre réservée aux salariés « KB actions 2017 »	Internet
Informations légales	01/12/2017	Rapport complémentaire du Conseil d'Administration	Internet
Informations légales	01/12/2017	Rapport complémentaire des Commissaires aux comptes	Internet
Informations légales	01/12/2017	Constatation de l'augmentation de capital souscrite dans le cadre de l'offre à effet de levier réservée aux salariés	Internet
Informations légales	01/12/2017	Statuts de KAUFMAN & BROAD S.A.	Internet
Informations légales	05/12/2017	Information mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions	Internet
Journaux d'annonces légales	25/03/2016	Avis de convocation	<i>Les Échos</i>
BALO	04/03/2016	Avis de convocation	BALO

10.5. Tableau récapitulatif des délégations en matière d'augmentation de capital en cours de validité

Tableau récapitulatif des délégations en matière d'augmentation de capital en cours de validité

(en euros)	Date de l'AGE	Date d'expiration de la délégation	Montant nominal d'augmentation de capital autorisé	Augmentation(s) réalisée(s) les années précédentes	Augmentation(s) réalisée(s) au cours de l'exercice	Augmentation(s) réalisée(s) depuis la clôture de l'exercice	Montant résiduel au jour de l'établissement du présent tableau
Autorisation d'augmenter le capital avec suppression du DPS, de fixer le prix d'émission selon les modalités fixées par l'AGE dans la limite de 10 % du capital ⁽¹⁾	11 mai 2017	11 juillet 2019	Prix des actions ordinaires au moins égal (i) au cours moyen pondéré de l'action le jour précédent la date de fixation du prix d'émission ou(ii) à la moyenne pondérée des cours de l'action sur une période maximale de six mois précédant la date de fixation du prix d'émission avec décote maximale éventuelle de 10 %	Néant	Néant	Néant	Prix des actions ordinaires au moins égal (i) au cours moyen pondéré de l'action le jour précédent la date de fixation du prix d'émission ou(ii) à la moyenne pondérée des cours de l'action sur une période maximale de six mois précédant la date de fixation du prix d'émission avec décote maximale éventuelle de 10 %
Autorisation d'augmenter le capital en rémunération d'apports en nature dans la limite de 10 % du capital ⁽¹⁾	11 mai 2017	11 juillet 2019	10 % du capital au 11 mai 2017	Néant	Néant	Néant	10 % du capital au 11 mai 2017
Autorisation d'augmenter le capital en cas d'OPE initiée par la société ⁽¹⁾	11 mai 2017	11 juillet 2019	813 000 €	Néant	Néant	Néant	813 000 €
Autorisation d'augmenter le capital par incorporation de réserves ou de primes	11 mai 2017	11 juillet 2019	813 000 €	Néant	Néant	Néant	813 000 €
Autorisation d'augmenter le capital avec suppression du DPS dans le cadre d'un placement privé	11 mai 2017	11 juillet 2019	542 000 € (actions ou valeurs mobilières) 500 000 000 € (titres de créances ou valeurs mobilières représentatives de créances))	Néant	Néant	Néant	542 000 € (actions ou valeurs mobilières) 500 000 000 € (titres de créances ou valeurs mobilières représentatives de créances))
Autorisation d'augmenter le capital avec suppression du DPS dans le cadre d'une offre au public ⁽¹⁾	11 mai 2017	11 juillet 2019	813 000 € (actions ou valeurs mobilières) 500 000 000 € (titres de créances ou valeurs mobilières représentatives de créances))	Néant	Néant	Néant	813 000 € (actions ou valeurs mobilières) 500 000 000 € (titres de créances ou valeurs mobilières représentatives de créances))

(en euros)	Date de l'AGE	Date d'expiration de la délégation	Montant nominal d'augmentation de capital autorisé	Augmentation(s) réalisée(s) les années précédentes	Augmentation(s) réalisée(s) au cours de l'exercice	Augmentation(s) réalisée(s) depuis la clôture de l'exercice	Montant résiduel au jour de l'établissement du présent tableau
Autorisation d'augmenter le capital avec maintien du DPS ⁽¹⁾	11 mai 2017	11 juillet 2019	2 170 000 € (actions ou valeurs mobilières) 500 000 000 € (titres de créances ou valeurs mobilières représentatives de créances)	Néant	Néant	Néant	2 170 000 € 500 000 000 € (titres de créances ou valeurs mobilières représentatives de créances)
Délégation à l'effet d'émettre des actions et/ou valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la société avec suppression du DPS au profit des adhérents de PEE du groupe pour un montant maximal de 2 % du capital	11 mai 2017	11 juillet 2019	Plafond de 2 % du capital	Néant	Augmentation de capital de 61 488,96 € correspondant à l'émission de 236 496 actions nouvelles de 0,26€ de valeur nominale (prime d'émission de 7 295 901,60 €) souscrite par le FCPE KB Actions 2017	Néant	
Autorisation d'attribuer des actions gratuites existantes ou à émettre	15 avril 2016	15 juin 2019	400 000 actions dont 100 000 actions aux mandataires sociaux	Néant	Néant ⁽²⁾	Néant	766
Autorisation d'attribuer des actions gratuites existantes	11 mai 2017	11 juillet 2020	250 000 actions dont 50 000 actions aux mandataires sociaux	Néant	Néant ⁽²⁾	Néant	162 397

(1) Le montant de cette autorisation s'impute sur le montant du plafond général des délégations de compétence de 2 700 000 € majoré du montant nominal des augmentations de capital à réaliser pour préserver, le cas échéant, les droits des titulaires de ces titres, i pour les augmentations par voie d'émission d'actions ou valeurs mobilières donnant accès à d'autres titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre au capital et de 500 000 000 € pour les émissions de valeurs mobilières représentatives de créances sur la société donnant accès au capital ou à un titre de créance tel que prévu par l'Assemblée Générale mixte du 11 mai 2017.

(2) Du fait de l'affectation des actions auto-détenues à la couverture de ces plans, ces plans ne sont plus susceptibles de donner lieu à une augmentation de capital.

Les rapports suivants sont inclus par référence dans le présent document de référence 2016 et ont été mis en forme pour les besoins de ce document de référence ; ces rapports non remis en page peuvent être consultés à notre siège social.

10.6. Rapport du Conseil d'Administration relatif aux attributions gratuites d'actions

Voir section 5.2.3.3. « Bilan des attributions d'actions gratuites ».

10.7. Rapport spécial sur les options d'achat et de souscription (Assemblée Générale du 3 mai 2018)

Voir section 5.2.3.4. « Rapport spécial sur les options d'achat et de souscription présenté à l'Assemblée Générale du 3 mai 2018 ».

10.8. Rapport du Conseil d'Administration

1. Activité et situation de la société Kaufman & Broad SA

Voir section 5.1. « Renseignements à caractère général concernant la société ».

2. Activité et situation du groupe Kaufman & Broad

Voir chapitre 2. « Activité et situation du groupe Kaufman & Broad ».

3. Informations sur les risques

Voir section 1.2. « Facteurs de risques » et 1.3. « Assurances et gestion des risques ».

4. Autres informations

4.1. Actionnariat de la société et actions propres

Voir section 5.3. « Répartition actuelle du capital et des droits de vote ».

4.2. Plan d'option d'achat ou de souscription d'actions – attribution gratuite d'actions

Voir section 3.3. « Intéressement du personnel » et suivantes.

4.3. Conseil d'Administration

Voir section 3.1.1. « Conseil d'Administration ».

4.4. Intérêts des dirigeants

Voir section 3.2. « Intérêts des dirigeants ».

4.5. Développement Durable

Voir section 1.7. « Développement Durable » et suivantes :

- 1.7.2. « Informations environnementales » ;
- 1.7.3. « Informations sociales » ;
- 1.7.4. « Informations sociétales ».

Annexes au rapport du Conseil d'Administration

Annexe 1 Tableau de synthèse des opérations sur titres des mandataires sociaux et de leurs proches réalisés au cours du dernier exercice

Voir section 5.2.3.5. « Tableau de synthèse des opérations sur titres des mandataires sociaux et de leurs proches réalisés au cours du dernier exercice ».

Filiales et participations

Voir Annexes aux comptes sociaux à la section 4.3. « Filiales et participations ».

Tableau récapitulatif des délégations en matière d'augmentation de capital en cours de validité

Voir section 10.5. « Tableau récapitulatif des délégations en matière d'augmentation de capital en cours de validité ».

Résultats des cinq derniers exercices

Voir section 4.4. « Résultats des cinq derniers exercices ».

Périmètre de consolidation

Voir section 4.1.5. « Notes annexes aux états financiers » note 12 « Liste des sociétés consolidées ».

10.9. Glossaire

Métier

Appel d'offres	C'est une procédure qui permet à un commanditaire (le Maître d'Ouvrage) de faire le choix de l'entreprise (le soumissionnaire qui sera le fournisseur) la plus à même de réaliser une prestation de travaux, fournitures ou services. Le but est de mettre plusieurs entreprises en concurrence pour fournir un produit ou un service.
BBC-Effinergie®	Bâtiment Basse Consommation. BBC-Effinergie® est un label de performance thermique pour les bâtiments à vocation résidentiel. Pour les constructions résidentielles neuves, l'objectif de consommation maximale en énergie primaire fixé à 50 kWh/m².an, à moduler selon les Régions et l'altitude. Est prise en compte la consommation dite « conventionnelle » d'énergie primaire pour le chauffage, le refroidissement, la ventilation, les auxiliaires, la production d'eau chaude sanitaire et l'éclairage des locaux.
Bilan Carbone®	Le Bilan Carbone® est un outil de comptabilisation des émissions de gaz à effet de serre dont l'objectif est de permettre, à partir de données facilement disponibles, une évaluation des émissions directes et indirectes d'une activité professionnelle, économique ou non.
Backlog ou carnet de commandes	Il recouvre, pour les Ventes en l'état futur d'achèvement (VEFA), les logements réservés non livrés pour lesquels l'acte de vente notarié n'a pas encore été signé et les logements réservés non livrés pour lesquels l'acte de vente notarié a été signé à hauteur de la partie non encore prise en chiffre d'affaires (sur un programme avancé à 30 %, 30 % du chiffre d'affaires d'un logement pour lequel l'acte de vente notarié a été signé est comptabilisé en chiffre d'affaires, 70 % sont inclus dans le backlog). Le backlog est une synthèse à un moment donné qui permet d'estimer le chiffre d'affaires restant à reconnaître au cours des prochains mois et ainsi de conforter les prévisions du groupe – étant précisé qu'il existe une part incertaine de transformation du backlog en revenus, notamment pour les réservations non encore actées.
Délai d'écoulement	Le délai d'écoulement des stocks est le nombre de mois nécessaire pour que les logements disponibles soient vendus si les ventes se poursuivaient au même rythme que celui des précédents, soit l'encours de logements (offre disponible) par trimestre divisé par les réservations par trimestre écoulé elles-mêmes divisée par trois.
Éco-conception	C'est un terme désignant la volonté de concevoir des produits respectant les principes du Développement Durable et de l'environnement. C'est une approche qui prend en compte les impacts environnementaux dans la conception et le développement du produit et intègre les aspects environnementaux tout au long de son cycle de vie (de la matière première à la fin de vie en passant par la fabrication, la logistique, la distribution et l'usage).
H&E	La démarche de certification H&E (Habitat & Environnement), mise en place à partir de 2003 et élaborée en articulation avec les travaux de l'association HQE, vise à améliorer la qualité environnementale des opérations de construction de logements. Cette certification est uniquement destinée aux opérations de constructions neuves du secteur résidentiel (c'est-à-dire les immeubles d'habitation collectifs et les logements individuels groupés). Les sept thèmes environnementaux H&E, regroupés en trois catégories, définissent les objectifs de qualité environnementale des bâtiments considérés dans le processus de certification : l'organisation (Management environnemental de l'opération, Chantier propre), la technique (Énergie – Réduction de l'effet de serre, Filière constructive/choix des matériaux, Eau et Confort, Santé) et enfin l'information (Gestes verts).
HQE®	La démarche HQE® (Haute Qualité Environnementale) mise en œuvre par l'association HQE® permet d'appliquer une politique environnementale à la construction d'un bâtiment. Ce label permet aux Maîtres d'Ouvrage de spécifier des objectifs environnementaux à atteindre sur la base de 14 cibles qui définissent le profil de leur futur bâtiment. Cette démarche s'appuie en outre sur une démarche managériale en intégrant un système de management de l'opération pour trouver des réponses concrètes aux enjeux environnementaux de notre planète. Elle vise à obtenir des bâtiments confortables, sains et plus respectueux de l'environnement que les bâtiments de la même génération. Les cibles HQE® sont regroupées en 4 catégories et définissent les objectifs de qualité environnementale sur une base de 14 items : Écoconstruction (Relations des bâtiments avec leur environnement immédiat, Choix intégré des procédés et produits de construction, Chantier à faibles nuisances) ; Éco-gestion (Gestion de l'énergie, Gestion de l'eau, Gestion des déchets d'activité, Gestion de l'entretien et de la maintenance) ; Confort (Confort hygrothermique, Confort acoustique, Confort visuel, Confort olfactif) ; Santé (Qualité sanitaire des espaces, Qualité sanitaire de l'air, Qualité sanitaire de l'eau).
LEU	Les LEU (Logements Équivalent Unités livrés) sont le reflet direct de l'activité. Le nombre de « LEU » est égal au produit (i) du nombre de logements d'un programme donné pour lesquels l'acte de vente notarié a été signé et (ii) du rapport entre le montant des dépenses foncières et des dépenses de construction engagées par le groupe sur ledit programme et le budget total des dépenses dudit programme.
Maître d'Ouvrage	Personne physique ou morale pour le compte de laquelle sont effectués des travaux, des ouvrages immobiliers ou globalement les services d'un entrepreneur et qui pour ce faire a conclu un ou des marchés avec les divers corps de métiers intervenant dans une construction. Le Maître d'Ouvrage est appelé ainsi bien qu'il ne soit pas l'employeur de l'entrepreneur, car celui-ci est indépendant. Le Maître d'Ouvrage ne doit pas être confondu avec le Maître d'Œuvre, qu'il sélectionne et chargera de coordonner et de suivre les travaux des différents corps de métiers.

Marge brute	La marge brute correspond au chiffre d'affaires diminué du coût des ventes. Le coût des ventes est constitué du prix des terrains, des coûts fonciers qui y sont rattachés (taxes...), des commissions versées aux développeurs et aux commerciaux de Kaufman & Broad, des honoraires et commissions inhérents aux mandats délivrés par Kaufman & Broad en vue de vendre les programmes immobiliers, des coûts de construction et des coûts d'emprunt directement attribuables au développement de programmes.
Offre commerciale	Elle est représentée par la somme du stock de logements disponibles à la vente à la date considérée, c'est-à-dire la totalité des logements non réservés à cette date (déduction faite des tranches commerciales non ouvertes).
Portefeuille foncier	Il représente l'ensemble des terrains pour lesquels tout engagement (une promesse de vente...) a été signé.
PTZ+	« Prêt à Taux Zéro Plus » : né de la refonte du « PTZ 2010 » ainsi que de l'abandon du Pass Foncier et du crédit d'impôt sur les intérêts d'emprunt, disparus le 1 ^{er} janvier 2011, ce nouveau prêt sans intérêt est émis par des établissements de crédit conventionnés avec l'État. Il s'adresse aux personnes physiques en vue de financer l'acquisition, les travaux, ou la construction de leur résidence principale au titre d'une première accession à la propriété (sont considérés comme primo-accédants, les acquéreurs n'ayant pas été propriétaires de leur résidence principale au cours des deux dernières années précédant l'émission de l'offre de prêt).
Revivalis®	Créée par Kaufman & Broad, démarche visant à déterminer tous les potentiels de valorisation d'un immeuble de bureaux pour le réhabiliter, tout en respectant l'héritage architectural. Elle se base sur une analyse multicritère alliant aspects techniques, réglementaires, fonctionnels et urbanistiques.
Réservations (valeur)	Elles représentent la valeur des biens immobiliers émanant des contrats de réservation signés toutes taxes comprises pour une période donnée. Elles sont mentionnées nettes des désistements constatés durant ladite période.
Réservations de logement <i>Units</i> ou Unités (volume)	Elles sont le reflet de l'activité commerciale du groupe. Leur intégration au chiffre d'affaires est conditionnée par le temps nécessaire à la transformation d'une réservation en une signature d'acte notarié, fait générateur de la prise de résultat. Par ailleurs, dans les programmes d'appartements incluant des immeubles mixtes (appartements/locaux d'activité/commerce/bureau), toutes les surfaces sont converties en équivalents logements. Elles sont mesurées en volume (<i>Units</i> ou Unités) et en valeur.
Réserve foncière	Elle comprend les terrains à développer (autrement appelé « portefeuille foncier »), c'est-à-dire les terrains pour lesquels un acte ou une promesse de vente a été signé(e), ainsi que les terrains en cours d'étude, c'est-à-dire les terrains pour lesquels un acte ou une promesse de vente n'a pas encore été signé(e).
Pinel (dispositif)	Le dispositif issu de la Loi Pinel, qui remplace la Loi Duflot, est applicable sur l'année civile 2016. Il vise notamment à relancer l'attractivité pour l'investissement dans l'immobilier neuf. Le principe est, pour tout acquéreur d'un logement neuf ou en VEFA dans une zone éligible à cette Loi, de bénéficier d'une réduction d'impôt. La part de la diminution est fonction de la durée de location du bien, de 12 % à 21 % entre 6 et 12 ans.
Sous-traitance	La sous-traitance est un contrat par lequel une entreprise, le « donneur d'ordre », demande à une (ou plusieurs) autre entreprise, dite le « sous-traitant », de réaliser une partie de sa production ou des composants nécessaires à sa production. Les entreprises sous-traitantes sont des entreprises auxquelles sont confiées certaines parties de travail. Le sous-traitant est différent du simple fournisseur car il fabrique un produit conçu par le commanditaire ou, souvent, en commun avec lui. Le produit est fabriqué par le sous-traitant pour le compte exclusif du commanditaire et ne porte pas son nom. Le sous-traitant s'engage exclusivement sur la conformité de son exécution par rapport aux directives du commanditaire.
Taux d'écoulement (Te)	Le taux d'écoulement (Te) représente le pourcentage du stock initial qui se vend mensuellement sur un programme immobilier (ventes/mois divisé par le stock initial) ; soit les réservations nettes mensuelles divisées par le rapport du stock début de période augmenté du stock fin de période divisé par deux. NB : L'inverse du taux d'écoulement (1/Te) donne la durée (en mois) prévisionnelle de commercialisation d'un programme, c'est-à-dire le délai d'écoulement. Par exemple, 4,0 % de taux d'écoulement correspond à une durée prévisionnelle de 25 mois de commercialisation.
Units	Les <i>Units</i> ou Unités permettent de définir le nombre de logements ou d'équivalent logement (pour les programmes mixtes) d'un programme donné. Le nombre d' <i>Units</i> des équivalents logements se détermine en rapportant la surface par type (locaux d'activité/commerce/bureau) à la surface moyenne des logements précédemment obtenue.
VEFA (Vente en l'état futur d'achèvement)	La Vente en l'état futur d'achèvement est le contrat par lequel le vendeur transfère immédiatement à l'acquéreur ses droits sur le sol ainsi que la propriété des constructions existantes. Les ouvrages à venir deviennent la propriété de l'acquéreur au fur et à mesure de leur exécution ; l'acquéreur est tenu d'en payer le prix à mesure de l'avancement des travaux. Le vendeur conserve les pouvoirs de Maître de l'Ouvrage jusqu'à la réception des travaux. À travers le contrat VEFA, le législateur a donné aux promoteurs immobiliers la possibilité d'appeler les fonds des clients en fonction de l'avancement des programmes selon un échéancier encadré par la Loi tout en donnant aux clients une Garantie Financière d'Achèvement (GFA). Les paiements cumulés des clients ne peuvent excéder 35 % du prix à l'achèvement des fondations, 70 % à la mise hors d'eau et 95 % à l'achèvement de l'immeuble. Ce contrat rend l'acquéreur propriétaire du sol et de l'édifice au fur et à mesure de sa construction.
Zone ANRU	Quartier devant faire l'objet de la signature effective d'une convention pluriannuelle avec l'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine. Dans cette zone géographique d'avantage fiscale, les ménages peuvent acquérir une résidence principale neuve en bénéficiant d'une TVA à taux réduit (5,5 %), sous certaines conditions, notamment les foyers fiscaux disposant de ressources modestes.

Institutionnel, juridique et financier

Action	Titre de propriété représentatif d'une partie du capital délivré par la société de capitaux qui l'émet. Elle confère à son détenteur la propriété d'une partie du capital, avec les droits qui y sont associés, tels que la possibilité d'intervenir dans la gestion de l'entreprise et d'en retirer un revenu, appelé « dividende ». L'action donne un droit de vote à son détenteur (l'actionnaire) lors des Assemblées Générales, et elle peut être, le cas échéant et selon des modalités précises, cotée en Bourse.
Actions « au nominatif »	Mode de détention des actions dans lequel le nom de l'actionnaire figure nominativement dans les livres de la société. L'inscription de certaines actions sous forme nominative permet de maximiser les performances d'un portefeuille en réduisant les frais de gestion, à condition d'être prêt à établir des liens durables avec la société dans laquelle on souhaite investir. Le « nominatif administré » signifie que la gestion du compte titres de la société est confiée à un intermédiaire financier. Dans le cas du « nominatif pur », la totalité du service titres est prise en charge par l'entreprise.
AMF (Autorité des Marchés Financiers)	L'Autorité des Marchés Financiers est un organisme public indépendant, doté de la personnalité morale et disposant d'une autonomie financière, qui a pour missions de veiller à la protection de l'épargne investie dans les instruments financiers, à l'information des investisseurs et au bon fonctionnement des et marchés d'instruments financiers.
Bénéfice net par action	Résultat net – part du groupe divisé par nombre moyen d'actions au cours de l'exercice.
Besoin en Fonds de Roulement (BFR)	Il provient des décalages des flux de trésorerie : les décaissements et encaissements correspondant aux dépenses et recettes d'exploitation nécessaires à la conception, à la production et à la commercialisation des programmes immobiliers. L'expression simplifiée du BFR qui en résulte est la suivante : s'agit de l'Actif courant (stock + créances clients + autres créances d'exploitation + avances et acomptes reçus + produits constatés d'avances) diminué du Passif courant (dettes fournisseurs + dettes fiscales et sociales + autres dettes d'exploitation + charges constatées d'avances). L'importance du BFR va notamment dépendre de la longueur du cycle d'exploitation, de l'importance et de la durée de stockage des encours de production, du nombre de projets lancés et des délais de paiement accordés par les fournisseurs ou du profil des échéanciers octroyés aux clients.
CAC 40	Système de Cotation Assistée en Continu, est le principal indice boursier de la place de Paris, publié par Euronext. Créé avec 1 000 points de base au 31 décembre 1987 par la Compagnie des agents de change, l'indice CAC 40 est déterminé à partir des cours de quarante actions cotées en continu sur le Premier Marché parmi les cent sociétés dont les échanges sont les plus abondants sur Euronext Paris, qui fait partie d'Euronext, la première Bourse européenne. Ces sociétés, représentatives des différentes branches d'activités, reflètent en principe la tendance globale de l'économie des grandes entreprises françaises, et leur liste est revue régulièrement pour maintenir cette représentativité.
Cash flow libre	Le cash flow libre est égal à la capacité d'autofinancement diminuée des investissements nets d'exploitation de l'exercice.
Capacité d'autofinancement	La capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier et impôt est égale au résultat net consolidé retraité de la quote-part dans le résultat des entreprises associées, co-entreprises et résultat des activités en cours de cession et des produits et charges calculés.
Code AFEP-MEDEF	Il s'agit de l'ensemble de recommandations élaboré par des groupes de travail de l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP) et du Mouvement des Entreprises de France (MEDEF) afin de définir les principes de bon fonctionnement et de transparence propres à améliorer leur gestion et leur image auprès des investisseurs et du public, notamment en matière de gouvernement d'entreprise et de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées.
Commissaire aux comptes	Mandataires des actionnaires pour que ceux-ci puissent se prononcer en Assemblée Générale sur les comptes, sa principale mission (d'une durée de six exercices) est le contrôle des comptes annuels, qui comprennent, de façon indissociable : le bilan, le compte de résultat et l'annexe. Elle consiste à certifier que les comptes annuels sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat, de la situation financière et du patrimoine de l'entreprise. Les Commissaires aux comptes exercent une profession réglementée : son organisation et son statut sont fixés par le décret n° 69-810 du 12 août 1969 (modifié en dernier lieu par le décret n° 2005-599 du 27 mai 2005). Seules les personnes physiques ou morales inscrites sur une liste spéciale, dressée dans le ressort de chaque cour d'appel, peuvent exercer ce métier. Cette réglementation est ainsi résumée : la qualification technique des Commissaires est assurée par des examens professionnels pour exciper de ce titre, des normes et une déontologie professionnelle et un contrôle de leur activité ; leur indépendance résulte de l'incompatibilité de ce mandat avec toute autre activité (l'expert-comptable, le Conseil ou l'Administrateur d'une entreprise ne peut en être Commissaire aux comptes) et d'une définition légale et réglementaire du mandat.
Contrat de Liquidité	C'est une convention signée entre une entreprise cotée en Bourse et un prestataire de services d'investissement (une banque ou un agent de change). L'entreprise met à la disposition du Prestataire de Services d'Investissement (PSI) des liquidités et des actions de l'entreprise, à charge pour le prestataire de services d'investissement de se porter acheteur ou vendeur des actions de l'entreprise lorsque le marché des actions de celle-ci est déséquilibré.

Contrôle interne	Dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise à assurer : a) la conformité aux lois et règlements ; b) l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale (...) ; c) le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs. Le bon fonctionnement des processus exige que des normes ou principes de fonctionnement aient été établis et que des indicateurs de performance et de rentabilité aient été mis en place ; d) la fiabilité des informations financières (...) (source : cadre de référence de l'AMF – juin 2010).
Crédit Senior (lignes de crédit)	Les banques utilisent la dette Senior pour financer les opérations de LBO (<i>Leverage Buy-Out</i>). Le financement des LBO par les banques est une opération risquée sur le marché du crédit bancaire. Il est caractérisé par des prêts de type « amortissable » et/ou, le cas le plus fréquent, de type « in fine », mais aussi par des lignes de crédits destinées au financement des besoins en fonds de roulement et à la politique de développement de l'entreprise concernée par ce mode d'acquisition. La dette Senior est une dette bénéficiant de garanties spécifiques et dont le remboursement se fait prioritairement par rapport aux autres dettes, dites subordonnées. Il s'agit donc d'une dette privilégiée.
Développement Durable	Selon le rapport Brundtland de 1987, l'acception la plus couramment utilisée est : « Le Développement Durable est un développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. ». Pour être durable, le développement doit concilier trois éléments majeurs : l'équité sociale, la préservation de l'environnement et l'efficacité économique.
Dividende	Le dividende est la part du bénéfice net annuel de la société distribué aux actionnaires. Son montant, proposé par le Conseil d'Administration, est soumis à l'approbation des actionnaires en Assemblée Générale. Il est payable dans un délai maximal de 9 mois après la clôture de l'exercice.
Droit de vote	Exercé lors des Assemblées Générales d'une société, le droit de vote attaché à une action permet à son détenteur de participer aux principales décisions de l'entreprise. Si une action peut se voir attacher un droit de vote simple, double ou aucun droit de vote, seuls les actionnaires peuvent détenir des droits de vote. Contrairement aux créanciers, ils ne bénéficient en effet d'aucune garantie de remboursement et partagent le risque de l'entreprise.
Droit préférentiel de souscription (DPS)	Le droit de souscription est un droit qui permet à l'actionnaire de souscrire à l'augmentation de capital d'une société. À chaque action ancienne est attaché un droit de souscription. L'exercice de ce droit donne alors une priorité aux actionnaires historiques de participer à l'émission d'actions nouvelles de l'entreprise concernée. Il est appelé droit « préférentiel » de souscription. Le nombre de droits nécessaire pour souscrire à une nouvelle action est appelé également « parité ». Généralement, le prix d'émission des nouvelles actions est inférieur au cours de Bourse des actions anciennes afin d'être attractif pour les anciens actionnaires. Cette différence de cours sert de base de calcul pour évaluer le prix du droit de souscription. Les DPS sont eux-mêmes cotés en Bourse dès le lancement de l'augmentation de capital. Ils cotent durant la période de souscription pour permettre : à l'ancien actionnaire de vendre ses droits s'il ne souhaite pas souscrire à de nouvelles actions ; à l'ancien actionnaire (dans le cas où il lui manque des droits), comme aux nouveaux, d'acquérir un nombre de droits suffisant pour souscrire aux nouvelles actions.
EBIT Ajusté	L' <i>Earning Before Interest and Taxes</i> Ajusté est égal au Résultat opérationnel courant ajusté de la réintégration des coûts d'emprunt (« IAS 23 révisée ») capitalisés.
EBITDA	Cet indicateur est égal au résultat net corrigé des dotations nettes aux amortissements et aux provisions, de l'impôt sur les sociétés, du coût de l'endettement financier net, des autres charges financières, des éventuelles pertes de valeur, des plus ou moins-values de cessions d'actifs immobilisés, des charges et produits non courants, du résultat des sociétés mises en équivalence et des autres charges calculées.
Endettement net ou dette financière nette	L'endettement net, ou dette financière nette, d'une entreprise est le solde de ses dettes financières brutes (ou endettement financier brut), d'une part, du disponible et des placements financiers formant sa « trésorerie active », d'autre part. Elle représente la position créditrice ou débitrice de l'entreprise vis-à-vis des tiers et hors cycle d'exploitation.
Endettement financier brut ou dette financière	L'endettement financier brut est constitué par des passifs financiers à long terme et à court terme, des instruments financiers de couverture relatifs aux passifs constitutifs de l'endettement financier brut et des intérêts courus sur les postes du bilan constitutifs de l'endettement financier brut.
Fonds Commun de Placement d'Entreprise (FCPE)	Les Fonds Communs de Placement d'Entreprise (FCPE) sont des fonds de placement dédiés aux salariés d'une entreprise. Ils sont gérés par un organisme de placement collectif en valeurs mobilières de l'épargne salariale. Le FCPE est généralement mis en place dans le cadre d'un accord de participation ou d'un plan d'épargne salariale (PEE, PEL, PERCO). Il peut s'agir soit de FCPE « diversifiés » (composés d'un panier de valeurs, sans qu'aucune valeur ne soit surreprésentée), soit de FCPE « d'actionnariat salarié » (composés pour plus d'un tiers en titres de l'entreprise). Le règlement du FCPE doit être agréé par l'AMF.
Gaz à effet de serre (GES)	Les gaz à effet de serre (GES) sont les gaz qui absorbent une partie des rayons solaires en les redistribuant sous la forme de radiations qui rencontrent d'autres molécules de gaz, répétant ainsi le processus et créant l'effet de serre, avec augmentation de la température. L'augmentation de la concentration des gaz à effet de serre dans notre atmosphère terrestre est en effet l'un des principaux facteurs à l'origine du réchauffement climatique. Les plus importants gaz à effet de serre sont la vapeur d'eau (H ₂ O) et le dioxyde de carbone (CO ₂). Les autres principaux gaz à effet de serre sont le méthane (CH ₄), l'ozone (O ₃), le protoxyde d'azote (N ₂ O) et d'autres gaz tels que les PFC et CFC.

Grenelle de l'environnement	C'est un ensemble de rencontres politiques organisées en France en septembre et octobre 2007, visant à prendre des décisions à long terme en matière d'environnement et de Développement Durable, en particulier pour restaurer la biodiversité par la mise en place d'une trame verte et bleue et de schémas régionaux de cohérence écologique, tout en diminuant les émissions de gaz à effet de serre et en améliorant l'efficacité énergétique. La Loi « Grenelle I », ou Loi n° 2009-967 du 3 août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement, est une Loi française de programmation qui formalise les 268 engagements du Grenelle de l'environnement. Elle a été complétée en 2010 par la Loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement, ou Loi « Grenelle II », qui en décline les objectifs en dispositions plus précises.
Jetons de présence	Les jetons de présence représentent la rémunération accordée aux Présidents-Directeurs Généraux, Directeurs Généraux et Administrateurs, membres des Conseils de Surveillance de sociétés anonymes. La somme globale, en principe partagée entre les Administrateurs en fonction de l'assiduité aux Comités du Conseil, est fixée par les actionnaires de la société, lors d'une Assemblée Générale Ordinaire. Le Conseil d'Administration fixe librement le montant revenant à chaque Administrateur.
LBO	Le <i>Leverage Buy-Out</i> (LBO) est un terme anglais désignant la méthode utilisée pour l'acquisition d'une société avec « effet de levier ». Cette technique financière consiste à financer une fraction du rachat d'une entreprise en ayant recours à l'endettement bancaire ou obligataire, ce qui permet d'augmenter la rentabilité des capitaux propres. La dette d'acquisition, bancaire ou non, est remboursée par une ponction plus importante sur le chiffre d'affaires de la société achetée.
Mandataires sociaux	Le mandataire social est une personne physique mandatée par l'employeur lorsque celui-ci est une personne morale (association, entreprise ou société) : il s'agit par exemple d'un gérant pour une SARL ou une EURL, d'un Président-Directeur Général ou Directeur Général lorsqu'il s'agit d'une société commerciale. Le mandataire social est le représentant de l'employeur dans tous les actes liés à la gestion de l'entreprise, dont il est responsable devant les actionnaires, les partenaires et la Loi, et tout particulièrement dans le domaine de la gestion du personnel et du droit social. Dans une société anonyme à Conseil d'Administration, les fonctions relevant d'un mandat social sont le Président du Conseil d'Administration, le Directeur Général (si la fonction est distincte de celle de Président), les Directeurs Généraux Délégués et les Administrateurs.
Nominal (ou valeur nominale) d'une action	La valeur nominale d'un titre (d'une valeur mobilière : action, obligation, etc.), aussi appelée « valeur faciale », est celle fixée lors de l'émission du titre. La valeur nominale d'une action est la fraction du capital social qu'elle représente. Pour les actions, la valeur nominale a un sens uniquement comptable : il s'agit du capital figurant au passif bilan de la société divisé par le nombre d'actions émises par celle-ci. Cette valeur est librement fixée par les actionnaires.
PEE	Le Plan d'Épargne d'Entreprise est un système d'épargne collectif et facultatif mis en place au sein des entreprises pour permettre aux salariés de se constituer un capital. Le Plan d'Épargne d'Entreprise peut recevoir les sommes provenant de l'intéressement de la participation ou des versements volontaires des salariés. L'entreprise peut compléter les versements de ses salariés par un « abondement ». Les montants ainsi versés sont indisponibles pendant une durée de 5 ans généralement, mais peuvent être, le cas échéant et selon des modalités précises, débloqués de façon anticipée. Les anciens salariés ayant quitté l'entreprise à la suite d'un départ à la retraite ou en préretraite peuvent continuer à effectuer des versements au Plan d'Épargne d'Entreprise.
Ratio d'endettement (ou gearing)	C'est le ratio de l'endettement net (ou de la dette financière nette) rapportée aux capitaux propres consolidés de l'entreprise. Il mesure le risque de la structure financière de l'entreprise.
Résidences gérées	Les résidences gérées, ou résidences-services, sont des ensembles immobiliers constitués de logements (maisons ou appartements) à usage d'habitation offrant un minimum de services tels que l'accueil, la fourniture de linge, le nettoyage et l'entretien des logements ainsi que la prestation de petits déjeuners. Il existe plusieurs types de résidences à distinguer : les résidences étudiantes sont des ensembles d'appartements, pour l'essentiel des studios équipés d'une kitchenette et meublés, situés à proximité d'écoles et d'universités et proche des transports en commun ; les résidences de tourisme, situées dans des zones touristiques à fort potentiel, offrent en plus des services habituels des infrastructures telles que piscines, terrains de sport, parfois saunas, hammams, bains à remous, club enfants ; les résidences d'affaires sont une alternative à l'hôtellerie traditionnelle, composée de studios (environ 80 %) et de 2-pièces, situées en centre-ville ou à proximité de centres d'affaires importants et systématiquement bien desservies ; enfin, les résidences seniors (incluant également les résidences pour personnes âgées dépendantes ou non (Ehpad)), qui permettent d'anticiper le vieillissement de la population, hébergent des personnes à partir de 55 ans et au-delà ; leur clientèle est mixte : locataires et propriétaires.
RSE (responsabilité sociétale des entreprises)	La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est la contribution des entreprises aux enjeux du Développement Durable. La démarche consiste pour les entreprises à prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de leur activité pour adopter les meilleures pratiques possible et contribuer ainsi à l'amélioration de la société et à la protection de l'environnement. La RSE permet d'associer logique économique, responsabilité sociale et écoresponsabilité (définition du ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie).

Crédit photo de couverture de l'opération Emergence : ©Philippe Stroppa

Architecte : Vincent Parreira – AAVP et Aires Mateus e Associados

KAUFMAN  BROAD

KAUFMAN & BROAD S.A.
127 avenue Charles de Gaulle
92207 Neuilly-sur-Seine Cedex
kaufmanbroad.fr