
Document de référence 2015



Sommaire

A.	Rapport d'activité 2015	1
	Profil du groupe	1
	Faits marquants	2
	Message du Président	3
	Chiffres clés et Bourse	4
	Activités et effectifs	6
	Gouvernement d'entreprise	8
B.	Document de référence 2015	9
1.	Renseignements concernant l'activité du groupe	11
2.	Activité et situation du groupe Kaufman & Broad	83
3.	Gouvernement d'entreprise	111
4.	Patrimoine, rapport financier et résultats au 30 novembre 2015	143
5.	Renseignements à caractère général concernant la société et son capital	203
6.	Évolution récente et perspectives d'avenir	221
7.	Responsable du document de référence	225
8.	Responsables du contrôle des comptes	227
9.	Informations complémentaires	229
10.	Annexes	271

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.



AUTORITÉ
DES MARCHÉS FINANCIERS

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 9 mars 2016, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document de référence a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.



Profil du groupe Kaufman & Broad

“Depuis près de 50 ans, nous avons construit dans l’Hexagone près de 110 000 logements et 658 000 m² de bureaux et locaux d’activité.”

Ce demi-siècle de développement est le fruit de plusieurs facteurs dont entres autres la notoriété de notre marque, notre adaptation aux évolutions du marché, notre présence nationale et notre offre diversifiée.

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

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

Nous sommes présents sur la majeure partie du territoire national avec des implantations fortes dans les principales métropoles.

Nous proposons une large gamme de produits que ce soit en immobilier résidentiel ou tertiaire propre à répondre aux aspirations et demandes de nos clients qu’ils soient particuliers (primo-accédants ou investisseurs) ou institutionnels.

Quant aux résultats de l’exercice 2015, ils sont conformes à nos attentes. Ils confirment la solidité de la stratégie de développement mise en place en 2014 et qui s’est traduite par deux années consécutives de croissance des indicateurs de l’activité commerciale et du développement foncier dans un marché contrasté. Nos performances opérationnelles ont été réalisées tout en générant un bon niveau de rentabilité. La structure financière a continué de se renforcer, notamment sous l’effet de la bonne maîtrise du Besoin en Fonds de Roulement.

En ce qui concerne l’exercice 2016, la progression en volume du marché de l’immobilier neuf devrait permettre d’atteindre des niveaux de réservations supérieur à 105 000 lots (soit environ +5 %), grâce notamment au maintien des taux d’intérêt à des niveaux bas, à un environnement de prix stables et à une demande toujours présente, tant de la part des investisseurs privés (servie par un dispositif fiscal favorable « Pinel ») que des primo-accédants dont la nouvelle formule du PTZ devrait renforcer la solvabilité.

Faits marquants



Calendrier 2016

Le 29 mars 2016

Publication des résultats
du 1^{er} trimestre 2016 (après Bourse)

Le 30 mars 2016

Présentation des résultats
du 1^{er} trimestre 2016
(conférence téléphonique)

Le 15 avril 2016

Assemblée Générale
des actionnaires

Le 12 juillet 2016

Publication des résultats
du 1^{er} semestre 2016 (après Bourse)

Le 13 juillet 2016

Présentation des résultats
du 1^{er} semestre 2016

Le 30 septembre 2016

Publication des résultats
du 3^e trimestre 2016 (après Bourse)

Le 3 octobre 2016

Présentation des résultats
du 3^e trimestre 2016
(conférence téléphonique)

(cet agenda peut être soumis
à des modifications)

2014

Chiffre d'affaires :

+ 5,6 % 1 083 M€

Réservations :

+ 9,1 % 5 871 logements

Taux de marge brute :

18,2 %

Résultat net-part du groupe :

37,9 M€

Trésorerie nette de 2,1 M€

à fin 2014

Progression du portefeuille

foncier : + 18,5 % vs fin 2013

2015

Chiffre d'affaires : - 1,9 %

1 063 M€

Réservations : **+17,5 %**

6 901 logements

Taux de marge brute :

19,1 %

Résultat net –

part du groupe : 39,8 M€

Trésorerie nette

de 27,7 M€ à fin 2015

Progression du

portefeuille foncier :

+ 5,8 % vs fin 2014

+ 3,0 %

Hausse de la marge
brute par rapport
à 2015

Message du Président

Nordine Hachemi
Président-Directeur Général

**“Augmentation du volume
des réservations Logement
(+ 17,5 %) et une structure
financière renforcée avec une
trésorerie nette de 27,7 M€”**

Résultats 2015 conformes aux attentes ; confirmation de la dynamique de développement engagée en 2014

Dans le Logement, la hausse de 17,5 % des réservations en volume par rapport à 2014 souligne la pertinence de notre positionnement prix/produits. L'augmentation respective de 9 % du *Backlog* global et de 6,6 % de la Réserve Foncière attestent de notre capacité à faire progresser notre offre commerciale. La part des particuliers-investisseurs dans les réservations en valeur a progressé de près de 25 % par rapport à 2014, bénéficiant d'un environnement financier et fiscal favorable.

Dans le secteur Tertiaire, Kaufman & Broad, qui a lancé les études de conception de l'opération A7A8 (environ 70 000 m²) à Paris Rive Gauche, est désormais reconnu comme un acteur majeur du secteur. L'acquisition de Concerto, en début d'exercice, signe son entrée sur un marché de la logistique en dynamique de reprise et consacre son statut de promoteur immobilier global.

Nos performances opérationnelles ont été réalisées tout en générant un bon niveau de rentabilité. La structure financière continue de se renforcer, notamment sous l'effet de la bonne gestion du Besoin en Fonds de Roulement.

Sur l'ensemble de l'exercice 2016, la progression en volume du marché de l'immobilier neuf devrait s'établir autour de 5 %, alimentée notamment par des taux d'intérêt demeurant à des niveaux attractifs et un environnement de prix stables. La demande, toujours présente, sera servie par un dispositif fiscal favorable car stabilisé et incitatif. D'une part, les particuliers-investisseurs continueront de bénéficier du dispositif Pinel qui a fait ses preuves en 2015 ; d'autre part, la nouvelle formule du PTZ renforcera la solvabilité des primo-accédants, dont la demande reste très forte.



Dès lors l'activité de la société devrait être bien orientée au cours de l'exercice 2016 et les indicateurs financiers (chiffre d'affaires et marge brute) sont attendus en progression sensible.

Dans ce contexte, le Conseil d'Administration du 16 février 2016 a décidé de proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires de verser un dividende au titre de l'exercice 2015 de 3,85 euros par actions. Ce dividende sera versé sous déduction de l'acompte sur dividende décidé par le Conseil d'Administration, qui sera versé le 10 mars 2016, s'élevant à 1,85 euro par action.

Enfin, l'annonce par Financière Gaillon 8 de son projet d'initier la cession de sa participation dans Kaufman & Broad constitue une opportunité supplémentaire pour accélérer notre développement avec une association croissante de nos équipes au capital de l'entreprise. En effet, à l'occasion de cette opération, des collaborateurs et le management de Kaufman & Broad porteraient leur participation au capital de leur entreprise à environ 5 % à terme.

Cet alignement des intérêts entre les actionnaires, avec un flottant élargi et une liquidité du titre accrue, et les premiers acteurs de la performance de Kaufman & Broad soulignent notre confiance dans l'avenir.

Les performances commerciales et financières des dernières années attestent de la dynamique de développement dans laquelle nous nous situons. À moyen terme, Kaufman & Broad devrait pouvoir confirmer cette dynamique et renforcer sa place de leader sur l'ensemble du territoire en conjuguant une marque considérée comme « premium » au professionnalisme de ses équipes

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

Nordine Hachemi
Président-Directeur Général

Chiffres clés et bourse



Données boursières

Plus haut : 31,17 €

Plus bas : 23,60 €

Dernier cours coté

le 31 décembre 2015 : 27,80 €

Nombre d'actions

au 31 décembre 2015 : 21 584 658

Capitalisation boursière

au 31 décembre 2015 : 600,1 M€

Volume moyen quotidien

(du 1^{er} janvier au 31 décembre 2015) :
24 461 €

Le 10 février 2016, la société a procédé
l'annulation de 747 619 actions, réduisant
ainsi le nombre d'actions composant son
capital social de 21 584 658 à 20 837 039 actions.

Fiche signalétique

Marché NYSE Euronext

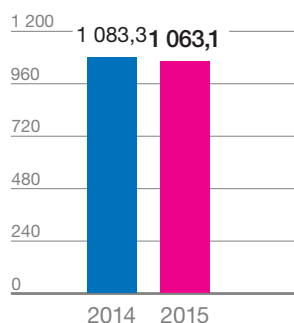
Compartiment B Mid-caps

Indices CAC 40 et CAC ALL
TRADABLE

Code ISIN FR 0004007813

Chiffre d'affaires

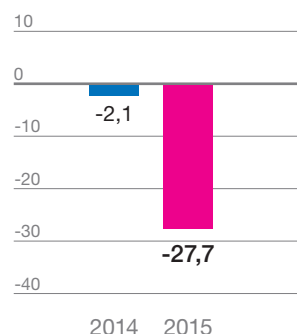
(en millions d'euros)



Le **chiffre d'affaires** s'élève à 1 063,1 millions d'euros (HT) au 30 novembre 2015, en léger replis par rapport à 1 083,3 millions d'euros (HT) réalisé en 2014.

Dettes financières nettes

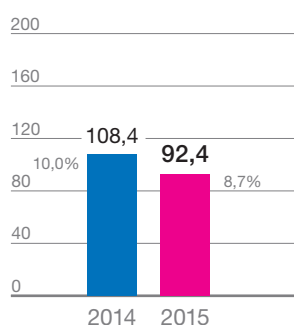
(en millions d'euros)



La **dette financière nette** est en réduction de 25,6 millions d'euros par rapport au 30 novembre 2014 et fait ressortir une trésorerie nette de 27,7 millions d'euros au 30 novembre 2015.

Besoin en Fonds de Roulement

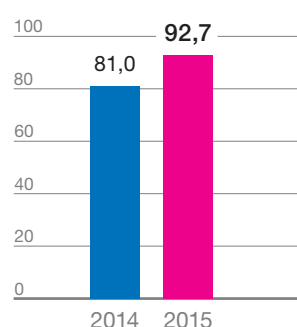
(en millions d'euros et en pourcentage du chiffre d'affaires)



Le **Besoin en Fonds de Roulement (BFR)** s'établit à 92,4 millions d'euros au 30 novembre 2015 (8,7 % du chiffre d'affaires) contre 108,4 millions d'euros au 30 novembre 2014 (10,0 % du chiffre d'affaires).

E.B.I.T. Ajusté⁽¹⁾

(en millions d'euros)



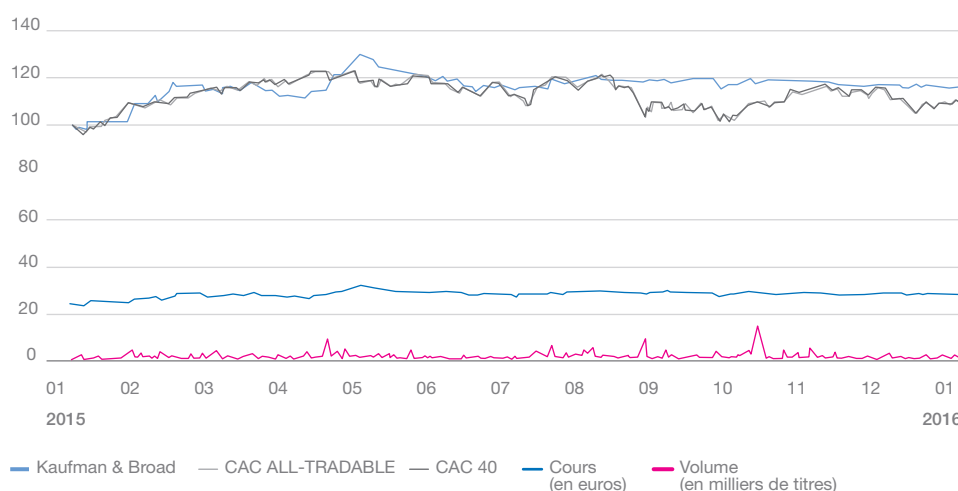
L'**EBIT Ajusté** est en progression de 14,4 %, passant de 81,0 millions d'euros en 2014 à 92,7 millions d'euros en 2015. Cette amélioration s'explique essentiellement par la hausse de 6 millions d'euros de la marge brute, accentuée par une baisse de 6 millions d'euros des charges opérationnelles au cours de la période.

(1) E.B.I.T. 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 2015 s'élève à 7,0 millions d'euros, soit 3,5 % de la marge brute, contre 7,4 millions d'euros au 30 novembre 2014. (voir note de bas de tableau (b) à la section 2.3.1.1. « Décomposition par ligne de produits »).

1 063 M€
de chiffre d'affaires
en 2015

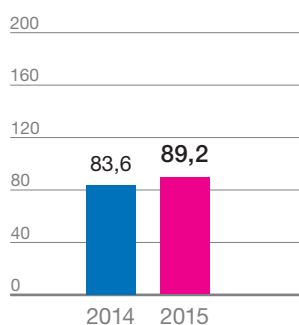
Évolution de l'action Kaufman & Broad comparée au CAC 40 et CAC ALL-TRADABLE

(base 100 au 2 janvier 2015)



Cash flow disponible

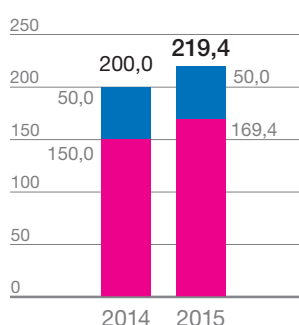
(en millions d'euros)



Le **cash flow** disponible s'élève à 89,2 millions d'euros au 30 novembre 2015, en hausse de 5,6 millions d'euros par rapport à fin 2014.

Capacité financière

(en millions d'euros)



— Trésorerie — RCF

La **trésorerie** au 30 novembre 2015 s'élève à 169,4 millions d'euros. Les 50,0 millions d'euros de la ligne RCF non utilisée ajoutés à la trésorerie portent la capacité financière du groupe à 219,4 millions d'euros à fin novembre 2015, contre 150,0 millions d'euros à fin 2014.

Répartition du capital

(au 30 novembre, 2015)

Sociétés détenues par des fonds détenus par PAI Partners ⁽¹⁾	88,64%
Public ⁽²⁾	5,80%
Kaufman & Broad SA	4,36%
Employés	1,20%

Pourcentage de droits de vote

(au 30 novembre, 2015)

Sociétés détenues par des fonds détenus par PAI Partners ⁽¹⁾	95,47%
Public ⁽²⁾	3,88%
Employés	0,65%

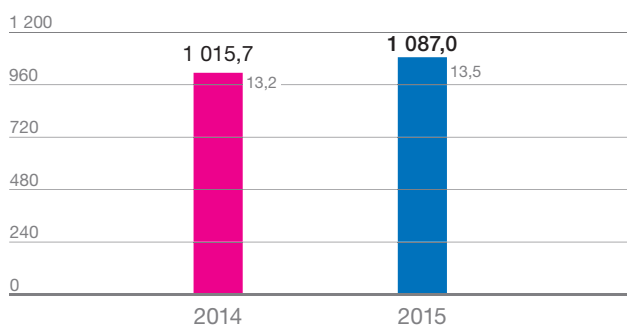
(1) Financière Gaillon 8 représente 87,95 % du capital et 95,10 % des droits de vote exerçables en Assemblée Générale.
(2) Les titres détenus par les Administrateurs sont inclus dans la rubrique « Public » de l'actionnariat au 30 novembre 2015.

Activités



Backlog Logements

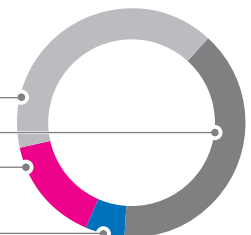
(en millions d'euros HT et en nombre de mois d'activité)



Réservations par typologie d'acheteur⁽¹⁾

(en nombre au 30 novembre 2015)

Bloc	40,3%
Investisseur	39,2%
Primo accédant	15,0%
Second accédant	5,5%

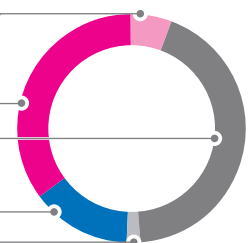


(1) Y compris joint-ventures.

Offre commerciale par typologie d'appartement

(en nombre au 30 novembre 2015)

T1	6%
T2	35%
T3	43%
T4	14%
T5	2%



Réserve foncière

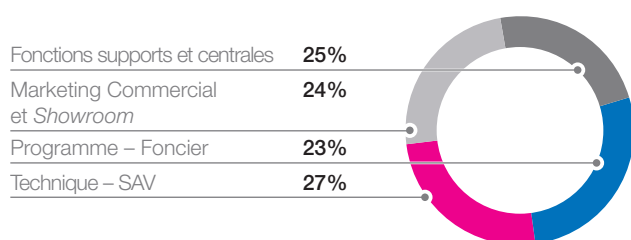
(en unités, nombre de logements)



Effectifs

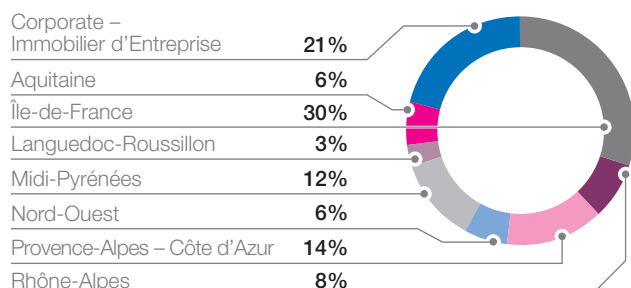
Effectifs moyens par fonction

(au 31 décembre 2015)



Effectifs moyens par région

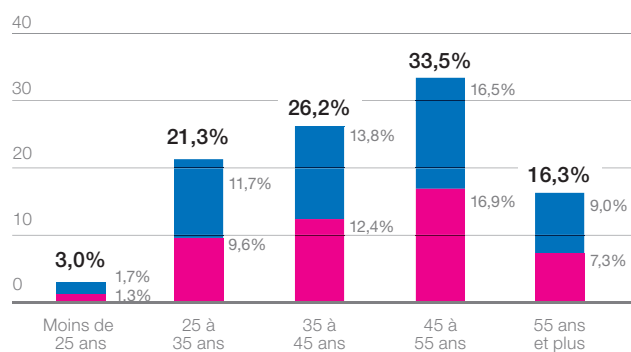
(au 31 décembre 2015)



Pyramide des âges

(inscrits au 31 décembre 2015)

— Hommes — Femmes



19 128

Unités en réserve foncière

12 373

Lots en cours de construction

6 584

Lots lancés en commercialisation

711

Collaborateurs

374

Femmes (54 %)

337

Hommes (46 %)

6 901

Logements réservés

7 294

Logements en carnet de commandes (*Backlog*)

(inscrits au 31 décembre 2015)

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 dix membres, dont trois membres indépendants, et d'un censeur, 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

Sylvie Charles (SNCF Geodis)⁽¹⁾
Administrateur

Yves Galland (The Boeing Company)⁽¹⁾
Administrateur

Caroline Puechoultres⁽¹⁾
Administrateur

Autres Administrateurs

Alexandre Dejoie (PAI Partners)
Administrateur

Sophie Lombard (PAI Partners)
Administrateur

Frédéric Stévenin (PAI Partners)
Administrateur

Olivier de Vregille (PAI Partners)
Administrateur

Michel Paris (PAI Partners)
Administrateur

Joël Monribot
Administrateur

Censeur

Thierry Lefevre (Crédit Agricole Corp. & Invst. Bank)

Management

Nordine Hachemi
Président-Directeur Général

William Truchy
Directeur Général Grandes Régions, Marketing, Communication et Digital

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

Bruno Coche
Directeur Général Finances

Christian Delapierre
Directeur Général Ventes institutionnelles, Grands projets et Île-de-France Petite Couronne

David Laurent
Directeur Général Adjoint Immobilier d'entreprise

Dominique Podesta
Directrice Générale Adjointe des Ressources Humaines

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

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
Frédéric Bourg, Directeur Général Adjoint Opérations

Île-de-France

Cyril Doucet, Directeur Général Adjoint Régional Grande Couronne (77, 78, 91, 94 et 95)
Marc Vettrano, Directeur d'Agence (77, 91 et 94)

Région Ouest / Normandie / Nord / Rhône-Alpes / Sud-Est

William Truchy, Directeur Général Grandes Régions

Loire-Atlantique / Bretagne / Normandie / Nord Flandres

Christophe Duretete, Directeur Régional Nantes, Rennes, Caen et Lille

Rhône-Alpes / Méditerranée / Savoie

Marc Speisser, Directeur Général Adjoint Régional

Méditerranée / Rhône-Alpes

Rhône-Alpes

François-Xavier Delfour, Directeur d'Agence Lyon

Alpes

Ludovic Landon-Rouly, Directeur d'Agence Annecy / Grenoble

Côte d'Azur / Provence

Stéphane Gress, Directeur Régional Nice et Toulon

Région Midi-Pyrénées / Aquitaine / Languedoc-Roussillon

Jacques Rubio, Directeur Général Grand Sud-Ouest

Languedoc-Roussillon

Béatrice Mortier, Directeur d'Agence Montpellier

Pyrénées-Atlantiques

Denis Caniaux, Directeur d'Agence Bayonne

Gironde

Georges Lopez, Directeur d'Agence Bordeaux

Midi-Pyrénées

Tony Aringoli, Directeur d'Agence Toulouse

Immobilier d'entreprise et logistique

David Laurent, Directeur Général Adjoint Immobilier d'entreprise
Thierry Bruneau, Directeur Général Immobilier Logistiques

Document de référence 2015

Sommaire général

1.	Renseignements concernant l'activité du groupe	11
1.1.	Présentation du groupe Kaufman & Broad	12
1.2.	Facteurs de risques	39
1.3.	Assurances et gestion des risques	55
1.4.	Procédures contentieuses en cours	58
1.5.	Politique d'investissement	59
1.6.	Principales filiales et sociétés affiliées	60
1.7.	Développement Durable	60
2.	Activité et situation du groupe Kaufman & Broad	83
2.1.	Indicateurs clés de l'activité du groupe Kaufman & Broad	84
2.2.	Éléments significatifs du compte de résultat	96
2.3.	Commentaires sur les résultats	98
2.4.	Liquidités et ressources en capital	106
2.5.	Événements postérieurs à la clôture	110
3.	Gouvernement d'entreprise	111
3.1.	Membres des organes d'administration et de direction	112
3.2.	Intérêts des dirigeants	130
3.3.	Intéressement du personnel	136
4.	Patrimoine, rapport financier et résultats au 30 novembre 2015	143
4.1.	Comptes consolidés au 30 novembre 2015	144
4.2.	Comptes sociaux au 30 novembre 2015	188
4.3.	Informations sur les parties liées	202
5.	Renseignements à caractère général concernant l'activité du groupe	203
5.1.	Renseignements à caractère général concernant la société	204
5.2.	Renseignements à caractère général concernant le capital	207
5.3.	Répartition actuelle du capital et des droits de vote	212
5.4.	Marché des titres de la société	218
5.5.	Dividendes	219
6.	Évolution récente et perspectives d'avenir	221
6.1.	Marché	221
6.2.	Orientations	222
6.3.	Perspectives du groupe pour l'exercice clos le 30 novembre 2016	223
6.4.	Perspectives du groupe à moyen terme	224

7.	Responsable du document de référence	225
7.1.	Responsable du document de référence	225
7.2.	Attestation du responsable du document de référence	225
7.3.	Responsable de la communication financière et relations investisseurs	226
7.4.	Informations incluses par référence	226
8.	Responsables du contrôle des comptes	227
8.1.	Commissaires aux comptes titulaires	227
8.2.	Commissaires aux comptes suppléants	227
8.3.	Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le groupe	227
9.	Informations complémentaires	229
9.1.	Ordre du jour et résolutions de l'Assemblée Générale du 15 avril 2016	226
9.2.	Rapport du Président du Conseil d'Administration	240
9.3.	Rapports des Commissaires aux comptes	260
9.4.	Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	265
10.	Annexes	271
10.1.	Table de concordance du document de référence	272
10.2.	Table de concordance de la section Développement Durable	276
10.3.	Rapport financier annuel	277
10.4.	Liste des publications depuis décembre 2014	278
10.5.	Tableau récapitulatif des délégations en matière d'augmentation de capital en cours de validité	281
10.6.	Rapport du Conseil d'Administration relatif aux attributions gratuites d'actions	282
10.7.	Rapport spécial sur les options d'achat et de souscription (Assemblée Générale du 15 avril 2016)	282
10.8.	Rapport du Conseil d'Administration	283
10.9.	Glossaire	284

1 Renseignements concernant l'activité du groupe

1.1.	Présentation du groupe Kaufman & Broad	12
1.1.1.	Historique	13
1.1.2.	Caractéristiques essentielles de l'activité	15
1.1.3.	Organisation opérationnelle du groupe	26
1.1.4.	Clientèle et produits	28
1.1.5.	Marketing et commercialisation	31
1.1.6.	Méthode de commercialisation	33
1.1.7.	Déroulement des opérations	34
1.1.8.	Achat de terrains	35
1.1.9.	Développement des terrains et suivi de la construction	37
1.1.10.	Financement des programmes	38
1.1.11.	Constructeurs et fournisseurs	38
1.1.12.	Propriété intellectuelle	39
1.1.13.	Principaux établissements	39
1.2.	Facteurs de risques	39
1.2.1.	Risques liés au contexte économique et financier	40
1.2.2.	Risques de marché	46
1.2.3.	Risques juridiques	47
1.2.4.	Risques industriels, économiques et environnementaux	51
1.3.	Assurances et gestion des risques	55
1.3.1.	Assurances	55
1.4.	Procédures contentieuses en cours	58
1.5.	Politique d'investissement	59
1.5.1.	Recherche et développement	59
1.5.2.	Principaux investissements réalisés	59
1.5.3.	Principaux investissements en cours et futurs	60
1.6.	Principales filiales et sociétés affiliées	60
1.7.	Développement Durable	60
1.7.1.	La politique du groupe en matière de RSE	60
1.7.2.	Informations environnementales	61
1.7.3.	Informations sociales	69
1.7.4.	Informations sociétales	75
	Note méthodologique relative au <i>reporting</i> extra-financier de Kaufman & Broad pour l'exercice 2015	80

1.1. Présentation du groupe Kaufman & Broad

La société et ses filiales (ensemble le « groupe » ou « Kaufman & Broad ») exercent en France depuis plus de 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 construit dans l'Hexagone près de 110 000 logements et 658 000 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 2015, ce marché a représenté 32,9 % du nombre de logements réservés du groupe contre 36,3 % pour l'année 2014.

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.

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 la charte d'éthique qu'il a élaborée, qui est signée par l'ensemble des collaborateurs du groupe et 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.

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 *showroom* (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 plusieurs années.

Depuis le 10 juillet 2007, Kaufman & Broad SA est détenue majoritairement par Financière Gaillon 8, une société ultimement contrôlée par des fonds gérés par PAI Partners (PAI).

Au 30 novembre 2015, la société Financière Gaillon 8 détenait 87,95 % du capital de Kaufman & Broad SA et 95,10 % des droits de vote exerçables en Assemblée Générale.

L'évolution de la participation de PAI est décrite plus en détail à la section 5.3.1. « Actionnariat de la société au 30 novembre 2015 et évolution sur trois ans ».

PAI Partners est une des principales sociétés européennes de capital-investissement et le plus important investisseur en *private-equity* en France. PAI gère et conseille des fonds de capital-investissement représentant 8,1 milliards d'euros d'actif sous gestion. Depuis 1994, PAI a mené 58 rachats d'entreprises dans onze pays pour un montant de près de 40 milliards d'euros. PAI effectue des investissements de prise de contrôle de sociétés dans le cadre d'opérations à effet de levier (LBO), en faisant l'acquisition de participations majoritaires dans des sociétés européennes de moyenne et de grande taille et bénéficiant d'une position de leader sur leur marché. PAI investit dans cinq secteurs de base : Biens de Consommation, Biens de l'Industrie, Distribution, Santé et Services aux entreprises. PAI adopte une vision long terme et responsable de ses investissements et établit un partenariat stratégique avec l'équipe de direction des sociétés, afin de créer de la valeur en favorisant la mise en œuvre d'améliorations stratégiques et opérationnelles, la sélection d'investissements ciblés de dépenses en capital, de marketing, de R&D et de nouvelles installations, l'évaluation de nouvelles opportunités commerciales et l'identification d'acquisitions complémentaires ainsi que la mise à profit de son vaste réseau de contacts industriels et financiers. PAI dispose d'une équipe de 50 professionnels expérimentés provenant d'horizons professionnels divers. Avec des professionnels issus de neuf pays européens et des équipes basées à Paris, Londres, Luxembourg, Madrid, Milan,

Munich, Luxembourg et Stockholm, PAI associe une forte connaissance des marchés locaux à de grandes capacités et perspectives paneuropéennes.

Les risques liés aux contrôles de la société par le groupe PAI Partners sont présentés à la section 1.2.3.3. « Risque liés aux relations avec l'actionnaire majoritaire », 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).

Les activités de la société PAI sont décrites plus en détail à la section 5.3.3. « Personnes morales détenant le contrôle de la société ».

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	Acquisition d'Euro Immobilier, du groupe Avantis et de Foncier Investissement – Malardeau, 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 de Safaur
2016	Acquisition de la société Serge Mas Promotion

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.

1.1.1.3. La politique de croissance externe

À partir de la 2^e moitié des années 80, 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 2^e 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), spécialisée 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 1^{er} 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 avec une prise de contrôle au 1^{er} juin 2005.

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 prévisionnel de 0,6 million d'euros dont 0,4 million d'euros réglé à la date de signature. 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 basée 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 qui 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 de cette transaction s'élevant à un prix provisoire de 3,3 millions d'euros.

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, bureaux, d'ensemble mixte d'habitations 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 provisoire de 1,2 million d'euros. La détermination du prix final devant intervenir au plus tard le 15 avril 2016.

1.1.2. Caractéristiques essentielles de l'activité

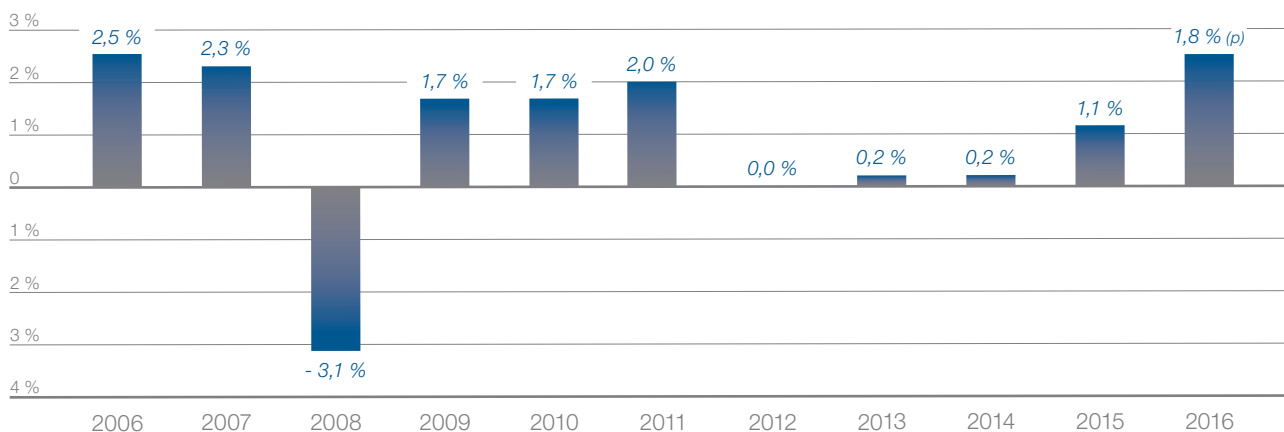
Les tendances du marché du logement neuf sont principalement influencées par la croissance économique (PIB), le taux de chômage, l'évolution des taux d'intérêt, les mesures d'incitation

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

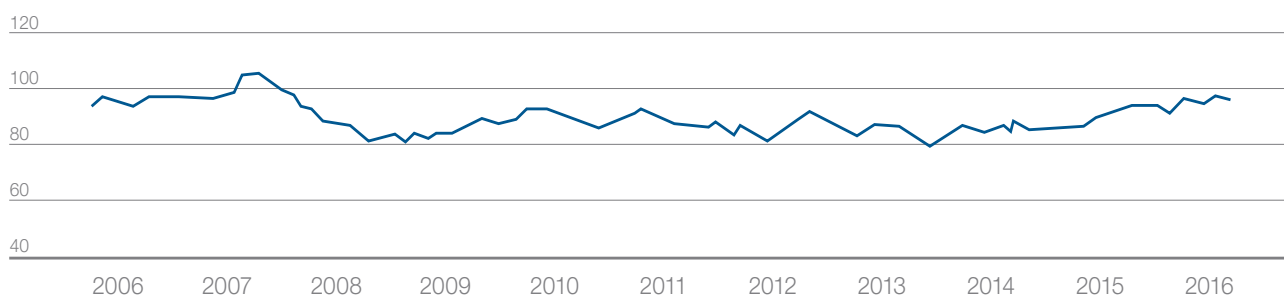
Les graphiques suivants montrent les évolutions respectives de différents indicateurs macroéconomiques depuis 10 ans.

Évolution du taux de croissance du PIB



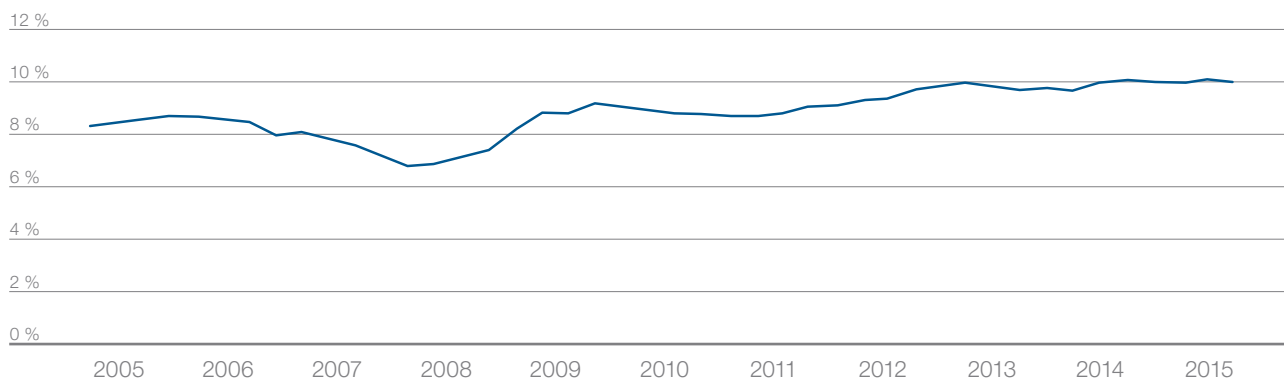
Source : INSEE. (p) Donnée provisoire Banque de France.

Évolution mensuelle de l'indice de confiance des consommateurs



Source : INSEE.

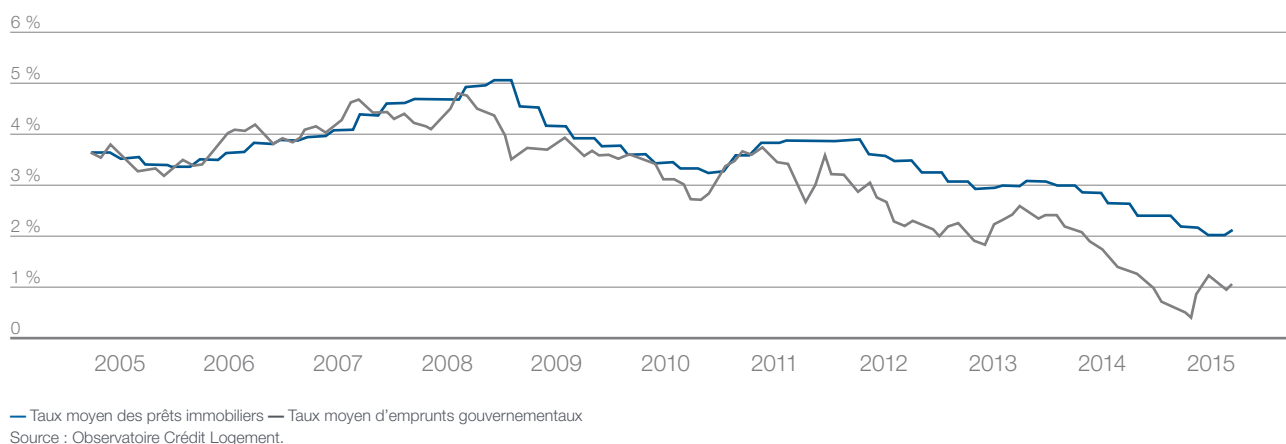
Évolution du taux de chômage en France métropolitaine



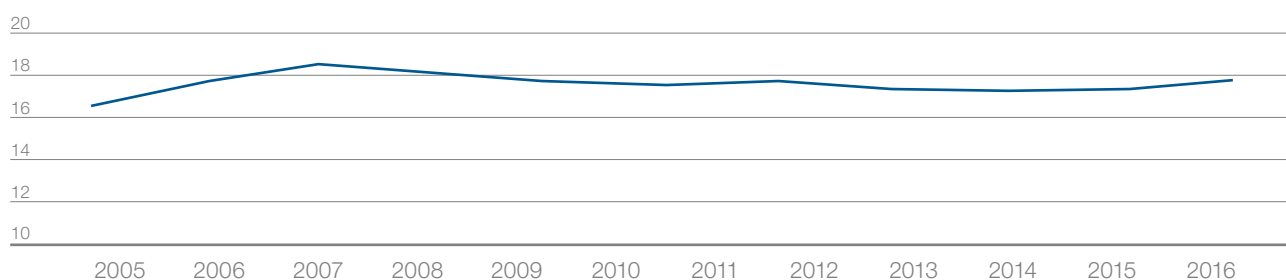
Source INSEE.

Indicateurs Immobilier logement

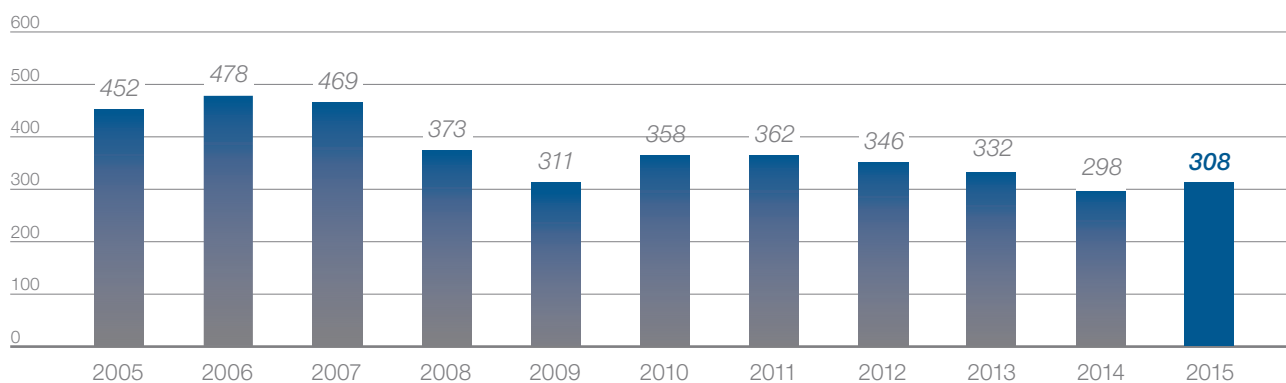
Taux d'intérêt moyen des prêts immobiliers



Durée moyenne des prêts immobiliers (en année)



Source : Observatoire Crédit Logement.

Évolution du nombre de logements mis en chantier en France (en milliers d'unités)^(a)

(a) Logements mis en chantier : individuels purs, individuels groupés, collectifs, résidences (construction neuve et construction sur bâtiments existants).

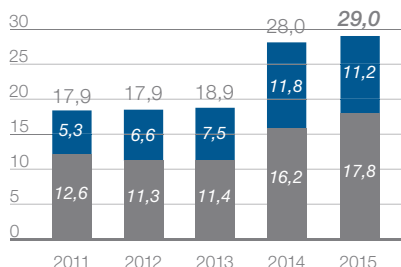
Source : Ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie, Sit@del2.

Au 31 décembre 2015, 308 280 logements ont été mis en chantier (commencés) contre 297 532 logements commencés en 2014. Ils sont issus de la construction neuve (280 158 logements) et de la construction sur bâtiment existant (28 122 logements). Ils se répartissent entre les logements individuels purs (80 828), les maisons individuelles groupées ou en village (33 072), les

collectifs (167 472) et enfin les logements en résidences (26 908). 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).

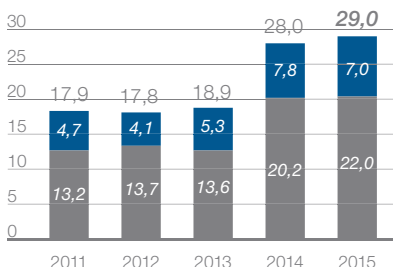
Indicateurs Immobilier d'entreprise

Montants investis en Immobilier d'Entreprise en France : « Bureaux » vs « Autres »
(en milliards d'euros)



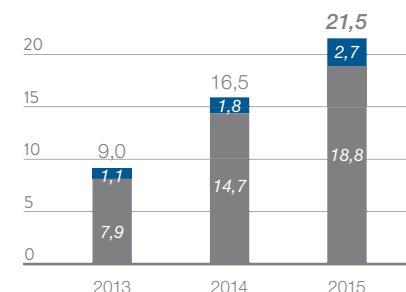
— Bureaux — Autres
Source : BNP Paribas Real Estate.

Montants investis en Immobilier d'Entreprise en France : « Île-de-France » vs « Régions »
(en milliards d'euros)



— Île-de-France — Régions
Source : BNP Paribas Real Estate.

Immobilier d'entreprise en Île-de-France
(en milliards d'euros)



— Immobilier Entreprise hors VEFA
— Immobilier Entreprise en VEFA
Source : Jones Lang Lassale & Crédit Foncier.

Le marché dans lequel Kaufman & Broad intervient au titre de ses opérations d'Immobilier d'entreprise est principalement celui d'immeuble de bureau réalisé pour le compte de tiers ou vendu en l'état futur d'achèvement à un utilisateur final ou à un investisseur final identifié.

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 et remplacé par le « PTZ + » à compter du 1^{er} janvier 2011.

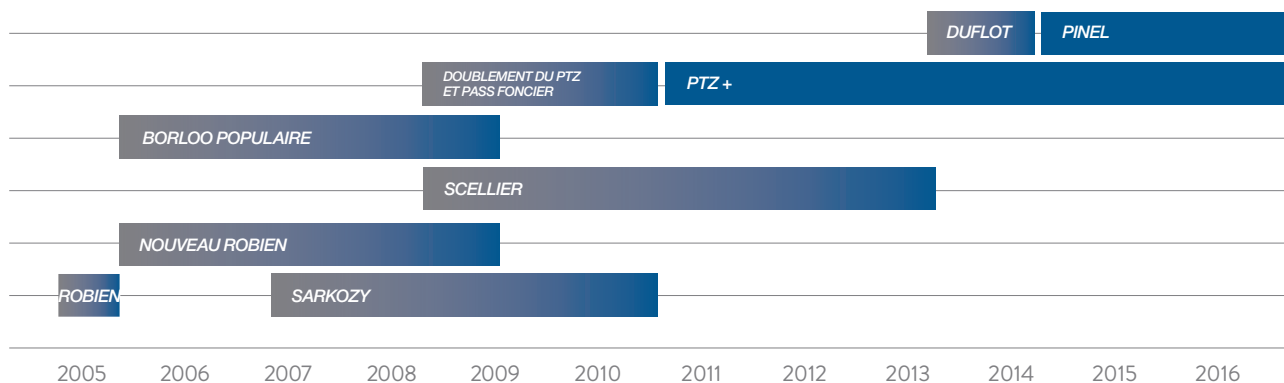
En décembre 2008, a été voté un nouveau dispositif, dit Loi « Scellier », permettant aux particuliers qui acquièrent un logement neuf ou en VEFA entre le 1^{er} janvier 2009 et le 31 mars 2013, de bénéficier, sous différentes conditions, d'une réduction d'impôt sur le revenu de 25 à 37 % du prix de revient du bien, étalée sur

une période de 9 à 15 ans. Ce dispositif, prolongé jusqu'en mars 2013 si l'engagement de réaliser un investissement immobilier a été pris en 2012, a aujourd'hui totalement disparu au bénéfice du dispositif « Duflot » (voir section 1.1.2.2.2. « Le dispositif « Duflot » »).

Instauré par la Loi de Finances pour 2013, le « Duflot » permet 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 procédé à plusieurs aménagements de ce dernier dispositif baptisé « Pinel » afin de relancer la construction de logements intermédiaires en zones tendues (voir section 1.1.2.2.2. « Le dispositif « Duflot » »).

Nous estimons 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 section 1.2.3.6. « 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. Évolution du dispositif « Scellier » en 2013

Ce dispositif a été adopté dans le cadre de la Loi n° 2008-1443 du 30 décembre 2008, dite Loi de Finances Rectificative pour

2008 Il a été aménagé à plusieurs reprises et notamment par la Loi de Finances pour 2013.

En principe, cette réduction d'impôt est supprimée pour tous les

investissements réalisés après le 31 décembre 2012. Toutefois, les investissements réalisés au plus tard le 31 décembre 2012 pour des logements acquis neufs au plus tard le 31 mars 2013 peuvent bénéficier de ce dispositif.

Pour les logements acquis en l'état futur d'achèvement, l'engagement de réaliser l'investissement immobilier a pu prendre la forme d'un contrat de réservation à condition qu'il ait été enregistré chez un notaire ou au service des impôts au plus tard le 31 décembre 2012 et que l'acte authentique ait été signé au plus tard le 31 mars 2013.

Récapitulatif des taux de la réduction d'impôt Scellier

	2009	2010	2011	2012	2013
Logements BBC 2005	25 %	25 %	22 % ^(a)	13 % ^(b)	13 % ^(b)
Logements non BBC	25 %	25 %	13 %	0 % ^(c)	0 % ^(c)

(a) 25 % si une réservation a été enregistrée avant le 31 décembre 2010 et que l'acte authentique a été signé au plus tard le 30 mars 2011.

(b) 22 % si une réservation a été enregistrée avant le 31 décembre 2011 et que l'acte authentique a été signé au plus tard le 30 mars 2012.

(c) 13 % si une réservation a été enregistrée avant le 31 décembre 2012 et que l'acte authentique a été signé au plus tard le 31 mars 2013 ou 6 % si un permis de construire a été déposé avant le 31 décembre 2011.

Plafonnement des prix au m²

Un plafonnement de l'investissement avait été introduit par la Loi de Finances pour 2012. Le prix de revient du logement était limité à un prix par mètre carré de surface habitable fixé par décret en fonction de la localisation du logement. L'application de cette mesure bénéficiait d'une période transitoire : seuls les investissements réalisés à compter du 1^{er} janvier 2012 et non précédés d'une réservation enregistrée avant le 31 décembre 2011, étaient soumis à ce plafonnement.

Les plafonds de prix par mètre carré étaient les suivants :

Zone A et A bis	5 000 euros
Zone B1	4 000 euros
Zone B2	2 100 euros
Zone C	2 000 euros

Délai d'achèvement

Pour tous les logements acquis en VEFA, un délai d'achèvement de 30 mois à compter de la déclaration d'ouverture de chantier devait être respecté pour que l'investissement soit éligible à la réduction d'impôt.

Plafonnement des loyers

Pour bénéficier du dispositif « Scellier », les logements devraient être situés dans des communes classées dans des zones géographiques caractérisées par un déséquilibre entre l'offre et la demande, à savoir les zones A, A bis, B1 et B2. Durant la période d'engagement de location, le loyer mensuel devrait être inférieur au plafond annuel fixé par décret en fonction de la zone de situation du logement. 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 au titre de 2015, correspondent aux montants ci-après :

Acquisition depuis le 1^{er} janvier 2012 (en euros/m²/mois)

Plafonds mensuels de loyers par mètre carré

Zones	Libre	Intermédiaire
A (grande couronne de Paris, Côte d'azur et Genevois français)	17,04 €	13,63 €
A bis (Paris et sa petite couronne)	22,97 €	18,38 €
B1 (agglomérations de plus de 250 000 habitants et quelques communes)	13,75 €	11,00 €
B2 (villes de 50 000 habitants et plus, zones littorales et frontalières)	11,21 €	8,97 €
C (communes en zone rurale, ayant fait l'objet d'un agrément, valable pendant 3 ans)	7,80 € ^(a)	6,24 €

(a) Avec agrément.

1.1.2.2.2. Le dispositif « Duflot » (en vigueur jusqu'au 31 août 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) vise à favoriser l'investissement immobilier locatif et s'inscrit dans une démarche de Développement Durable.

Ainsi, du 1^{er} janvier 2013 au 31 décembre 2016, l'acquéreur d'un bien immobilier neuf destiné à la location peut bénéficier d'une réduction d'impôt égale à 18 % de son prix d'acquisition, dans une limite de 300 000 euros, soit 54 000 euros de réduction d'impôt maximum répartis sur 9 ans. Sont autorisées deux acquisitions par an au titre d'une même année d'imposition dans la limite globale de 300 000 euros par contribuable.

La réduction d'impôt au titre du dispositif « Duflot » est prise en compte pour le calcul du plafonnement global des niches fiscales fixé à 10 000 euros depuis l'imposition des revenus 2013.

Conditions tenant à la location

La location doit prendre effet dans les douze mois de l'achèvement de l'immeuble et doit être effective et continue pendant une durée minimale de 9 ans.

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

La location ne peut pas être conclue avec un membre du foyer fiscal, un ascendant ou un descendant 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.

Plafonnement des prix au m²

Le prix de revient du logement est limité à un prix par mètre carré de surface habitable fixé par décret. Le plafond de prix par mètre carré est fixé à 5 500 euros quel que soit le lieu de l'investissement.

Délai d'achèvement

Pour tous les logements acquis en VEFA, un délai d'achèvement de 30 mois à compter de la déclaration d'ouverture de chantier doit être respecté pour que l'investissement soit éligible à la réduction d'impôt.

Niveau de performance énergétique

La réduction d'impôt s'applique aux logements pour lesquels l'acquéreur justifie du niveau de performance énergétique globale fixé par décret en fonction du type de logement.

Les logements acquis neufs ou en l'état futur d'achèvement doivent, selon la date de leur permis de construire :

- soit bénéficier du label « Bâtiment Basse Consommation d'énergie, BBC 2005 » défini dans l'arrêté du 3 mai 2007 relatif au contenu et aux conditions d'attribution du label « Haute Performance Énergétique » ;
- soit respecter la réglementation thermique 2012 (RT 2012).

Plafonnement des loyers

Pour bénéficier du dispositif « Duflot », les logements doivent être situés dans des communes classées dans des zones géographiques caractérisées par un déséquilibre entre l'offre et la demande : il s'agit des zones A, A bis, B1 et B2. 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 au titre de 2015 aux montants ci-après :

Zones (en euros/m²/mois)

Plafonds mensuels de loyers par mètre carré

A (grande couronne de Paris, Côte d'azur et Genevois français)	12,49 €
A bis (Paris et sa petite couronne)	16,82 €
B1 (agglomérations de plus de 250 000 habitants et quelques communes)	10,06 €
B2 (villes de 50 000 habitants et plus, zones littorales et frontalières)	8,74 €

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 au titre de 2015 aux montants ci-après :

Composition du foyer locataire

(en euros/an)

	Zone A	Zone A bis	Zone B1	Zone B2
Personne seule	36 971 €	36 971 €	30 133 €	27 120 €
Couple	55 254 €	55 254 €	40 241 €	36 216 €
Personne seule ou couple ayant une personne à charge	66 420 €	72 433 €	48 393 €	43 554 €
Personne seule ou couple ayant deux personnes à charge	79 558 €	86 479 €	58 421 €	52 579 €
Personne seule ou couple ayant trois personnes à charge	94 183 €	102 893 €	68 725 €	61 853 €
Personne seule ou couple ayant quatre personnes à charge	105 985 €	115 782 €	77 453 €	69 707 €
Majoration par personne à charge supplémentaire à partir de la cinquième	+ 11 809 €	+ 12 900 €	+ 8 641 €	+ 7 775 €

1.1.2.2.3. 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).

Ainsi, du 1^{er} janvier 2013 au 31 décembre 2016, 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 doit 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 contribuable et par an, limité à 2 logements maximum par an.

Pour l'application du dispositif, il n'est possible de prendre en compte plus de deux acquisitions par année d'imposition.

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 2015.

Enfin, s'agissant des logements acquis en l'état futur d'achèvement, le logement doit, pour les acquisitions postérieures au 1^{er} septembre 2014, être achevé dans les 30 mois non plus de la date de déclaration d'ouverture de chantier, mais à la date de signature de l'acte authentique.

Conditions tenant à la location

La location doit prendre effet dans les douze mois de l'acquisition ou de l'achèvement de l'immeuble et 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 %, soit 18 %. Lors de la seconde prorogation, le taux est majoré de 3 %, soit 21 %.

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

Durée de l'engagement initial

Taux de la réduction d'impôt

6 ans	12 %
1 ^{re} prorogation de 3 ans	6 %
2 ^e prorogation de 3 ans	3 %
Réduction d'impôt maximale	21 %
9 ans	18 %
Prorogation de 3 ans	3 %
Réduction d'impôt maximale	21 %

Contrairement au dispositif « Duflot », 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

À l'instar du dispositif « Duflot », 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.

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 2015 et pour les baux conclus ou renouvelés en 2016, aux montants ci-après :

Zones (en euros/m²/mois)

Plafonds mensuels de loyers par mètre carré

	2015	2016
A	12,49 €	12,50 €
A bis	16,82 €	16,83 €
B1	10,06 €	10,07 €
B2	8,74 €	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 au titre de 2015 aux montants ci-après :

Composition du foyer locataire

(en euros/an)	Zone A	Zone A bis	Zone B1	Zone B2
Personne seule	36 971 €	36 971 €	30 133 €	27 120 €
Couple	55 254 €	55 254 €	40 241 €	36 216 €
Personne seule ou couple ayant une personne à charge	66 420 €	72 433 €	48 393 €	43 554 €
Personne seule ou couple ayant deux personnes à charge	79 558 €	86 479 €	58 421 €	52 579 €
Personne seule ou couple ayant trois personnes à charge	94 183 €	102 893 €	68 725 €	61 853 €
Personne seule ou couple ayant quatre personnes à charge	105 985 €	115 782 €	77 453 €	69 707 €
Majoration par personne à charge supplémentaire à partir de la cinquième	+ 11 809 €	+ 12 900 €	+ 8 641 €	+ 7 775 €

Concernant le plafonnement des prix au m², le délai d'achèvement des logements acquis en VEFA et le niveau de performance énergétique, le dispositif « Pinel » reprend les mêmes conditions que le dispositif « Duflot ».

Les plafonds annuels de ressources du locataire, sont fixés pour les baux conclus en 2016 aux montants ci-après :

Composition du foyer locataire

(en euros/an)	Zone A	Zone A bis	Zone B1	Zone B2
Personne seule	36 993 €	36 993 €	30 151 €	27 136 €
Couple	55 287 €	55 287 €	40 265 €	36 238 €
Personne seule ou couple ayant une personne à charge	72 476 €	66 460 €	48 422 €	43 580 €
Personne seule ou couple ayant deux personnes à charge	86 531 €	79 606 €	58 456 €	52 611 €
Personne seule ou couple ayant trois personnes à charge	102 955 €	94 240 €	68 766 €	61 890 €
Personne seule ou couple ayant quatre personnes à charge	115 851 €	106 049 €	77 499 €	69 749 €
Majoration par personne à charge supplémentaire à partir de la cinquième	12 908 €	11 816 €	8 646 €	7 780 €

1.1.2.2.4. 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-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).

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

L'article 107 de la Loi de Finances pour 2016 simplifie et élargit le prêt à taux zéro à compter du 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. Désormais, le PTZ peut financer jusqu'à 40 % de l'achat d'un logement dans le neuf. Le remboursement du prêt peut par ailleurs 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 sont augmentés, permettant à davantage de ménages d'en bénéficier :

Composition du foyer locataire

(en euros/an)		Zone A	Zone B1	Zone B2	Zone C
Célibataire	À partir du 1 ^{er} janvier 2016	37 000 €	30 000 €	27 000 €	24 000 €
	Avant le 1 ^{er} janvier 2016	36 000 €	26 000 €	24 000 €	22 000 €
Couple 2 enfants	À partir du 1 ^{er} janvier 2016	74 000 €	60 000 €	54 000 €	48 000 €
	Avant le 1 ^{er} janvier 2016	72 000 €	52 000 €	48 000 €	44 000 €

1.1.2.2.5. 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 alentours 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 applicable dans un périmètre réduit de 500 à 300 m² 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 est 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 plus de 11 % des 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 nouveaux quartiers prioritaires

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. Ref. BOI-TVA-IMM-20-20-20-20160203 n° 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, être situé à moins de 300 mètres de ces quartiers.

Ces quartiers 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 déposé entre le 1^{er} janvier 2015 et la date de signature du contrat de ville qui doit intervenir 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

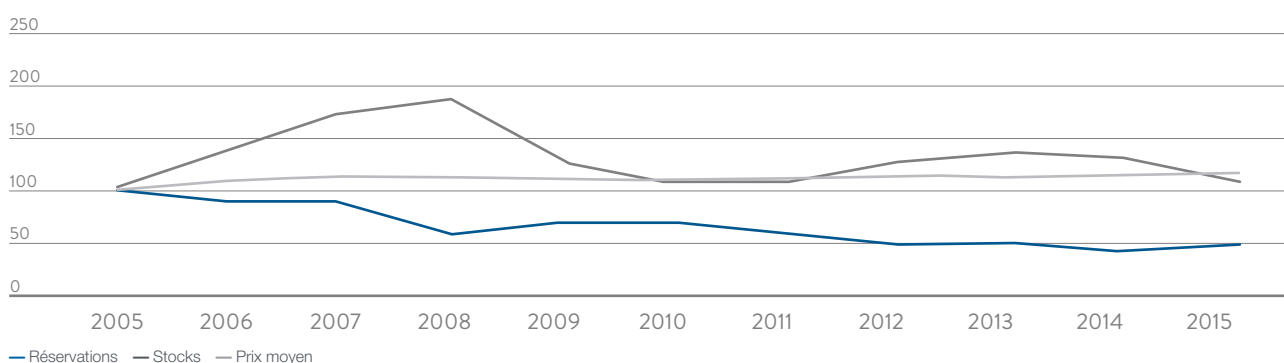
Le marché français des Maisons individuelles en village a représenté respectivement 7 407 et 8 237 réservations en 2014 et 2015.

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

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Réservations	18 432	16 535	16 478	10 727	12 761	12 752	10 272	8 551	8 841	7 419	8 237
Stocks	8 181	11 134	14 201	15 362	10 341	8 770	8 685	10 557	11 019	10 491	8 960
Prix moyen (en euros)	220 507	243 494	250 548	248 790	243 253	239 305	246 707	250 447	247 715	253 251	249 186

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

Évolution du marché de la maison individuelle en village (base 100 en 2005)



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

Réservations	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Île-de-France	3 092	2 868	2 386	1 729	1 910	2 215	1 385	1 123	1 421	1 264	1 398
Rhône-Alpes	1 701	1 550	1 579	1 065	1 324	1 896	1 590	1 316	1 203	1 059	1 155
Provence Côte d'Azur	1 488	1 503	1 741	929	1 474	992	803	760	839	790	838
Languedoc-Roussillon	1 166	1 530	1 551	1 066	1 041	780	766	491	530	362	486
Midi-Pyrénées	955	847	1 253	606	594	496	499	636	582	672	616

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

B. Appartements (logements collectifs)

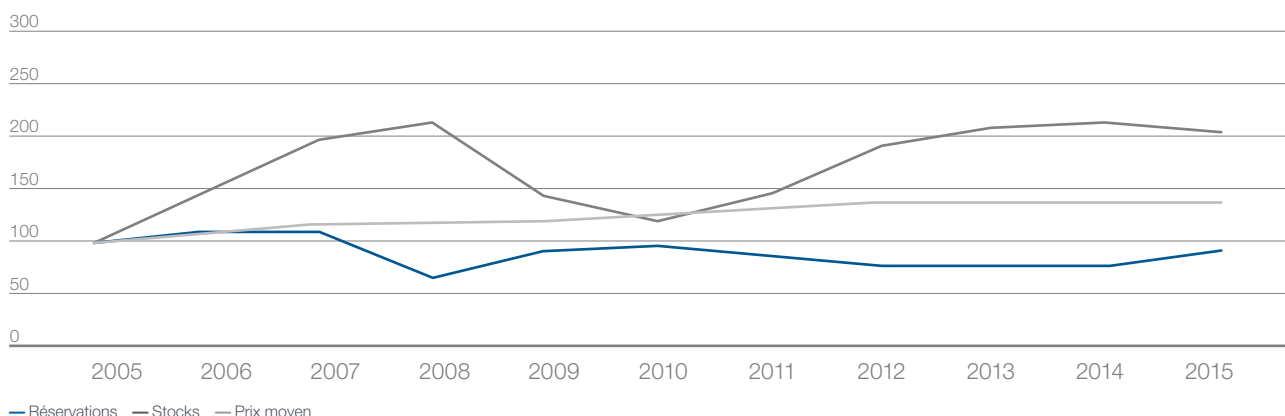
Le marché français des appartements neufs a représenté respectivement 79 543 et 94 301 réservations en 2014 et 2015.

Évolution des réservations, stocks et prix moyen au m² des appartements depuis 10 ans

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Réservations	102 991	109 429	110 539	67 780	93 041	102 533	94 728	80 373	80 472	79 531	94 301
Stocks	44 590	67 506	87 866	94 425	58 880	50 560	64 139	85 505	93 083	95 192	90 326
Prix moyen en euros/m²	2 850	3 071	3 281	3 354	3 367	3 571	3 784	3 875	3 878	3 868	3 895

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

Évolution du marché des appartements (base 100 en 2005)



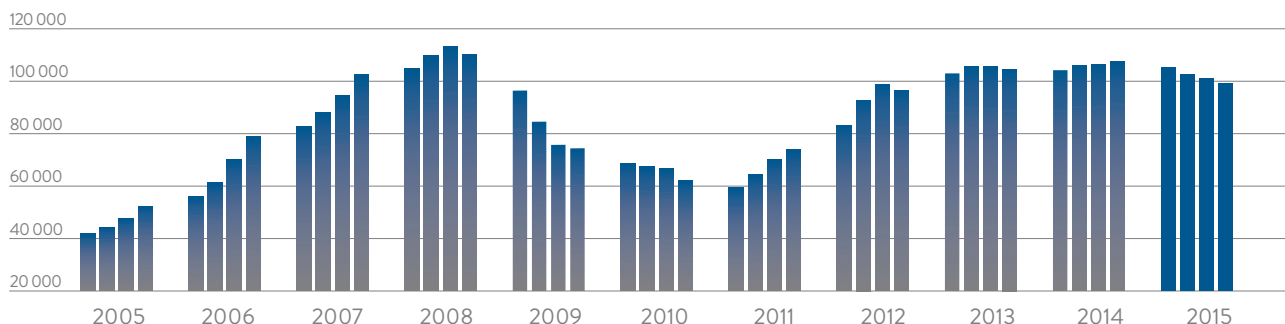
Le tableau ci-dessous fait apparaître les plus importants marchés d'appartements en France.

Réervations	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Île-de-France	18 263	17 278	18 472	12 479	16 894	19 637	18 881	20 346	22 090	21 307	23 048
Rhône-Alpes	15 445	16 077	16 776	11 143	16 281	18 918	16 997	13 282	11 774	12 336	14 474
Provence Côte d'Azur	10 883	13 108	13 340	8 695	12 473	14 134	11 777	10 261	9 609	10 105	11 636
Ouest ^(a)	12 062	13 336	11 980	7 788	10 749	12 498	10 306	7 692	7 392	7 139	9 601
Languedoc-Roussillon	6 852	7 569	7 642	5 253	6 984	6 947	6 815	4 729	5 738	5 413	6 006
Aquitaine	7 993	7 178	6 657	3 380	4 957	5 576	5 076	4 265	4 531	4 802	3 986
Midi-Pyrénées	7 529	8 622	7 351	4 096	4 331	4 743	4 896	4 382	4 467	4 251	6 981

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

(a) Regroupement des Régions Pays de la Loire et Bretagne.

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 s'établit à 99 124 unités au 31 décembre 2015, soit un niveau en baisse de 6,2% par rapport au quatrième trimestre 2014 (105 683 logements). Le niveau du stock de logements proposés à la vente a été en légère mais constante diminution au cours de l'année 2015. Ce mouvement semble être une inversion de la tendance haussière amorcée au T1 2011 où il avait atteint le niveau le plus bas depuis 2006 avec moins de 61 000 logements proposés à la vente pour atteindre son niveau le plus élevé au T3 2014 avec

plus de 107 000 logements. Les stocks de logements achevés au quatrième trimestre 2015 représentent environ 6,5% des logements proposés à la vente (respectivement 6,4% pour les appartements et 6,9% pour les maisons individuelles) soit environ 6 500 logements. Au 30 novembre 2015, le groupe comptait 59 logements achevés restant à réserver soit moins de 2% de son offre commerciale contre 34 logements pour la période comparable de 2014.

1.1.2.4. Principaux acteurs du marché

Outre la concurrence de promoteurs régionaux bénéficiant d'une bonne implantation sur leurs secteurs géographiques 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	2015	2014	2013
Nexity ^(a)	11 741	10 365	10 121
Bouygues Immobilier ^(b)	11 400	11 776	10 963
Kaufman & Broad	6 901	5 871	5 379
Cogedim ^(c)	^(d)	4 526	3 732
Vinci ^(e)	4 189	3 321	2 823
Icade ^(f)	3 999	3 912	3 533
Les Nouveaux Constructeurs ^(g)	2 400	1 600	1 874

Sources :

(a) Nexity : Communiqué de Presse du 16 février 2016.

(b) Bouygues Immobilier : Donnée estimée par rapport au taux de progression mentionné par Bouygues Immobilier dans sa publication du 24 février 2016.

(c) Cogedim : Communiqué de Presse Résultats 2014 du 4 mars 2015.

(d) Non publié à la date du présent document.

(e) Vinci : Document de référence 2015.

(f) Icade : Résultats annuels 2015 du 23 février 2016.

(g) Les Nouveaux Constructeurs : Communiqué de Presse du 4 février 2016.

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	2015	2014
Maisons individuelles groupées		
Île-de-France	7,6 %	7,4 %
Languedoc-Roussillon	0,2 %	0,6 %
Midi-Pyrénées	6,2 %	6,5 %
Aquitaine	4,0 %	3,5 %
Provence-Alpes-Côte-d'Azur	0,5 %	1,4 %
Total Maisons individuelles groupées France	3,0 %	2,5 %
Appartements ^(b)		
Île-de-France	9,2 %	9,6 %
Ouest ^(a)	6,6 %	8,3 %
Aquitaine	13,2 %	12,8 %
Languedoc-Roussillon	6,0 %	5,0 %
Midi-Pyrénées	17,9 %	11,1 %
Rhône-Alpes	3,6 %	3,1 %
Provence-Alpes-Côte-d'Azur	7,5 %	11,2 %
Total Appartements France	7,1 %	7,2 %
Total Logements France	6,7 %	6,8 %

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

(a) Regroupement des Régions Pays de la Loire et Bretagne.

(b) Représente l'activité logement collectifs pour le groupe à savoir (appartement, résidence service et hôtel).

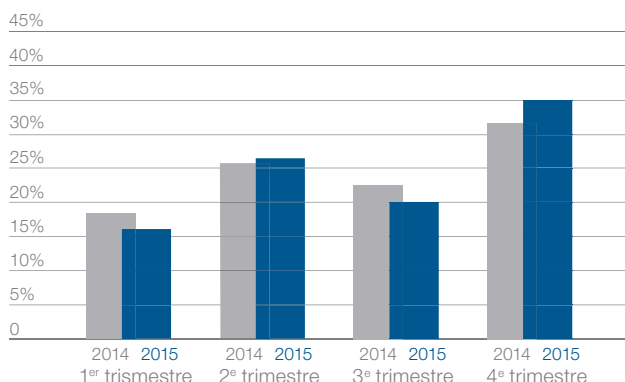
1.1.2.6. Cyclicité et saisonnalité

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 »).

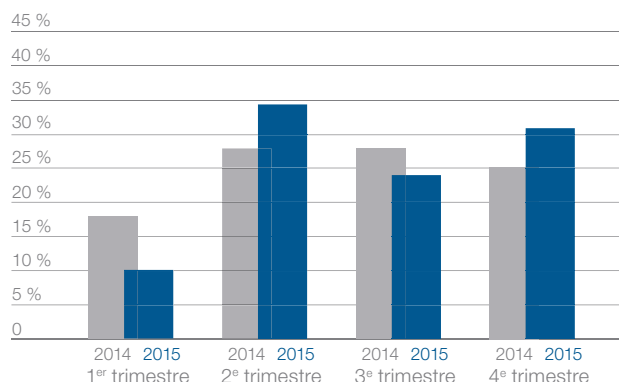
L'activité commerciale du groupe, dont les réservations sont le reflet, se représente de la manière suivante au titre des deux derniers exercices :

Répartition des réservations par trimestre

Maisons individuelles en village



Logements collectifs



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, le 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 14 directions d'agences : la région Île-de-France (découpée en 3 secteurs), Loire-Atlantique, Bretagne (à Rennes), Caen, Lille-Flandres, Rhône-Alpes, Savoie, Côte d'Azur, Provence, Méditerranée (Bouches-du-Rhône), Languedoc-Roussillon, Midi-Pyrénées, Pyrénées-Atlantiques et Gironde. 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 régionales 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 direction régionale 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, Architecture, Grand projet, Marketing – Communication et Internet, Ressources Humaines, 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 :

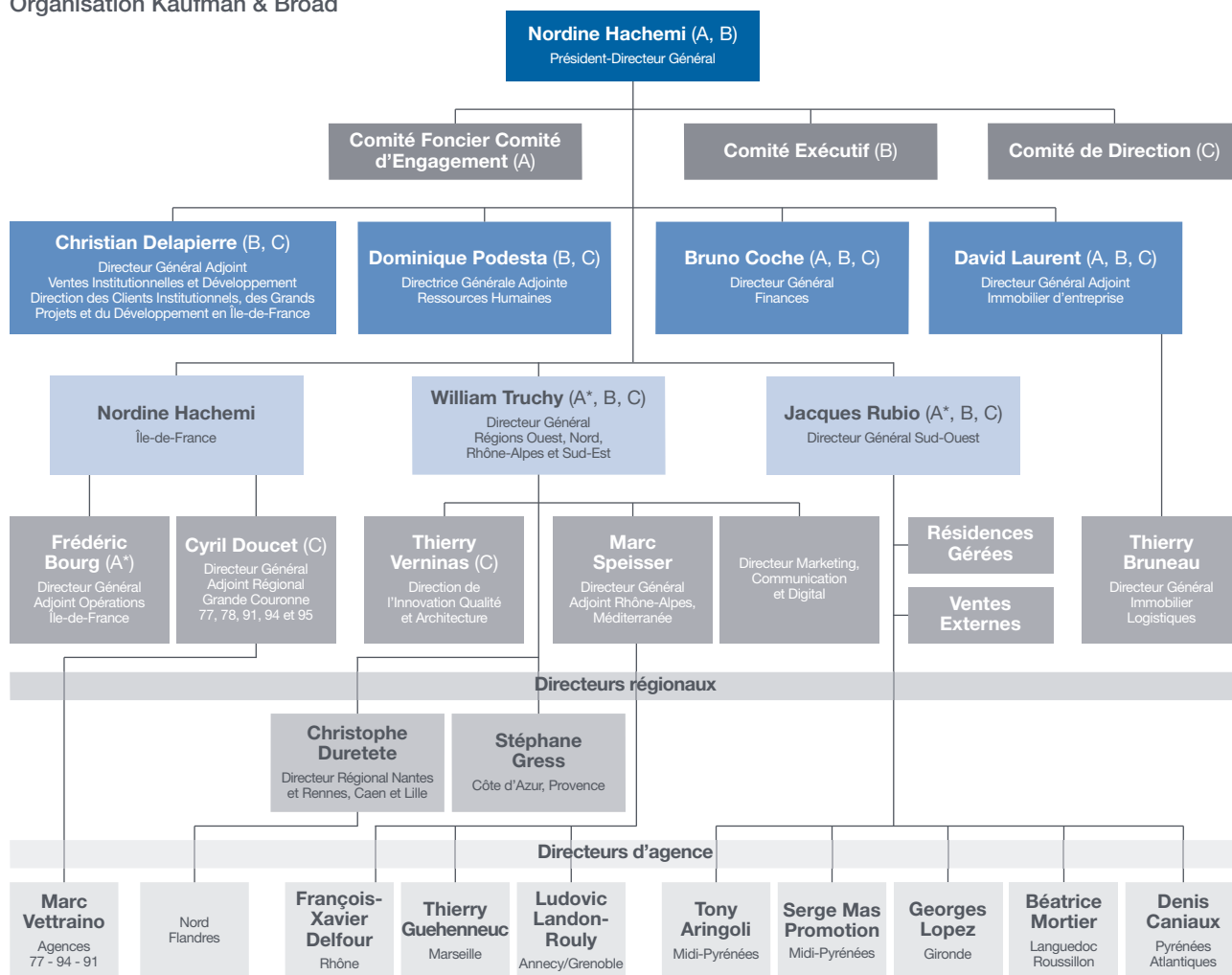
- financement de projets ;
- mise en place des organisations, recrutement, gestion des personnes et administration des salaires et rémunérations ;
- gestion comptable, juridique, fiscale et de trésorerie ;
- traitement et mise en place des systèmes informatiques ;
- assistance et conseil pour la vente aux particuliers ;
- 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 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, SM2I, Kaufman & Broad Flandres, Safaur et SMP (Serge Mas Promotion) 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

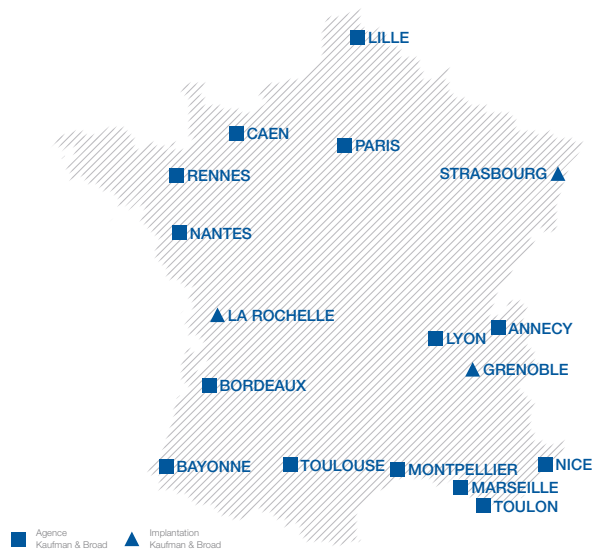
La politique de Kaufman & Broad consiste à déployer son activité dans des secteurs géographiques avec un potentiel de développement économique et démographique à moyen et long terme. Cet objectif a conduit le groupe à orienter son activité dans les Régions les plus dynamiques afin d'y accroître sa part de marché. En 2015, le chiffre d'affaires de l'activité Logement se répartit à 45 % en Île-de-France et à 55 % 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 : Annecy, Bayonne, Bordeaux, Caen, Grenoble, La Rochelle, Lille, Lyon, Marseille, Montpellier, Nantes, Nice, Rennes, Toulouse, Strasbourg et en particulier en région Île-de-France.

La France métropolitaine, où Kaufman & Broad réalise l'intégralité de son activité, bénéficie d'un environnement sociodémographique favorable. Sur 12 mois, à fin novembre, le nombre de logements autorisés à la construction et le nombre de logements commencés ont respectivement augmenté de 0,7 % (à 364 100 unités) et de 0,4 % (à 338 000 unités). Malgré un accroissement du parc de logements en moyenne de 1 % depuis 30 ans, la demande de logements surpasse toujours l'offre. De surcroît, avec un IRL (Indice de Référence des Loyers) stable à -0,01 %, aucun élément socio-économique ne justifierait une chute brutale de la demande de logements.

À ce titre, Kaufman & Broad pense que le positionnement de ses différents programmes au travers du pays est en adéquation avec les bassins de clientèle identifiés. Cette orientation a permis à Kaufman & Broad de s'implanter dans trois nouvelles villes qui sont Caen, La Rochelle et Strasbourg.

La carte ci-dessous reflète les implantations actuelles du groupe en France.



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 diversifiée confère au groupe une flexibilité qui lui permet de pouvoir 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 des 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 ainsi qu'aux critères de solvabilité des primo-accédants.

Typologie d'acheteur*

	Part des réservations en nombre		Part du chiffre d'affaires réservé (TTC)	
	2015	2014	2015	2014
Investisseur ^(a)	39,2 %	36,6 %	41,4 %	34,5 %
Bloc	40,3 %	33,6 %	29,3 %	28,0 %
Primo-accédant	15,0 %	22,7 %	18,9 %	26,4 %
Second-accédant	5,5 %	7,1 %	10,4 %	11,0 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %
(a) Dont « Duflot » et « Pinel »	35 %	28 %	36 %	27 %

* Y compris joint-ventures.

Dans un environnement économique fragile et toujours incertain 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 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 2015, le groupe a réalisé une part toujours significative de ses réservations auprès d'investisseurs (en progression de 23 % en nombre par rapport à 2014) mais également dans le cadre des réservations en bloc et ceci malgré une activité des opérateurs sociaux qui marque le pas en 2015 au niveau national. La part des réservations en chiffre d'affaires (TTC) destinée à l'investissement locatif a été de 41,4 % (dont 36 % dans le cadre des dispositifs « Duflo » et « Pinel ») et les réservations en bloc de 29,3 %. La part des accédants à la propriété (primo-accédants et seconds accédants) s'est établie à 29,3 %, contre 37,4 % en 2014.

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 2015, ils diminuent dans les réservations du groupe, ceux-ci rencontrant toujours des difficultés pour trouver un financement malgré des taux d'intérêts 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.

En 2015, le prix de vente (TTC) des maisons individuelles du groupe varie entre 174 000 et 783 000 euros. Son prix moyen s'établit à environ 367 000 euros en Île-de-France et à 277 000 euros en Régions. Les surfaces habitables des maisons sont comprises entre 60 et 160 m² selon les programmes (voir section 2.1.3. « Suivi des indicateurs »).

Le prix de vente (TTC) des logements collectifs en 2015 varie entre 2 700 à 11 600 euros par m² en Île-de-France et oscille entre 1 500 euros et 7 700 euros par m² en Régions. Le prix moyen de vente (TTC) des logements collectifs (parking compris) s'est élevé à près de 4 700 euros par m² en Île-de-France et à 3 900 euros par 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

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Prix moyen (TTC en euros)	302 700	306 900	319 900	307 400	335 600	294 600	301 700	252 500	313 100	381 400	367 000
Surface moyenne (m ²)	113	111	107	110	113	96	100	80	90	98	88

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

(TTC en euros)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Île-de-France	248 600	252 600	249 900	241 900	208 500	226 900	266 900	238 800	207 800	205 800	256 300
Régions	152 600	171 600	185 900	188 000	197 300	197 100	201 420	212 000	198 500	183 700	197 500

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 2015, le groupe estime avoir réalisé 39 % de ses réservations en nombre auprès d'investisseurs particuliers par l'intermédiaire de prescripteurs, de réseaux spécialisés et de ses bureaux de vente contre 37 % en 2014. Sur la base des déclarations d'intention des investisseurs privés, le groupe évalue à 35 % la part des réservations en nombre au sein de ceux-ci réalisées dans le cadre du dispositif « Pinel » contre 28 % en 2014 pour les dispositifs en vigueur (Duflo et Pinel).

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.

Le groupe considère avoir réalisé 39 % des réservations en nombre auprès de ces investisseurs en 2015 contre 34 % en 2014.

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.

1.1.4.2.1. Maisons individuelles en village

Le groupe a développé en France depuis près de 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 plusieurs modèles différents, 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 est 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'économie 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, ces sites sont souvent proches des transports en commun et des services de proximité. En Régions, les sites sont également situés en centre-ville ou en proche périphérie des villes de Marseille, d'Aix-en-Provence, d'Avignon, de Lyon, d'Annecy, d'Annemasse, de Nice, d'Antibes, de Toulon, de Saint-Tropez, de Saint Raphaël, de Toulouse, de Bordeaux, de La Rochelle, de Bayonne, de Montpellier, de Béziers, de Nîmes, de Nantes, de Rennes, de Caen, de Lille et de Strasbourg.

Kaufman & Broad apporte une grande attention à l'architecture de ses immeubles, au traitement des parties communes (hall d'entrée, palier 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'économie 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 de 40 à 60 m² moyen, 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 de 65 à 80 m² moyen, 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 de 40 à 60 m² moyen, avec des prix variant généralement entre 2 700 euros/m² et 4 500 euros/m² ;
- des deuxièmes acheteurs pour une surface de 60 à 80 m² moyen, 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 Atlantique, Bretonne et Méditerranéenne, 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 via les dispositifs en investissement LMNP amortissable ou Censi Bouvard permettant aux acquéreurs de bénéficier de la récupération de TVA.

Par ailleurs, 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 à prix maîtrisés en partenariat avec un prestataire de service nationalement reconnu. Ces logements collectifs sont proposés en accession, en investissement libre ou en dispositif « Pinel ».

1.1.4.2.4. Tertiaire

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.

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 tertiaire, le groupe est susceptible de développer également des opérations hôtelières et/ou de commerces. Le groupe exerce cette activité, soit pour le compte de tiers (Maîtrise d'Ouvrage Déléguée et contrat de promotion immobilière), soit en respectant généralement une politique stricte d'achat de terrains une fois l'ensemble du programme pré-commercialisé (Vente en l'état futur d'achèvement).

Depuis 2010, Kaufman & Broad s'est engagé dans un partenariat avec la société Elithis dénommée « 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'Ouvrages 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.

1.1.5. Marketing et commercialisation

La commercialisation des produits Kaufman & Broad passe par une politique commerciale et marketing dynamique et extrêmement réactive. La stratégie de communication, qu'elle soit traditionnelle ou digitale, passe par un déploiement de moyens ciblés pour chaque produit et chaque commune, dans le cadre d'une politique nationale déclinée régionalement.

Cette politique est appliquée dans tous les points de contact avec les clients et les futurs acquéreurs, que ce soit dans nos bureaux de vente, véritables vitrines du savoir-faire de la marque, mais également, le cas échéant, dans les maisons ou logements collectifs témoins, décorés par des architectes d'intérieur professionnels.

1.1.5.1. Équipe de vente

Kaufman & Broad commercialise ses logements, notamment par l'intermédiaire de ses propres équipes de vente et de réseaux spécialisés.

Au 30 novembre 2015, les équipes commerciales étaient composées de 157 personnes dont 96 attachés commerciaux ayant en moyenne une ancienneté de 9,4 années dans le groupe. Les vendeurs perçoivent une rémunération fixe à laquelle s'ajoute un intéressement lié aux ventes qu'ils réalisent, versé mensuellement. Kaufman & Broad estime que son équipe de vente, composée de professionnels de l'immobilier qui

connaissent les produits et l'éthique du groupe, est particulièrement performante. L'existence de cette force de vente assure en outre au groupe la propriété des fichiers clients et notamment des clients prospectés.

Des équipes de vente dédiées sont affectées à la commercialisation en bureau de vente des maisons individuelles et des logements collectifs. Pour ses programmes de logements collectifs destinés aux investisseurs institutionnels, le groupe s'appuie sur la direction centrale en charge des ventes institutionnelles, sur sa direction commerciale et ses directions régionales qui assurent les relations spécifiques avec cette clientèle. Par ailleurs, le groupe a mis en place dans chaque région des responsables de vente dédiés aux réseaux de vente à des investisseurs particuliers (produits de défiscalisation). Kaufman & Broad fait ainsi appel à des réseaux spécialisés : banques, conseils financiers, sociétés spécialisées, pour vendre certains produits et plus particulièrement pour vendre les programmes qui peuvent bénéficier d'avantages fiscaux. Le groupe conclut avec ces réseaux spécialisés des mandats de commercialisation par programme qui prévoient le paiement d'une commission à la signature de l'acte de vente.

1.1.5.2. Bureaux de vente

Il est porté une très grande attention à la conception des bureaux de vente car Kaufman & Broad estime que les clients potentiels associent souvent la qualité de la présentation des bureaux de vente à celle des programmes immobiliers. Afin de profiter de la bonne identification et notoriété de la marque, Kaufman & Broad conçoit ses bureaux de vente de façon identique sur ses différents programmes. À cet égard, les agences régionales appliquent une charte nationale exposant l'architecture et la décoration des bureaux de vente.

Kaufman & Broad met en œuvre une politique de charte bureau de vente adaptée à l'image dynamique et innovante de la marque.

La plupart des programmes disposent de leurs propres bureaux de vente sur site ou à proximité immédiate. Dans certains cas, la commercialisation est effectuée par des vendeurs multiprogrammes, sans bureau de vente. Si, pour un programme, le nombre de logements à vendre excède une centaine, la politique du groupe est d'ouvrir son bureau de vente tous les jours.

Quand la taille du programme le justifie, le groupe réalise, sur site, des maisons et des appartements décorés ou « modèles », avec le même souci de présentation et de qualité de conception.

1.1.5.3. Espaces Déco

Dans le cadre de sa stratégie d'offrir à ses clients une large gamme de services et la possibilité de personnaliser leur logement avant leur livraison, Kaufman & Broad a ouvert des Espaces Déco ou *showroom* à Neuilly-sur-Seine, Lyon et Toulouse. Un *showroom* commun aux agences de Marseille, Nice et Toulon a ouvert ses portes à Fréjus au cours du 2^e semestre 2015. Ces espaces décoration présentent de nombreuses références (moquettes, carrelages, parquets, cheminées, dressings ou rangements, salles de bain, cuisines...)

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

1.1.5.4. Publicité

Pour le lancement de ses programmes immobiliers (Maisons individuelles en village ou logements collectifs), Kaufman & Broad a recours à des campagnes de publicité locales (sauf pour des opérations dites « hors du commun » de par leur taille ou localisation qui peuvent attirer une clientèle d'autres régions) : distribution de prospectus, presse gratuite, presse spécialisée, bannières web et marketing direct (*mailings* et *e-mailings*).

Pour les opérations promotionnelles nationales, le groupe procède à des actions de plus grandes ampleurs, telles que des campagnes d'affichages, des campagnes radio ou encore des habillages de sites web – actions toujours accompagnées parallèlement d'actions locales.

1.1.5.5. Site Internet

KB Patrimoine

Pour permettre à ses partenaires d'accéder en permanence à une offre de logements détaillée et réactualisée quotidiennement, Kaufman & Broad a mis en place en 2003 un site dédié à la prescription pour les conseillers en gestion de patrimoine (KBPatrimoine.com), véritable place de marché.

Ce site, uniquement accessible par identifiant et mot de passe, donne la possibilité de consulter l'offre investisseur du groupe, et de télécharger l'ensemble des documents contractuels nécessaires à la réalisation des réservations. Un système de prise d'option permet de s'assurer de la disponibilité d'un lot en vue d'un rendez-vous client tandis qu'un système d'alerte et de *workflow* autorise un suivi en direct des disponibilités et de toute mise à jour des documents de vente.

Le groupe compte actuellement plus de 2 500 conseillers en gestion de patrimoine et prescripteurs qui accèdent régulièrement au site.

Sur l'année 2015, KB Patrimoine a enregistré près de 111 000 visites et 14 347 prises d'option permettant la réalisation de près de 1 100 ventes.

kaufmanbroad.fr

Kaufman & Broad met à la disposition de ses clients potentiels un site Internet (www.kaufmanbroad.fr), une application iPhone, une application iPad et une « Fan Page Facebook » présentant l'ensemble de ses programmes (description détaillée des logements, des services et des prestations proposés, vidéos, plans de situation, plaquettes interactives, visualisation en trois dimensions dans la mesure du possible, disponibilité, plan et prix de vente).

En 2015, plus de 1,42 million de visites ont été enregistrées. Plus de 847 réservations ont été initiées à partir d'Internet. Ce site fournit également l'information financière du groupe en français et en anglais ainsi que l'information réglementée en français.

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 pré-commercialisation 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 échancier 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 échancier 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 échancier. Kaufman & Broad est susceptible d'aménager cet échancier 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, 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 et 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 1.2.5. « 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.

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 pré-commercialisation 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 202,7 millions d'euros pour l'exercice 2015, 251,7 millions d'euros pour l'exercice 2014 et 164,8 millions d'euros pour l'exercice 2013.

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 en charge 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 m² 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 (D.C.E.) 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 (D.D.E.) 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, et si (ii) la rentabilité du programme telle que présentée dans les bilans financiers prévisionnels est vérifiée d'autre part.

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 2015, le taux moyen de pré commercialisation sur l'ensemble des programmes dont le terrain a été acheté au cours de l'exercice écoulé s'établit à 63% contre 68% pour la période comparable pour l'année 2014.

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 pré-commercialisation 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 (D.C.E.).

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

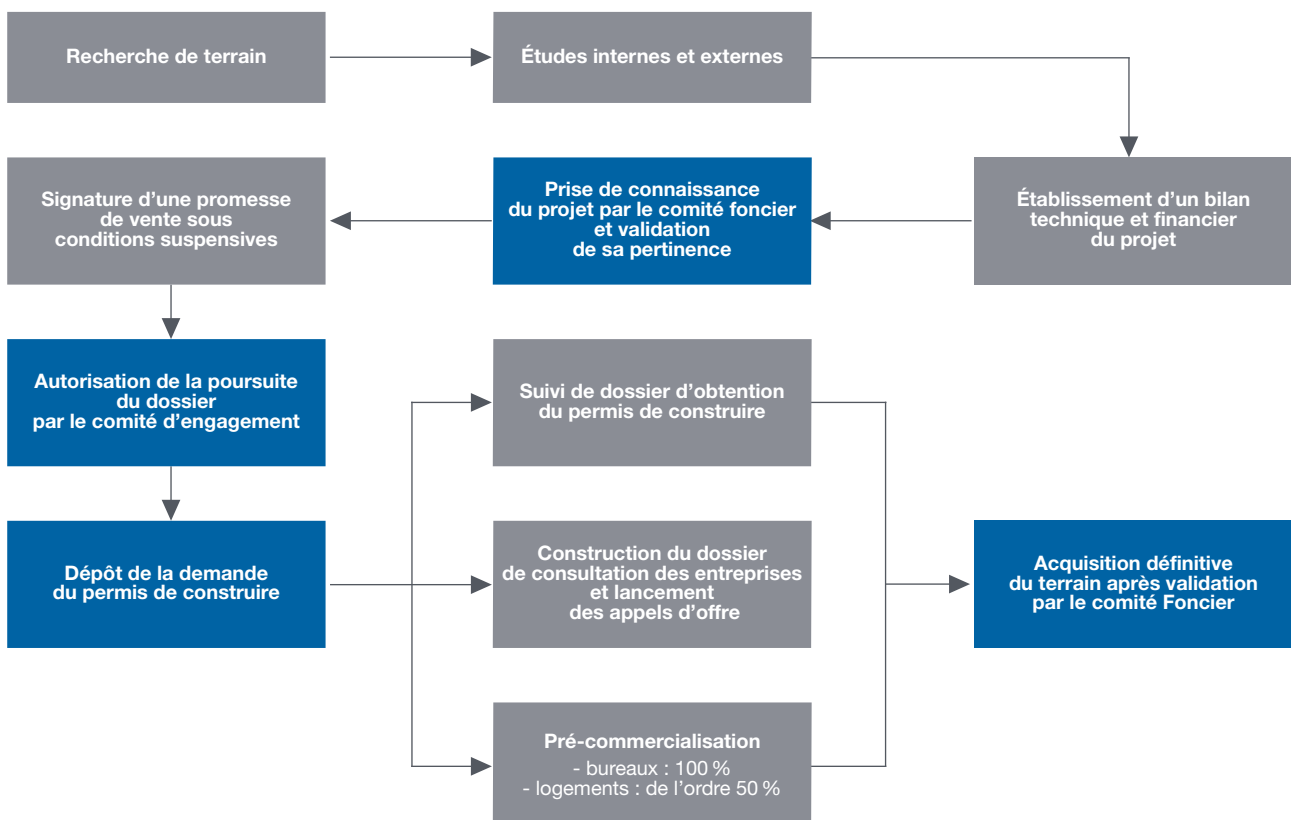
En règle générale, les travaux de construction des logements collectifs ne sont commencés qu'après avoir atteint un taux de commercialisation de l'ordre de 50 % en valeur du total de l'opération.

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, 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 en charge 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 1.2.1.5.2. « Principaux recours à l'endettement du groupe » et section 4.1.5. « État de la situation financière – Passif » note 24 « Emprunts et autres passifs financiers ».

Les principaux établissements financiers du groupe sont : Crédit Mutuel ARKÉA, Crédit Mutuel, CIC, B.E.C.M., 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, SFS...

Dans le cadre de la Vente en état futur d'achèvement, l'article L261-10-1 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, 6° de la Loi ALUR du 24 mars 2014.

Pour l'ensemble de ses programmes, le groupe a généralement recours au système de la garantie extrinsèque en obtenant une caution bancaire, opération par opération, auprès des établissements financiers du groupe mentionnés ci-dessus et de certaines compagnies d'assurance. 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 en charge de la réalisation de l'ensemble des travaux ou bien les différentes entreprises lorsqu'il fait un appel 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 1.7.4.1. « La pratique et l'éthique des affaires », paragraphe « La centralisation des achats »).

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 réalise pas des constructions de maisons individuelles ou le fait à des prix plus élevés que ceux proposés par les entreprises travaillant en corps d'état séparés. La majorité des programmes de logements collectifs et de bureaux 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 est réalisée 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'offre via une plateforme électronique permettant le dépôt en ligne des documents d'appel d'offre. Déjà utilisée dans certaines agences pilotes, l'objectif est de généraliser son utilisation à toutes les agences car elle permet de réduire considérablement le volume des dossiers papier, et également 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 précédentes.

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'offre. 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 » ou le cas échéant de 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 correspondent 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 notariés 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 ceux de la société ou des sociétés du groupe » et 4.1.6. « Informations complémentaires » note 30 « Transactions avec les parties liées »).

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,

Le groupe a également pris des participations dans les sociétés suivantes au cours de l'exercice : Safaur (depuis le 7 octobre 2015, date à laquelle Kaufman & Broad a annoncé sa prise de participation dans la société Safaur, promoteur immobilier à Caen) et Serge Mas Promotion (depuis le 7 janvier 2016, date à laquelle Kaufman & Broad a annoncé sa prise de participation dans la société Serge Mas Promotion, promoteur immobilier à Toulouse).

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

1.1.13. Principaux établissements

Le groupe loue auprès de bailleurs extérieurs, pour la conduite de son activité, des bureaux à Neuilly-sur-Seine, Lyon, Marseille, Toulon, Rennes, Toulouse, Bayonne, Grenoble, Montpellier, Nice, Annecy, Bordeaux, Nantes, Lille et Caen. 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 2015, les charges locatives et de loyers s'élèvent à 5,5 millions d'euros (HT) contre 5,1 millions d'euros (HT) en 2014 (voir section 4.1.3. « État du résultat global » note 6 « 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 reste limitée dans l'Union européenne, et notamment en France. Par ailleurs, les prévisions du Fonds Monétaire International pour l'année à venir sont prudentes (1,3 % en France pour l'année 2016 source : FMI, Perspectives de l'économie mondiale, janvier 2016). 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.

Sur les dernières 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'intérêts 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-Bouvard, Duflo en 2013 - 2014 et Pinel depuis septembre 2014). La sélectivité des emplacements ainsi que l'adaptation continue de la définition des produits proposés à la vente par la société ont permis de maintenir son activité dans un contexte général dégradé et incertain.

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 « Cyclité 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 macro-économique dans lequel le groupe a développé son activité au titre de l'année 2015, 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 2016 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 2015. 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'assurance (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 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. Le groupe recourt à l'endettement pour financer ses activités

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

La société a conclu le 19 mars 2014 un contrat de Crédit Senior (le « Contrat de Crédit Senior 2014 »), concomitamment au lancement par son actionnaire de référence, la société Financière Gaillon 8 SA, du refinancement de l'intégralité de sa dette d'acquisition via l'émission d'obligations à haut rendement (les « *High Yield Notes* »).

Dans le cadre du Contrat de Crédit Senior 2014, le groupe dispose de crédits syndiqués composés d'une Tranche A d'un montant maximum en principal de 50 millions d'euros (*Facility A*) et d'une Tranche B d'un montant maximum en principal de 100 millions d'euros (*Facility B*), et d'une ligne de crédit *revolving* (RCF) d'un montant maximum en principal de 50 millions d'euros, soit un montant total maximum de 200 millions d'euros. Au 30 novembre 2015, le montant de la trésorerie et équivalent de trésorerie du groupe s'établit à près de 170 millions d'euros auquel il convient d'ajouter 50 millions d'euros de ligne de crédit *revolving* non tirée, portant ainsi la capacité financière de Kaufman & Broad à près de 220 millions d'euros.

La société entend procéder au remboursement de la totalité des crédits consentis au titre du Contrat de Crédit Senior 2014, concomitamment à l'opération de cession partielle de sa participation par Financière Gaillon 8 SA et de rachat d'actions propres par la société (l'« Opération »), dont le projet a été

annoncé par la société le 27 janvier 2016 (voir la section 2.5. « Événements postérieurs à la clôture » au paragraphe « Projet d'initiation par Financière Gaillon 8 SA de la cession de sa participation dans Kaufman & Broad »).

Dans ce cadre, la société procédera à la mise en place d'un nouveau Contrat de Crédit Senior (le « Contrat de Crédit Senior 2016 ») devant être conclu avec un syndicat de banques internationales (les « Prêteurs »). La mise à disposition des nouveaux crédits au titre du Contrat de Crédit Senior 2016 serait soumise à certaines conditions, dont la réalisation de l'Opération.

Dans le cadre du Contrat de Crédit Senior 2016, sous réserve de réalisation des conditions précitées, le groupe disposerait 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 (le « Crédit Renouvelable ») d'un montant maximum en principal d'environ 100 millions d'euros, soit un montant total maximum d'environ 300 millions d'euros. Les montants mis à disposition dans le cadre du Contrat de Crédit Senior 2016 seraient affectés notamment au remboursement du Contrat de Crédit Senior 2014 et au financement du rachat par la Société de ses propres actions à hauteur d'un montant maximal de 50 millions d'euros dans le cadre de l'Opération.

La dette financière nette pro forma du groupe au 30 novembre 2015 après prise en compte de la réalisation de l'Opération s'élèverait à 102 millions d'euros⁽¹⁾ hors frais annexes liés à l'Opération et au refinancement.

Le niveau d'endettement du groupe ou celui de son actionnaire de référence pourrait avoir des conséquences défavorables, notamment en :

- affectant sa capacité à exécuter ses obligations au titre des contrats de crédit auxquels il est partie ;
- 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 ;
- lui imposant de consacrer une partie significative de ses flux de trésorerie au paiement des sommes dues au titre de ses emprunts ou de ceux de son actionnaire de référence, réduisant ainsi sa capacité à utiliser ses flux de trésorerie à d'autres fins ;
- 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.

(1) Dette financière nette retraitée du rachat d'actions propres d'un montant maximum de 50 millions d'euros devant être effectué dans le cadre de l'Opération et d'un dividende au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2015 d'un montant total d'environ 79 millions d'euros.

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.

1.2.1.5.2. Principaux recours à l'endettement du groupe

Au 30 novembre 2015, les principaux recours du groupe à l'endettement étaient les suivants :

(en milliers d'euros)	Capacité	Utilisation au 30 novembre 2015	Échéance	Taux ^(a)
Tranche A	38 900	38 900	amortissable à hauteur de 5,5 M€ par semestre de mars 2015 à mars 2019	E + 325 BPS
Tranche B	100 000	100 000	<i>In fine</i> mars 2019	E + 300 BPS
RCF ^(b)	50 000	-	<i>In fine</i> mars 2019	E + 300 BPS
Total	188 900	138 900	-	-

(a) 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 prête en blanc à d'autres grandes banques.

(b) *Revolving credit facility*.

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'intérêts connus au 30 novembre 2015 :

(en milliers d'euros)	Valeur comptable au 30 nov. 2015	Moins d'un an		De 1 à 5 ans		Plus de 5 ans	
		Intérêts	Rembour- sements	Intérêts	Rembour- sements	Intérêts	Rembour- sements
Emprunts et passifs financiers							
Lignes du crédit syndiqué	138 900	4 754	11 100	9 608	127 800	-	-
Facilités de crédits et autres emprunts	755	25	722	1	33	-	-
Total	139 655	4 779	11 822	9 609	127 833	-	-

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. « État de la situation financière – Passif » note 24.3. « Échéancier » 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 2014. Aux termes du Contrat de Crédit Senior 2014, en date du 19 mars 2014, il est notamment prévu que le prêt au titre de la Tranche A sera remboursable en neuf échéances d'une périodicité de six mois à compter du 31 mars 2015 et que le prêt au titre de la Tranche B sera remboursable à la date de maturité, soit le 31 mars 2019.

Aux termes du Contrat de Crédit Senior 2016, il serait notamment prévu que le prêt au titre de la Tranche A soit remboursable en 8 échéances d'une périodicité de six mois à compter de 18 mois après la date de règlement-livraison de l'Opération et que le prêt au titre de la Tranche B soit remboursable à sa date de maturité, soit 5 ans après la date de règlement-livraison de l'Opération.

Le Contrat de Crédit Senior 2016 prévoirait 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 dépendrait du ratio de levier du groupe, tel que décrit ci-dessous :

Ratio de levier financier⁽¹⁾

Supérieur à 1,0
Égal ou inférieur à 1,0

Tranche A et RCF⁽²⁾

Marge de 2,75% par an
Marge de 2,50% par an

Tranche B

Marge de 3,00% par an
Marge de 2,75% par an

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

(2) *Revolving credit facility*.

1.2.1.5.3. Principaux engagements restrictifs au titre (i) du Contrat de Crédit Senior 2014 et du contrat d'émission (*Indenture*) des *High Yield Notes* ou, le cas échéant (ii) du Contrat de Crédit Senior 2016

Outre les sûretés consenties aux prêteurs décrites aux paragraphes 1.2.3.1. « Risques liés au nantissement des titres de Kaufman & Broad SA détenus par Financière Gaillon 8 au titre du contrat d'émission des *High Yield Notes* » et 1.2.3.2. « Risques liés aux nantissements et sûretés consentis par Kaufman & Broad SA et ses filiales au titre du Contrat de Crédit Senior 2014 », le Contrat de Crédit Senior 2014 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 2014) :

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. souscrire de nouveaux emprunts ou consentir des prêts ;
5. modifier de manière significative la nature de leurs activités ou modifier leurs statuts ;
6. consentir des garanties ou des sûretés ;
7. émettre des titres de capital privilégiés, et notamment des actions de préférence ;
8. décider de procéder ou de ne pas procéder à certains paiements, y compris de dividendes ou de remboursements

1.2.1.5.4. Covenants financiers au titre (i) du Contrat de Crédit Senior 2014 ou (ii) du contrat de Crédit Senior 2016, le cas échéant

Le Contrat de Crédit Senior 2014 prévoit notamment :

1. pour chaque trimestre comptable à compter du 31 août 2014 jusqu'à l'échéance du contrat en mars 2019, le respect par le groupe des deux ratios suivants, calculés sur une base consolidée, dont les niveaux ont été définis comme suit :

Ratios à chaque fin de trimestre	Seuil	Ratio au 30 novembre 2015
<i>Leverage Ratio</i> (ratio de fonds non pondérés au risque) ⁽¹⁾	< 3	-0,37
Ratio d'Endettement ⁽²⁾	< 1	-0,11

(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 30.11.13 + résultat consolidé cumulé du 1.12.13 à la fin du trimestre considéré – dividendes versés sur la période considérée + charge d'*impairment* cumulée de la période du 1.12.13 à la fin du trimestre considéré.

2. l'application d'une clause de *cash sweep* dans certaines conditions ;
3. des sûretés mises en place en garantie des sommes dues par la société en qualité d'emprunteur sont décrites à la note 27 et sont similaires à celles mises en place pour le Contrat de Crédit Senior de 2007 et qui ont fait l'objet d'une main levée totale dans le cadre du refinancement.

de prêts, à leurs associés directs ou indirects, et/ou déterminer, le cas échéant, le montant de ces paiements ; et

9. conclure certains types d'opération intra-groupe.

La réalisation de certaines des opérations visées ci-dessus dans les conditions autorisées par le Contrat de Crédit Senior 2014, notamment les opérations visées au paragraphe 1. ci-dessus, peut également donner lieu à des cas de remboursement anticipé partiel obligatoire de l'endettement contracté aux termes du Contrat de Crédit Senior 2014. En outre, le Contrat de Crédit Senior 2014 prévoit qu'une partie des excédents de trésorerie du groupe (*excess cash flow*, tel que défini dans le Contrat de Crédit Senior 2014) doit, sous certaines conditions et à compter de la fin de l'exercice clos au 30 novembre 2015, être utilisée pour rembourser par anticipation une partie des lignes de crédit tirées par le groupe.

Le Contrat de Crédit Senior 2016 pourrait contenir des engagements et restrictions similaires, notamment qu'une partie des excédents de trésorerie du groupe, 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.

Par ailleurs, l'*Indenture* contient des clauses restreignant, entre autres, la capacité de Financière Gaillon 8 et de certaines de ses filiales (dont Kaufman & Broad SA) à réaliser certaines opérations (visant notamment à contracter ou garantir un endettement supplémentaire, imposer aux filiales des restrictions quant à leur capacité à distribuer des dividendes ou effectuer d'autres paiements à son profit, transférer, louer ou vendre des actifs ou conclure certaines conventions avec des entités affiliées).

Le Contrat de Crédit Senior 2016 prévoirait notamment :

1. pour chaque semestre comptable à compter d'une date qui sera convenue dans le Contrat de Crédit Senior 2016 jusqu'à l'échéance du contrat, soit 5 ans après la date de règlement-livraison de l'Opération, 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	Seuil
Ratio de levier financier ⁽¹⁾	< 3,0
Ratio d'Endettement ⁽²⁾	< 2,5 la première année < 2,5 la deuxième année < 2,0 la troisième année < 1,75 les quatrième et cinquième années

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

(2) Soit (a) la Dette Financière nette divisée par (c) les capitaux propres ajustés.

2. l'application d'une clause de cash sweep dans certaines conditions

A l'inverse du Contrat de Crédit Senior 2014, le Contrat de Crédit Senior 2016 ne prévoirait 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 consentiraient 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 montant de l'endettement du groupe et les clauses restrictives au titre (i) du Contrat de Crédit Senior 2014 et/ou de l'*Indenture* ou, le cas échéant, (ii) du Contrat de Crédit Senior 2016 (voir paragraphe 1.2.1.5.6.) pourraient réduire la flexibilité du groupe dans la conduite de ses activités.

1.2.1.5.5. Le groupe pourrait ne pas être en mesure de respecter ses engagements restrictifs au titre (i) du Contrat de Crédit Senior 2014 et du contrat d'émission (*Indenture*) des *High Yield Notes* ou, le cas échéant, (ii) du contrat de Crédit Senior 2016

Il est possible que le groupe ne soit pas en mesure de respecter les engagements, clauses restrictives et/ou ratios financiers prévus dans ses contrats de crédit, et en particulier ceux visés aux paragraphes 1.2.1.5.3. « Principaux engagements restrictifs au titre (i) du Contrat de Crédit Senior 2014 et du contrat d'émission (*Indenture*) des *High Yield Notes* » ou, le cas échéant, (ii) du Contrat de Crédit Senior 2016 et 1.2.1.5.4. « Covenants financiers au titre du Contrat de Crédit Senior 2014 », ou du contrat de Crédit Senior 2016, le cas échéant, 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 2014 ou du Contrat de Crédit Senior 2016, le cas échéant, ce qui pourrait autoriser les prêteurs 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 et sûretés associées le cas échéant (voir paragraphe 1.2.3.2. « Risques liés aux nantissements et sûretés consentis par Kaufman & Broad SA et ses filiales au titre du Contrat de Crédit Senior 2014 »), 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 2014 exige et le Contrat de Crédit Senior 2016 exigerait 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 2014 ou du Contrat de Crédit Senior 2016, selon le cas. En cas d'exigibilité anticipée des sommes dues au titre du Contrat de Crédit Senior 2014 ou du Contrat de Crédit Senior 2016, selon le cas, il est possible que le groupe ne soit pas en mesure d'en assurer le remboursement intégral. La survenance de tels événements pourrait avoir un effet défavorable significatif pour le groupe.

1.2.1.5.6. L'endettement du groupe au titre (i) du Contrat de Crédit Senior 2014 (ii) du contrat de Crédit Senior 2016, le cas échéant, et l'endettement de son actionnaire de référence au titre du contrat d'émission des *High Yield Notes* pourrait affecter l'activité du groupe

Les clauses restrictives au titre du Contrat de Crédit Senior 2014, du contrat de Crédit Senior 2016 le cas échéant, ainsi que certaines des clauses restrictives au titre de l'*Indenture*, pourraient réduire la flexibilité du groupe dans la conduite de ses activités, notamment en :

- 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 ;
- 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 ;
- limitant sa capacité à planifier son expansion avec souplesse ; et

- affectant son positionnement concurrentiel, en raison du fait que les clauses restrictives susvisées ne lui permettraient pas de s'adapter aux évolutions du marché dans les mêmes conditions que ses concurrents.

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 (voir 1.2.1.5.3. « Principaux engagements

restrictifs au titre (i) du Contrat de Crédit Senior 2014 et du contrat d'émission (*Indenture*) des *High Yield Notes* ou, le cas échéant (ii) du contrat de Crédit Senior 2016 »). À titre d'exemple, 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.

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, y compris les titres de créance, 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 2014, le groupe s'est engagé et dans le cadre du contrat de Crédit Senior 2016, le groupe s'engagerait, à procéder 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 seraient réduits à due concurrence de tout remboursement volontaire ou obligatoire fait par la société. 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.

Depuis le 30 novembre 2014 Kaufman & Broad a souscrit de nouveaux instruments de couverture afin de couvrir son taux d'emprunt pour un montant en principal de 125 millions d'euros dont 60 millions d'euros jusqu'au 30 novembre 2017 et 65 millions d'euros à échéance du 30 novembre 2018.

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*. 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.

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 (A) et (B) ^(a) – Crédit Senior	138 900	- 695	139
Facilités de crédit	755	- 4	1
Disponibilités ^(c)	140 899	704	- 141
Valeurs mobilières de placement	28 462	142	- 28
<i>Swap</i> ^(b)	125 000	625	- 125
Impact net sur le résultat avant impôt	-	774	- 155

Hypothèses : taux d'intérêt Euribor 1 mois à 0,141 %.

(a) Avant effet des couvertures, une variation à la hausse de 50 pts des taux ou à la baisse de 10 points de base sur les passifs ci-dessus, l'incidence sur le résultat avant impôt serait de :

- à la hausse : - 698 milliers d'euros ;
- à la baisse : + 140 milliers d'euros.

(b) 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 : - 73 milliers d'euros ;
- à la baisse : + 15 milliers d'euros.

(c) Banques, caisses disponibles et soldes réservataires.

Types d'instruments	Variable / fixe	Moins d'un an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Lignes de crédit syndiqué (A) et (B) – Crédit Senior	variable	11 100	127 800	-
Facilités de crédit	variable	722	33	-
Passifs financiers		11 822	127 833	-
Banques et caisses disponibles	variable	137 948		-
Placements à court terme	variable	28 462		-
Soldes réservataires	variable	2 951		-
Actifs financiers		169 361	-	-
Position nette avant gestion	variable	- 157 539		-
Swap			- 125 000	
Position nette après gestion		- 157 539	2 833	-

Au 30 novembre 2015, 90,0 % des montants dus au titre des Tranches A et B sont couverts par des contrats de *swap* de taux d'intérêt moyen pondéré de 0,368 % pour un montant de 125 millions d'euros à échéance du 30 novembre 2015.

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 16 avril 2015 ») à savoir principalement pour

servir les plans de *stock-options* et d'actions gratuites, l'annulation de titres par la société ou dans le cadre du contrat de liquidité. Les bilans des opérations d'achat d'actions et des attributions d'actions gratuites sont décrits respectivement aux paragraphes 5.2.3.2. « Bilan des opérations d'achat 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. « État de la situation financière – Passif » note 21 « 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 au nantissement des titres de Kaufman & Broad SA détenus par Financière Gaillon 8 au titre de l'émission des *High Yield Notes*

Les titres Kaufman & Broad SA détenus par la société Financière Gaillon 8 font l'objet d'un nantissement en garantie des obligations de Financière Gaillon 8 au titre de l'*Indenture* (voir 5.3.3.3. « Nantissement »). Ainsi, sous certaines réserves et conditions, en cas de défaillance de (i) la société Financière Gaillon 8 à ses engagements au titre de l'*Indenture*, mais également de (ii) certaines filiales au titre de leur endettement (dont notamment Kaufman & Broad SA au titre du Contrat de Crédit Senior 2014) ledit nantissement pourrait être réalisé. Un nombre important d'actions de la société pourrait alors être cédé, ce qui serait susceptible d'avoir une incidence négative significative sur le cours des actions de la société ; en outre, la

structure de contrôle de la société en serait significativement affectée. En outre, le Contrat de Crédit Senior 2014 stipule qu'en cas de changement de contrôle de Kaufman & Broad SA, les prêts accordés à Kaufman & Broad SA pourront faire l'objet d'un remboursement anticipé (voir 1.2.3.3. « Risques liés aux relations avec l'actionnaire majoritaire »). Pour mémoire, le 27 janvier 2016, Financière Gaillon 8 a annoncé initier la cession de sa participation dans Kaufman & Broad SA, qui pourrait ainsi être ramenée en dessous de 50 % du capital ; Financière Gaillon 8 a indiqué qu'elle affecterait le produit de cette éventuelle cession au remboursement intégral des *High Yield Notes* (voir chapitre 2 section 2.5. « Événements postérieurs à la clôture »).

Par ailleurs, le nantissement des titres Kaufman & Broad SA concernés détenus par la société Financière Gaillon 8 feraient l'objet d'une mainlevée dans le cadre de cette cession.

1.2.3.2. Risques liés aux nantissements et sûretés consentis par Kaufman & Broad SA et ses filiales au titre du Contrat de Crédit Senior 2014

Dans le cadre du Contrat de Crédit Senior 2014, les sûretés suivantes ont été consenties par Kaufman & Broad SA afin de garantir ses engagements.

Type de nantissements/Hypothèques

	Date échéance ultime ^(a)	Montant actif nant ^(b)	Total poste du bilan	% Total du bilan Kaufman & Broad SA au 30 nov. 2015
Nantissement de compte d'instruments financiers - 100 % des actions Kaufman & Broad Homes SAS détenues par la société		10 450 195 €	10 450 195 €	2 %
Nantissement du solde créditeur des comptes bancaires Kaufman & Broad SA		35 870 €	35 870 €	-
Convention cadre de cession de créances professionnelles relative aux créances intra-groupes de Kaufman & Broad SA sur ses filiales, notamment Kaufman & Broad Financement SNC		61 714 723 €	61 714 723 €	12 %
Nantissement de 100 % des parts sociales de Kaufman & Broad Europe SAS		217 436 878 €	217 436 878 €	42 %
Total		289 637 666 €	289 637 666 €	56 %

(a) Ces nantissements ont vocation à être maintenus jusqu'au complet paiement des sommes dues par la société en qualité d'emprunteur et de garant au titre de la convention de Crédit Senior et de leurs accessoires.

(b) Valeur nette comptable dans les comptes sociaux au 30 novembre 2015.

Par ailleurs, aux termes du Contrat de Crédit Senior 2014, Kaufman & Broad Homes SAS et Kaufman & Broad Europe SAS ont également consenti des cautionnements solidaires en garantie de l'intégralité des engagements de la société Kaufman & Broad SA au titre du Contrat de Crédit Senior 2014, sous réserve des limitations de garanties qui y sont prévues.

En garantie des sommes dues par Kaufman & Broad Homes SAS et Kaufman & Broad Europe SAS en leur qualité de cautions solidaires au titre du Contrat de Crédit Senior 2014, ces filiales ont chacune consenti un nantissement de leurs comptes bancaires et un nantissement de leurs créances intra-groupe.

En cas de manquement de la société (et de certaines de ses filiales) à ses obligations au titre du Contrat de Crédit Senior 2014, notamment aux différents engagements restrictifs décrits aux paragraphes 1.2.1.5.3. « Principaux engagements restrictifs au titre (i) du Contrat de Crédit Senior 2014 et du contrat d'émission (*Indenture*) des *High Yield Notes* ou, le cas échéant, (ii) du contrat de Crédit Senior 2016 » et 1.2.1.5.4. « Covenants financiers au titre du Contrat de Crédit Senior 2014 ou du contrat de Crédit Senior 2016, le cas échéant », les prêteurs pourraient être en mesure de réaliser les sûretés garantissant ces obligations, ce qui serait susceptible d'avoir un effet défavorable significatif sur le groupe, son activité, sa situation financière ou ses résultats.

Par ailleurs, aux termes du Contrat de Crédit Senior 2016, Kaufman & Broad Homes SAS et Kaufman & Broad Europe SAS consentiraient des cautionnements solidaires en garantie de l'intégralité des engagements de la Société au titre du Contrat de Crédit Senior 2016, sous réserve des limitations de garantie qui y seront prévues.

1.2.3.3. Risques liés aux relations avec l'actionnaire majoritaire

Le Contrat de Crédit Senior 2014 prévoit 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 2014, un changement de contrôle surviendrait (i) si PAI Partners, en ce compris les fonds gérés par PAI Partners (ou l'un de ses affiliés), cessait de détenir directement ou indirectement plus de 50 % des actions ou des droits de vote de Kaufman & Broad SA ou (ii) 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.

Le Contrat de Crédit Senior 2016 prévoirait qu'en cas de changement de contrôle de Kaufman & Broad S.A., chaque prêteur aura l'option de demander le remboursement anticipé de la dette contractée par Kaufman & Broad S.A. dans le cadre dudit contrat. La définition d'un changement de contrôle aux termes du Contrat de Crédit Senior 2016 est actuellement en cours de négociation entre les Prêteurs et la Société, pour tenir compte notamment de la structure de l'actionnariat de la Société et en particulier de la participation que détendra Financière Gaillon 8 dans la Société après réalisation de l'Opération.

Financière Gaillon 8 (société ultimement contrôlée par des fonds gérés par PAI Partners), en sa qualité d'actionnaire majoritaire détenant 87,95 % du capital et 95,10 % des droits de vote exerçable en Assemblée générale de la société (voir la section 5.3.1. « Actionnariat de la société au 30 novembre 2015 et évolution sur trois ans »), exerce une influence significative sur la société en ce qu'elle dispose à elle seule d'un nombre de droits de vote suffisant pour faire adopter toutes les résolutions soumises à l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires de la société (telles que les résolutions relatives à la nomination et la révocation des Administrateurs, la distribution de dividendes et l'approbation des comptes) et à l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires de la société (telles que les résolutions relatives à une fusion, un apport partiel d'actif, à une augmentation de capital ou à toute autre modification statutaire), étant précisé que les actionnaires minoritaires de la société ne

disposent pas d'un droit de veto sur les décisions importantes prises par la société Financière Gaillon 8 relativement à la société.

Il est possible que les intérêts et objectifs de Financière Gaillon 8 ne soient pas toujours convergents avec ceux de la société ou ceux de ses autres actionnaires.

À cet égard, Financière Gaillon 8 a annoncé le 27 janvier 2016 initier la cession de sa participation dans Kaufman & Broad SA, qui pourrait ainsi être ramenée en dessous de 50 % du capital ; Financière Gaillon 8 a indiqué qu'elle affecterait le produit de cette éventuelle cession au remboursement intégral des *High Yield Notes* (voir la section 2.5. « Événements postérieurs à la clôture » au paragraphe « Projet d'initiation par Financière Gaillon 8 SA de la cession de sa participation dans Kaufman & Broad »).

Enfin, le groupe PAI Partners ou les sociétés qu'il contrôle sont susceptibles de prendre des participations dans des entreprises exerçant des activités directement concurrentes à celles du groupe ou ayant des relations d'affaires avec le groupe.

1.2.3.4. 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 échéancier-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-maitre 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.

1.2.3.5. 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. « État de la situation financière – Passif note 23. « Provisions ».

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

De nombreux dispositifs fiscaux se sont succédés 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.

1.2.3.7. 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.

1.2.3.8. 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 27 « Engagements hors bilan » de l'annexe aux comptes consolidés (voir section 4.1.6. « Informations complémentaires »).

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

1.2.3.9. 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.

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 2015, les dix premiers clients qui sont principalement des foncières et des institutionnels ont représenté 20 % du chiffre d'affaires et 15 % du montant total des réservations 2015.

Les dix premiers fournisseurs ont représenté 18,3 % des flux facturés par les fournisseurs au cours de l'exercice 2015 et le premier fournisseur 3,3 % 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, qu'il lance des Dossiers de Consultation des Entreprises (D.C.E.) 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 (D.C.E.), 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 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 se traduisent 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 2015, le *goodwill* ainsi reconnu à l'actif du groupe s'élevait à 68,5 millions d'euros (voir la note 14 de l'annexe aux états financiers consolidés du groupe pour l'exercice clos le 30 novembre 2015 qui figurent au chapitre 4.1 « Comptes consolidés au 30 novembre 2015 » 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, qui a une ancienneté moyenne de 11,7 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 clés 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, de manière autonome, leurs propres campagnes publicitaires et opérations marketing en complément des campagnes nationales, et pourraient donc véhiculer une image qui ne correspondait 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.

1.3. 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-constructeur décrite en section 1.2.3.4. « 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 5,629 millions d'euros (soit 0,53 % du chiffre d'affaires consolidé) pour l'exercice clos le 30 novembre 2015.

Depuis le 1^{er} janvier 2010, les sociétés du groupe exerçant l'activité de maîtrise d'œuvre sont couvertes par un contrat d'assurances professionnelles 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 2015 a représenté un coût de 0,088 million d'euros (soit 0,008 % 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 0,57 million d'euros au cours de l'exercice 2015 (soit 0,054 % 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.

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.

1.3.2. 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 1^{er} plan. Ces principaux établissements financiers du groupe sont : Crédit Mutuel ARKÉA, Crédit Mutuel, CIC, B.E.C.M., 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, SFSE.

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'offre. 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 » au paragraphe 1.7.4.1. « La pratique et l'éthique des affaires »). Par ailleurs, 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 d'apprécier la solidité financière des entreprises avec lesquelles il contracte en pérennisant leurs relations (voir paragraphe « La centralisation des achats » à la section 1.7.4.1. « 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 liés aux relations avec l'actionnaire majoritaire

La société s'assure au travers de ses différents dispositifs de gouvernance que le contrôle de son actionnaire majoritaire ne s'exerce pas de façon excessive. Ces dispositifs comprennent notamment la représentation au sein de son Conseil d'Administration d'au moins un tiers d'Administrateurs indépendants, l'existence de Comités spécialisés : Comité de Rémunération et de Nomination, Comité d'Audit présidé par un Administrateur indépendant, mais également les voix prépondérantes attribuées au Président du Conseil d'Administration en cas d'absence de majorité.

1.3.2.2.2. 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.

1.3.2.2.3. 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.

1.3.2.2.4. 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.

1.3.2.2.5. 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 3^e 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 »).

1.3.2.2.6. 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.

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 doit 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 (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 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.

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

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 4.1.5. « État de la situation financière – Passif » note 23 « Provisions » et note 27.3 « Actifs et passifs éventuels ». 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, pour lequel, le groupe bénéficiait d'une concession de savoir-faire exclusive ainsi que de la licence d'utilisation de la marque Kaufman & Broad. À la suite de l'acquisition d'un bloc de contrôle par Financière Gaillon 8, Kaufman & Broad SA est devenu 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.

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).

Enfin, 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.

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 V.R.D. (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 ce contrat rend l'acquéreur 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 4.1.2. « Généralités » note 1.10 « 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), les agencements de ses sites administratifs (achat de mobiliers et matériels de bureau...) Voir section 4.1.4 « État de la situation financière – Actif » note 15 « Immobilisations incorporelles et corporelles » et suivantes de l'annexe aux comptes consolidés). Ces flux d'investissements

liés à l'exploitation pour l'ensemble du groupe ont représenté 4,5 millions d'euros en 2015 contre 3,4 millions d'euros en 2014 et 3,1 millions d'euros en 2013 (2,0 millions d'euros nets notamment de la cession de l'immeuble de l'agence de Grenoble pour 1,3 million d'euros) ;

- 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 financiers 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 4.1.4 « État de la situation financière – Actif » note 16 « Actifs financiers non courants » et suivantes de l'annexe aux comptes consolidés) ;

Par ailleurs, en dehors des investissements et prises de participation mentionnées ci-dessus, le groupe n'a procédé à aucun investissement majeur au cours de l'exercice 2015.

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

La construction de logements et de bureaux détermine le cadre et la qualité de vie des usagers tout en structurant l'aménagement du territoire.

Le secteur du bâtiment contribue pour près de 25 % des émissions nationales de gaz à effet de serre, la performance thermique du parc immobilier sur le neuf et sur l'existant est donc un enjeu stratégique pour répondre aux engagements nationaux de réduction dans ce domaine.

A 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, le bien-être des occupants est également au cœur des préoccupations du groupe et une source d'innovation.

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 contribue 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 2015. 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.

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

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, en charge 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, sur certains enjeux, le groupe a une influence directe : 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 et cinq espaces décoration). 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.

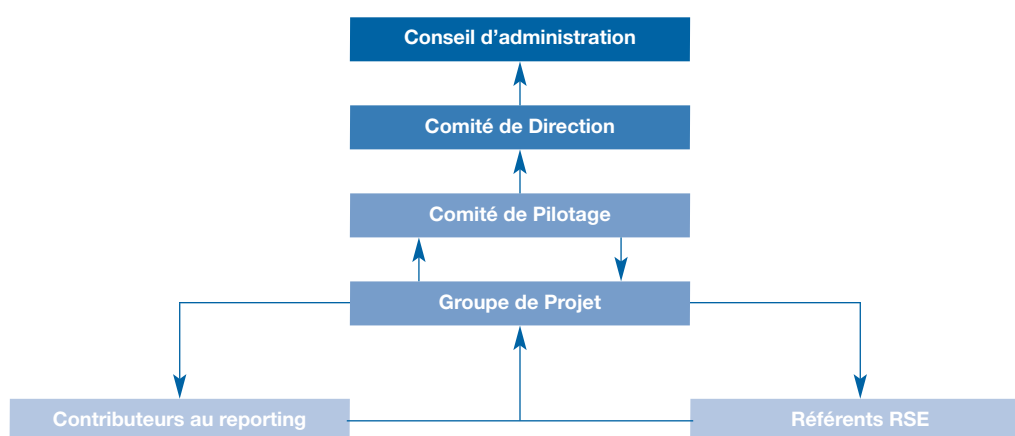
Pour aller au-delà des exigences légales et formaliser sa stratégie dans ce domaine, le groupe a rédigé sa charte de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) visant à faire de la RSE un levier de performance, en inscrivant les valeurs du groupe au cœur de sa stratégie.

L'organisation de la RSE chez Kaufman & Broad

Afin de déployer sa démarche de Responsabilité Sociale d'Entreprise, Kaufman & Broad a structuré son organisation interne. En 2012, la gestion de la RSE a été centralisée au siège, pour faciliter le pilotage de la démarche et la collecte de données en vue de la vérification externe.

La société s'est par ailleurs dotée d'un organe de décision et de consultation afin de donner les orientations de la politique RSE : un Comité de Pilotage, composé notamment des Directeurs Généraux des différentes directions régionales ou directions fonctionnelles (finance, Ressources Humaines, architectures, marketing-internet...) se réunit sur un rythme trimestriel.

Organisation dédiée au Développement Durable



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.

Dans les années 1970, l'étalement urbain a été favorisé, en abaissant la hauteur des constructions et en réduisant les coefficients d'occupation des sols. Cette tendance s'inverse aujourd'hui au profit de la re-densification des espaces urbains. La croissance urbaine est synonyme de concentration d'activité et d'attractivité économique.

Avec la décentralisation du droit de l'urbanisme dans les années 80, les communes ont acquis des pouvoirs normatifs et de décision. Ce sont notamment elles qui élaborent les plans d'urbanisme et délivrent les permis de construire. 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 nos 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 fondation 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'étude 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 2015, les formations « Les responsabilités du Maître d'Ouvrage en matière de pollution », « Étude de sol : savoir étudier un rapport », « Pollution des sols » et « Chantier à faibles nuisances : réaliser un chantier propre », 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 -l'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.

Sur l'opération Cap Marine à Antibes, dont le chantier a été ouvert le 2 janvier 2012, durant les travaux de terrassement, les vestiges d'un aqueduc romain ont été découverts. En concertation avec la ville d'Antibes, une solution a été trouvée, formalisée par le biais d'une convention de mécénat. Un local spécifique a été bâti pour exposer et préserver l'ensemble des vestiges découverts, et les rendre accessibles à la population (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 analyser l'amiante présent dans les composants et dans les équipements du BTP 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 2015, la formation « Amiante : Rôle et responsabilités du Maître d'Ouvrage dans la prévention des risques » a été proposée aux collaborateurs de Kaufman & Broad par la direction des Ressources Humaines.

Le renouvellement urbain

La requalification des friches industrielles est l'opportunité de transformer un quartier afin d'y faire venir de nouvelles fonctions

Le site de Baud-Chardonnet à Rennes, était ainsi initialement caractérisé par des franges urbaines, auxquelles se sont juxtaposées des emprises industrielles et des entrepôts, qui ont par la suite été laissés en friches. Ce site, enclavé entre le fleuve de la Vilaine et les voies ferrées, est l'objet d'un projet de Zone d'Aménagement Concerté (ZAC), destiné à structurer l'espace urbain, en devenant 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.

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, traduit par la 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, 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 R122 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 également lors de leur halte migratoire. Cette zone humide et son écosystème, était progressivement colonisée et menacée 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.

En Zone d'Aménagement Concerté (ZAC), le volet environnemental est particulièrement important, un Bureau d'étude environnemental est donc 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 - 40 %) intègre dans son projet des actions en faveur de la biodiversité. Ainsi, des nichoirs à oiseaux (pour l'hébergement de la mésange bleue, le moineau, la sittelle torchepot et le 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.

En 2015, la formation « Les principales contraintes environnementales pour les porteurs de projet » a été proposée aux collaborateurs.

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 et garantie pour les risques en matière d'environnement n'est comptabilisée au 30 novembre 2015.

1.7.2.2. Critères environnementaux dans la conception des logements

Au sein d'un marché très réglementé, Kaufman & Broad conçoit des programmes exigeants sur le plan environnemental afin de garantir la pérennité de l'investissement de ses clients, y compris à la revente. Cette exigence permet une qualité de construction qui est gage de confort et de sérénité pour ses clients.

En quête constante de nouvelles techniques pour accroître la durabilité des bâtiments et améliorer le cadre de vie des occupants, Kaufman & Broad participe à des opérations novatrices sur le plan environnemental et architectural.

Ainsi, 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 3 bâtiments et de créer un immeuble neuf. Les lieux sont totalement réhabilités afin d'optimiser les volumes proposés par l'ancien pour les logements : 3 m 60 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 pédiluve à chevaux a été conservé et transformé en un espace de repos orné de plantes aromatiques.

En complément des 65 logements collectifs, le projet comprend également des commerces en pied d'immeuble, un salon d'exposition dans la cour centrale de 1 500 m² ainsi que des locaux dédiés à des activités paramédicales et un parking sur 5 demi-niveaux en sous-sol. L'opération est centrée sur la thématique du bien-être, avec la création du centre Aquatonic, de 1 700 m² avec des bassins, un spa, une salle de sport et une salle de cardio-training.

Le respect des réglementations et les certifications environnementales

L'impact environnemental et la performance énergétique des bâtiments sont encadrés par la normalisation 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 logement neuf.

Kaufman & Broad ayant anticipé la RT 2012, le groupe monte des dossiers de Certificats d'Economies d'Énergie afin de valoriser la performance thermique de ses programmes éligibles. 53 dossiers ont ainsi été déposés durant l'exercice 2015.

En 2015, les formations « Les clefs pour concevoir un bâtiment RT 2012 » et « L'essentiel de la RT 2012 » ont été proposées aux collaborateurs.

Démarches et certifications environnementales sur les logements mis en chantier

Parmi les logements mis en chantier en 2015, 24,16 % ont été certifiés Habitat & Environnement (H&E) ou Qualitel. Ces certifications permettent de valoriser des niveaux de qualité technique, environnementale et de confort d'usage du bâtiment.

1.7.2.3. Maîtriser l'impact paysager et environnemental des programmes

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.

La responsabilité du Maître d'Ouvrage et du Maître d'Œuvre

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

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.

Limiter l'impact des constructions sur l'environnement

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 masse sur lesquels sont identifiés les végétaux ou espace 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 faisant figurer les végétaux sur les plans masse, il a permis d'implanter les deux immeubles du programme de manière à privilégier la conservation d'espèces végétales anciennes.

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 séparé, 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 en charge 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.

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 via des initiatives pro-actives du groupe.

Dans le cadre d'opérations certifiées, les engagements des différents intervenants sont formalisés par la signature de chartes « Chantier Propre ». Ces documents contiennent les engagements des entreprises intervenant sur les chantiers pour limiter les nuisances et les pollutions qu'elles génèrent. Pour définir et piloter le projet, le groupe est aidé par un Assistant à Maîtrise d'Ouvrage (AMO) qui est externalisé et c'est lui qui est en charge du respect des exigences environnementales sur le chantier. Lorsque le groupe travaille sur une opération certifiée, 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 ;
- 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 ;
- 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 ;
- prend des mesures particulières en cas d'environnement sensible comme la proximité d'une école, avec une isolation spécifique du chantier ; et
- met à dispositif des riverains une boîte aux lettres pour recueillir les plaintes et les remarques.

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 2015, la formation « Chantier à faibles nuisances : réaliser un chantier propre » a été proposée aux collaborateurs.

Assurer le suivi des ressources nécessaires à la réalisation d'un chantier

Kaufman & Broad s'est interrogé sur les consommations d'eau et d'électricité utilisées lors d'un chantier et a pu s'appuyer sur le suivi spécifique dont bénéficient certains chantiers dans le cadre de la certification Habitat & Environnement afin d'obtenir des premiers éléments de réponses. La durée d'un chantier n'étant pas corrélée à l'exercice fiscal, le groupe préfère publier des données concernant toute la durée d'un premier chantier et publiera progressivement ses prochaines données à des fins de comparabilité.

Les 2 opérations pour lesquelles le groupe publie des données sont situées en Île-de-France, et représentent 2,3 % des chantiers achevés durant l'exercice 2015.

Le programme Or'Essence, situé à Pontault Combault, comprend 76 logements. Le chantier a été ouvert le 25 mars 2013 et achevé le 21 février 2015. Durant la durée du chantier, les consommations d'eau relevées sont de 720 m³ et les consommations d'électricité, de 119 405 kWh.

L'opération Le Carrousel, à Vauréal, comporte 116 logements. Le chantier de l'opération a été ouvert le 15 janvier 2014 et a été achevé le 15 novembre 2015. Les consommations relevées pour ce chantier correspondent à 470 126 kWh et 1 422 m³ d'eau.

Commune	Nom commercial	Nombre de units	DROC ^(a)	Livraison	DAT ^(b)	Consommation d'électricité (kWh)	Consommations d'eau (m ³)
Pontault							
Combault	Or'Essence	76	25/03/2013	31/03/2015	21/02/2015	119 405	720
Vauréal	Le Carrousel	116	15/01/2014	27/10/2015	15/11/2015	470 126	1 422

(a) Déclaration réglementaire d'Ouverture de Chantier.

(b) Déclaration d'Achèvement des Travaux.

1.7.2.4. Adopter une vision de logistique urbaine

Kaufman & Broad est rentré au capital de la start-up Urbismart, créée par les fondateurs de Concerto European Developer, qui traite de la problématique du dernier kilomètre. L'optimisation et la mutualisation des flux logistiques est une réponse aux problèmes d'embouteillage et de stationnement dans les centres-villes qui permet 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.

1.7.2.5. 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 du GIE Kaufman & Broad

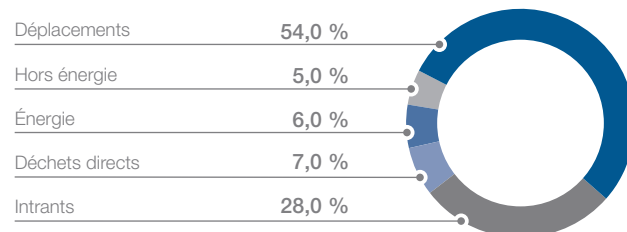
Le groupe a réalisé un Bilan des Émissions de Gaz à Effet de Serre (BEGES) en 2015 pour l'ensemble des activités du GIE. Les biens concernés par le BEGES sont les bureaux et locaux

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 (scope 1 et 2), et certaines émissions du scope 3 sont également mentionnées.

Le Bilan des Émissions de Gaz à Effet de Serre (BEGES) de Kaufman & Broad, réalisé en 2015, révèle que 54 % des émissions de gaz à effet de serre du groupe proviennent des déplacements réalisés avec les véhicules de fonction. Le second poste d'émission concerne le papier, principalement les publications externes.

Synthèse Émissions de gaz à effet de serre par poste



Poste TCO ₂ e	Description	
Déplacements	Uniquement véhicules de fonction (amont et combustion)	1 197
Intrants	Impressions et publications externes (papier)	619
Déchets directs	Papier et eau	160
Énergie	Consommation électrique : climatisation, ventilation, éclairage, informatique	137
Hors énergie	Fluides frigorigènes des installations de climatisation	111

Le BEGES est également disponible en ligne sur le site Internet de Kaufman & Broad.

Désirant analyser son premier poste d'émissions, le groupe a réalisé une étude spécifique pour les déplacements professionnels de ses collaborateurs, présentée ci-après.

État des lieux des émissions liées aux déplacements professionnels

En 2015, le groupe a 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. La méthode de calcul des émissions prend en compte uniquement le poste « combustion ». Au total, environ 1 251,5 tonnes équivalent CO₂ ont été émises en 2015 pour les déplacements professionnels. Les véhicules sont les principaux émetteurs de CO₂, à hauteur de 92,8 %.

(en tonnes équivalent CO₂)

Établissement	Nombre de collaborateurs concernés	Avion	Train	Véhicules personnels (carte TOTAL & indemnités kilométriques)	Flotte de fonction	Émissions carbone	
						Total	Répartition
Annecy	19	0,0	0,1	6,3	46,8	53,1	4,2 %
Bayonne	30	2,9	0,0	12,9	32,3	48,1	3,8 %
Bordeaux	48	4,2	0,0	6,3	59,1	69,7	5,6 %
Grenoble	9	0,0	0,1	4,1	6,9	11,1	0,9 %
Lille	12	0,0	0,0	2,9	11,7	14,6	1,2 %
Lyon	56	0,1	0,4	14,3	30,7	45,4	3,6 %
Marseille	86	9,7	0,3	16,8	81,9	108,6	8,7 %
Montpellier	42	3,5	0,1	13,7	52,2	69,5	5,6 %
Nantes	72	1,4	0,4	16,0	64,5	82,4	6,6 %
Neuilly	350	32,5	1,0	94,8	339,0	467,3	37,3 %
Nice	32	4,0	0,0	11,8	14,3	30,1	2,4 %
Rennes	2	0,0	0,0	4,1	0,0	4,1	0,3 %
Rouen	1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0 %
Toulon	42	7,4	0,0	10,8	80,3	98,5	7,9 %
Toulouse	102	21,8	0,0	15,6	111,5	148,9	11,9 %
Total	903	88	2,3	230,4	931	1251	100 %

Type de transport	TeqCO ₂	Répartition
Voitures	1 161,6	92,8 %
Train	2,3	0,2 %
Avion	87,5	7,0 %
Total	1 251,5	100 %

La réduction de la consommation de papier et de la facture énergétique

Volumes globaux d'impression mesurés^(a)

(en milliers de pages)	2015	2014
Photocopies noir & blanc	3 158	3 570
Photocopies couleur	4 893	4 825
Total	8 051	8 395

(a) 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.

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 aujourd'hui, 95 % du parc serveur est virtualisé. 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 son 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'offre 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 datacenter 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 datacenters des générations précédentes.

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, sur la plupart de ses sites, des systèmes de visioconférence. Le groupe encourage ainsi ses collaborateurs à privilégier les visioconférences afin de limiter leurs déplacements.

L'utilisation de tablettes est également en train d'être généralisé, avec comme corollaire la dématérialisation de certains processus métiers. Par ailleurs, le groupe a déployé un système de Gestion Électronique de Documents.

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. Le tonnage total d'imprimés publicitaires contribuant à la taxe EcoFolio pour l'année 2014 s'élevait ainsi à 617,6 tonnes.

Conscient de 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 au cours du 2^e semestre 2015 et du 1^{er} semestre 2016. La 1^{re} agence du groupe ayant mis en place le tri sélectif avec ce prestataire est le site de Lyon, qui a permis de collecter 1 496 kg de papiers pour un effectif moyen de 42 personnes sur l'année 2015.

L'ensemble du groupe pratique également la récupération et le recyclage du matériel informatique. 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. 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.

En 2013, Kaufman & Broad a systématisé l'utilisation de cartouches recyclées sur les imprimantes laser pour lesquelles cela était possible.

La pollution lumineuse et les consommations d'eau et d'électricité des agences

Le siège social du groupe, réhabilité par Kaufman & Broad à Neuilly-sur-Seine, est équipé d'éclairages à détecteurs infrarouges, ce qui optimise les consommations d'électricité. Dans le même esprit et conformément à ce que prévoit le Grenelle de l'environnement sur la pollution lumineuse et le fait de ne plus laisser les bureaux allumés la nuit, le bâtiment est doté d'une gestion technique centralisée qui éteint notamment les lumières dans les bureaux à partir de 21 heures tous les soirs et réduit le chauffage durant les heures non-travaillées.

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.

Kaufman & Broad souhaite fixer des objectifs de réduction de ses consommations. Pour cela, les consommations d'eau et d'électricité des agences sont suivies.

Agences	Effectif moyen ^(a)	Consommation Eau (m ³)	Consommation Électricité (kWh)
Annecy	11	15	13 415
Bayonne	17	310	63 345
Bordeaux	31	84	74 759
Grenoble	5	50	4 867
Lille	8	ND ^(b)	10 927
Lyon	42	266	62 228
Marseille	54	280	107 852
Montpellier	24	132	32 647
Nantes	33	211	27 323
Neuilly	350	2 305	899 156
Nice	19	238	81 633
Rennes	4	18	4 206
Toulon	34	313	137 314
Toulouse	80	1 276	156 694
Total	712	5 498	1 676 366

(a) Année civile 2015.

(b) Données non disponibles.

1.7.3. Informations sociales

1.7.3.1. Répartition des effectifs par sexe, Métier, zone géographique et âge

Au 31 décembre 2015, le groupe employait 711 personnes, 374 femmes et 337 hommes, par l'intermédiaire d'un Groupement d'Intérêt Économique regroupant toutes les entités du groupe en France depuis janvier 2008. 61 % des collaborateurs sont des cadres et 53 % 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.

Répartition des effectifs opérationnels inscrits au 31 décembre 2015

Développement foncier	77
Programme	86
Technique & SAV	194
Marketing/commercial	173
Fonctions support régionales	82
Fonctions support centrales	99
Total	711

Effectifs inscrits par établissement au 31 décembre 2015

KB SA	128
Immobilier d'entreprise	19
Île-de-France	212
Nantes	31
Rennes	4
Lille	8
Lyon	44
Grenoble	2
Annecy	12
Nice	17
Toulon	35
Marseille	48
Montpellier	22
Perpignan	1
Toulouse	84
Bayonne	16
La Rochelle	1
Bordeaux	27
Total	711

Classement par âge des effectifs au 31 décembre 2015

Moins de 25 ans	14
25 à 30 ans	102
31 à 35 ans	118
36 à 40 ans	119
41 à 45 ans	97
46 à 50 ans	89
51 à 55 ans	92
56 à 60 ans	59
Plus de 60 ans	21
Total	711

1.7.3.2. Les embauches et les départs

1.7.3.2.1. Analyse des difficultés éventuelles de recrutement

En 2015, Kaufman & Broad a recruté 116 collaborateurs, dont 93 en Contrat à Durée Indéterminée (CDI). Les embauches totales représentent 59 cadres, 39 employés et 18 vendeurs. Parmi les 116 salariés embauchés en 2015, 48 avaient moins de 30 ans à leur date d'entrée dans le groupe, ce qui représente 41 % des embauches. Le métier du développement foncier reste un métier en tension, composé d'une population jeune, nécessitant des délais significatifs pour identifier des candidatures dont le profil correspond aux exigences du groupe.

1.7.3.2.2. Recours à l'intérim

En 2015, les contrats d'intérim représentent 2,60 % de l'effectif pour un équivalent de 18,5 personnes à l'année. La durée moyenne des missions s'élève à 12,95 jours en 2015.

1.7.3.2.3. Licenciements

11 ruptures du contrat de travail sont liées à des licenciements individuels et 23 ont fait l'objet d'une rupture conventionnelle.

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 2015, le taux de rotation enregistré sur la population des CDI a été de 13,5 %.

1.7.3.3. Les rémunérations et leur évolution

1.7.3.3.1. Rémunération moyenne des personnes présentes dans l'année

Les rémunérations comprennent une part fixe (salaire de base) et des rémunérations variables liées notamment aux activités 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 ^(a)

(en euros)

	2015			2014		
	Hommes	Femmes	Ensemble	Hommes	Femmes	Ensemble
Employés	48 268	37 755	39 839	49 959	38 380	40 721
- dont salaire de base	23 480	26 874	26 201	22 664	26 161	25 454
Cadres	83 835	57 344	74 301	84 703	57 423	74 660
- dont salaire de base	62 734	46 192	56 780	60 537	44 845	54 759

(a) Rémunération annuelle brute totale rapportée à l'effectif moyen annuel.

Le montant des charges sociales comptabilisées au titre des rémunérations pour les exercices 2014 et 2015 sont respectivement de 21,6 et 22,1 millions d'euros.

1.7.3.3.2. 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.

1.7.3.4. Organisation du travail

1.7.3.4.1. 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.

1.7.3.4.2. Durée du travail des salariés à temps partiel

En 2015, au sein du groupe, 34 personnes sont employées à temps partiel dont 17 employés, 15 cadres et 2 vendeurs. 2/3 de ces collaborateurs travaillent entre 20 et 30 heures par semaine, majoritairement dans le cadre de congés parentaux.

Par ailleurs, 27 salariés bénéficient, au titre de l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle, d'aménagement d'horaires.

1.7.3.4.3. Absentéisme

Absentéisme par motifs ^(a)	2015
Maladie	3,87 %
Accidents trajet/travail	0,06 %
Maternité	0,99 %
Événements familiaux	0,24 %
Total	5,16 %

(a) Nombre d'heures d'absence/nombre d'heures théoriques travaillées.
Les congés parentaux ne sont pas pris en compte.

1.7.3.5. 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.

1.7.3.5.1. Œuvres sociales

Les contributions du groupe Kaufman & Broad en 2015 se sont élevées à :

- prestations complémentaires de prévoyance et de santé : 1 496 milliers d'euros ;
- frais de restauration : 799 milliers d'euros ;
- versement au Comité d'Entreprise : 424 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 les règles (définies dans un document accessible aux salariés sur le site intranet du groupe) et faire l'objet des approbations nécessaires.

1.7.3.5.2. Bilan des accords collectifs

En 2015, les Organisations Syndicales et la direction ont signé à l'unanimité deux accords : le 16 septembre 2015, un avenant à l'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes ; et le 26 octobre 2015 un accord de politique salariale pour 2016.

1.7.3.5.2.1. 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, 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 initier 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 hiérarchique 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 vie professionnelle/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 de 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 les 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.

1.7.3.5.2.2. Contrat de Génération

Le GIE Kaufman & Broad a conclu le 23 septembre 2013 un accord relatif à l'emploi intergénérationnel 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. Les dispositions de cet accord ont été validées par l'administration en l'absence de réponse dans les trois semaines qui ont suivi la date de dépôt.

Par cet accord, la direction et les partenaires sociaux du GIE Kaufman & Broad ont réaffirmé les engagements initiés (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, (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 2015, l'entreprise employait 116 jeunes de 30 ans et moins dont 4 en CDD, et a embauché 48 jeunes de moins de 30 ans sur l'année 2015. L'entreprise s'est engagée, sur la période triennale 2014, 2015, 2016, 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. 2015 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 a été organisé et le sera régulièrement au fil des embauches. Etape 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. Avec environ 6 % 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 privilégiée d'étudiants, qui après leur période d'alternance rejoignent les équipes. Le groupe a embauché 36 jeunes en apprentissage ou en contrat de professionnalisation en 2015.

- 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 2015, les salariés de plus de 55 ans représentaient 11 % 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 demande 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.

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 sont formalisés et tout collaborateurs de 45 ans et plus peut le 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 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.

1.7.3.6. Conditions de Santé et de Sécurité au Travail

1.7.3.6.1. Conditions d'hygiène et de sécurité

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 2015, le Comité s'est réuni 4 fois.

En 2015, 7 accidents de travail ont été enregistrés, dont 5 avec arrêt de travail, entraînant 71 jours d'absence. 5 accidents de trajet ont été enregistrés, dont un seul avec arrêt de travail entraînant 4 jours d'absence.

En 2015, de nouvelles formations Sécurité ont été réalisées, notamment afin de disposer de secouristes en interne et d'accompagner les responsables hiérarchiques sur les opérations afin qu'ils anticipent les risques sur les chantiers.

Aucun accord collectif en matière de santé et de sécurité au travail n'a été signé chez Kaufman & Broad en 2015.

1.7.3.7. Formation

Kaufman & Broad définit et actualise chaque année sa politique de formation. Le plan de formation établi a pour objectifs de maintenir et de développer l'employabilité des collaborateurs et de gérer les expertises et les talents pour accompagner les évolutions de carrière.

La société met à disposition des collaborateurs et des responsables hiérarchiques un catalogue de formations regroupant les actions planifiées ou à planifier pour la réalisation du plan présenté.

Après une année 2014 fortement marquée par des investissements formation à l'attention des équipes de vente et à la réalisation des souhaits des collaborateurs en matière de formation au Développement Personnel, 2015 marque une année de transition avec un investissement formation qui représente 0,83 % de la masse salariale. L'entreprise a concentré ses efforts sur une nouvelle ingénierie de la formation, sur des sujets alignés avec ses enjeux d'activité. Les formations ont été construites sur les thèmes de la performance foncière, commerciale, la culture managériale et l'optimisation des opérations. Inscrits dans des parcours d'entraînement, les collaborateurs participent à des séminaires auxquels ils sont invités en fonction de leur métier, des enjeux de l'entreprise et au regard des besoins identifiés à l'occasion des entretiens annuels. En outre, afin d'accompagner tous les salariés dans le développement de leur agilité et l'anticipation de l'évolution des emplois, une plateforme de formation est en cours de conception et offrira à l'ensemble des salariés une palette de sessions notamment consacrées au développement personnel, à la relation client et au management. En 2015, plus de la moitié des collaborateurs ont suivi une formation, 360 personnes ont bénéficié d'une formation, 167 femmes et 193 hommes. En 2015, 4 047 heures de formation ont été dispensées, dont 65 %

pour les cadres et 35 % pour les non cadres, conformément à la répartition des salariés par catégorie.

Durant l'année 2015, la société a conclu 36 contrats d'apprentissage ou de professionnalisation.

1.7.3.8. Diversité et Égalité des chances, égalité de traitement

1.7.3.8.1. Politique mise en œuvre et mesures prises en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes

Le groupe doit présenter chaque année aux partenaires sociaux le plan d'action réalisé afin de répondre à ses engagements. En 2015, les domaines qui ont été particulièrement couverts sont les suivants :

- en matière de classifications : en 2015, plus de 74 % des entretiens annuels sont réalisés et permettent d'identifier les souhaits de carrière et donc les promotions envisageables. Ce processus a permis de valoriser certaines collaboratrices et de favoriser leur mobilité et leur promotion, notamment dans les métiers d'attachés commerciaux, du développement et du technique ;
- en matière de formation professionnelle, l'accent porte sur l'accès à des parcours qualifiants permettant aux femmes exerçant notamment des métiers d'assistantes, d'accéder à un autre poste exigeant un profil de diplôme ou de compétences différent du poste occupé ;
- 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 et aux hommes de l'entreprise ;
- en matière de rémunération : à l'occasion des revues salariales, l'analyse des rémunérations des hommes et des femmes a permis de déterminer une enveloppe d'augmentation spécifique, destinée à gommer progressivement les écarts de rémunération notables à poste équivalents entre les hommes et les femmes.

1.7.3.8.2. Politique mise en œuvre et mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées

En 2015, le groupe a employé 14 travailleurs handicapés dans ses différentes entités. 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 14.

1.7.3.9. 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 2015, le groupe employait 7 salariés de nationalité étrangère, 14 personnes en situation de handicap et 80 salariés de plus de 55 ans. 53 % des salariés sont des femmes. Le

groupe s'attache à recruter et à promouvoir les collaborateurs au regard de l'adéquation de leurs 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 du 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.

1.7.3.10. Sous-traitance

Kaufman & Broad, en tant que promoteur immobilier, a recours systématiquement à la sous-traitance pour construire les programmes immobiliers qu'il développe. En effet, de par son statut de Constructeurs Non-Réalisateur, le groupe confie à la réalisation des travaux à des entreprises tierces, soit appartenant à différents corps d'état dans le cadre d'une réalisation en « corps d'état séparés », soit auprès d'un sous-traitant dans le cas d'une réalisation en « entreprise générale ». Par ailleurs, il est fréquent que dans le cas où Kaufman & Broad contracte auprès d'une entreprise générale, cette dernière procède à la sous-traitance d'une part plus ou moins grande des marchés.

1.7.3.11. Impact territorial en matière d'emploi et de développement régional

Le groupe Kaufman & Broad est implanté en Île-de-France à Neuilly-sur-Seine ; en Régions, le groupe a des implantations à Annecy, Bayonne, Bordeaux, Grenoble, La Rochelle, Lille, Lyon, Marseille, Montpellier, Nantes, Nice, Perpignan, Rennes, Toulon et Toulouse.

En trois ans, les effectifs du groupe sont restés maîtrisés et sont passés de 735 fin 2013 à 717 fin 2014 et à 711 fin 2015.

Par son activité de promoteur immobilier, le groupe Kaufman & Broad participe au développement économique des régions où il est implanté. L'évolution de ses activités impacte donc les régions où il est présent.

Charte de mobilité

Le groupe favorise la promotion interne et la mobilité géographique. Les revues du personnel réalisées annuellement à l'issue des entretiens annuels sont l'occasion d'identifier les talents et les souhaits d'évolution. À chaque opportunité de poste, les collaborateurs identifiés sont sollicités et peuvent également postuler. Un accompagnement spécifique est mis en place, selon des règles groupe, au travers d'une « charte de mobilité » mise en place au 1^{er} trimestre 2011 et d'un parcours individuel d'intégration.

1.7.3.12. Fonds Commun de Placement d'Entreprise

Le Fonds Commun de Placement d'Entreprise Kaufman & Broad Actionnariat a été constitué pour l'application du Plan d'Épargne d'Entreprise établi par le GIE Kaufman & Broad en décembre 1999. Il est principalement investi en titres Kaufman & Broad SA cotés sur le Premier Marché de la Bourse de Paris.

Le fonctionnement du fonds Kaufman & Broad Actionnariat est assuré par :

- la société Humanis Gestion d'Actifs, en qualité de société de gestion du fonds ;
- la société Caceis Bank France, responsable de la conservation des titres compris dans le fonds ;
- la société Inter Expansion-Fongepar, dont l'adresse postale est 46, rue Jules Meline - 53098 Laval Cedex 9.

Ce Fonds est aussi doté d'un Conseil de Surveillance composé de deux membres salariés porteurs de parts, représentant les porteurs de parts, désignés par le Comité d'Entreprise et de deux membres représentant l'entreprise, désignés par la direction de l'entreprise. Chaque membre peut être remplacé par un suppléant désigné dans les mêmes conditions.

Les principales missions du Conseil de Surveillance sont les suivantes :

- examen du rapport annuel sur les opérations du Fonds et les résultats au moins une fois par an ;
- exercice des droits de vote attachés aux titres inscrits à l'actif du Fonds (qui peut présenter des résolutions aux Assemblées Générales) ;
- approbation des modifications du règlement du Fonds.

Le Conseil élit parmi ses membres un Président choisi parmi les représentants des porteurs de parts, un secrétaire pour une durée de deux ans.

Les décisions du Conseil sont prises à la majorité simple des membres présents ou représentés.

Le Président du Conseil de Surveillance, choisi parmi les membres du Conseil représentant les porteurs de parts, lors des votes, a voix prépondérante en cas d'égalité.

Le nombre d'actions détenues par le FCPE Kaufman & Broad Actionnariat au 30 novembre 2015 est décrit à la section 5.3.1. « Actionnariat de la société au 30 novembre 2015 et évolution sur trois ans ».

1.7.4. Informations sociétales

1.7.4.1. La pratique et l'éthique des affaires

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.

Kaufman & Broad a rédigé sa charte d'Éthique Commerciale dès 1997. Celle-ci réunit les principes directeurs auxquels doivent se conformer les employés : connaissance et respect des règles applicables, prohibition de toute forme de discrimination et de harcèlement, de toute situation de conflit d'intérêts, interdiction d'occuper un second emploi, condamnation des délits d'initié, devoir de confidentialité, élimination de la corruption (pots de vin, cadeaux...).

La politique de l'entreprise sur les délits d'initié a été instaurée en 1990 et rappelée par une note adressée à l'ensemble du personnel. Elle énonce, notamment, des recommandations sur les manquements d'initié et le traitement des informations privilégiées. En 2011, un déontologue a été nommé afin de coordonner ces aspects.

En cas de doute quant à la légalité ou le bien-fondé d'une décision, un employé est tenu de consulter le Département Juridique ou un avocat spécialisé. Il est également obligé de signaler – de manière confidentielle – toute violation éventuelle ou avérée de la Loi ou de la politique d'entreprise.

Par ailleurs, Kaufman & Broad a formalisé sa stratégie de Développement Durable, en publiant en 2015 une charte d'Engagement, diffusée à l'ensemble des collaborateurs.

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'acquiesce 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 centralisation des achats

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.

La politique de centralisation des achats 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.

Le traitement des appels d'offre

Kaufman & Broad a mis en place progressivement un processus dématérialisé de traitement des appels d'offre via une plateforme électronique permettant le dépôt en ligne des documents d'appel d'offre. Déjà utilisée dans certaines agences pilotes, l'objectif est de généraliser son utilisation à toutes les agences car elle permet de réduire considérablement le volume des dossiers papier, et également d'apporter plus de réactivité par un suivi des dossiers et des relances en ligne.

Les relations avec les 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'offre. 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 2015, les dix premiers fournisseurs ont représenté 18,3 % des flux facturés par les fournisseurs, contre 23,5 % en 2014, et le premier fournisseur a représenté 3,3 % de ceux-ci, contre 5,7 % en 2014.

1.7.4.2. Une stratégie au service des clients

1.7.4.2.1. Développer une offre adaptée et accessible

Faciliter l'accès à la propriété

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 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'acheteurs sur la base des réservations en nombre de logements	2014	2015
Investisseur	36,6 %	39,2 %
Bloc	33,6 %	40,3 %
Primo accédant	22,7 %	15,0 %
Second accédant	7,1 %	5,5 %
Total	100 %	100 %

Répondre à de nouveaux besoins

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.

L'INSEE projetait pour 2015 que plus de 24 % de la population française aurait plus de 60 ans, dont 9,3 % plus de 75 ans, représentant près du quart de la population. 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.

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.

La Direction de l'Innovation, de la Qualité et de l'Architecture a été créée en 2015, pour faire de l'anticipation et la différenciation dans les produits, les prix les solutions techniques et les prestations que Kaufman & Broad offre à ses partenaires et clients un véritable axe stratégique.

Dans cette optique, Kaufman & Broad est ainsi devenu partenaire d'ImmoWell-Lab, un accélérateur de start-ups sur la thématique du bien-être par l'immobilier.

1.7.4.2.2. Sensibilisation des clients au Développement Durable

Au travers de la commercialisation des biens immobiliers et du service client, Kaufman & Broad est à l'écoute des préoccupations de ses clients afin de répondre à leurs attentes et de leur offrir le meilleur produit. À cette occasion, le groupe peut également les sensibiliser aux enjeux du Développement Durable et au choix de matériaux ainsi qu'aux bonnes pratiques qui existent dans le secteur de l'immobilier.

Sensibiliser les clients à la performance énergétique de leur logement

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 désormais sur l'ensemble de ses plaquettes commerciales.

Responsabiliser et sensibiliser les clients à l'impact de leur logement

Lorsque les clients de Kaufman & Broad acquièrent un logement, il s'agit d'un investissement important en termes

financier et de choix de vie. Le groupe, conscient de la responsabilité dont il est investi, met tout son savoir-faire et son engagement à leur service, et ceci bien après la remise des clés.

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 font, 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. Pour sensibiliser les propriétaires, Kaufman & Broad leur remet un guide du propriétaire, comportant des conseils pratiques (administratifs, d'entretien des installations et de « bon usage » du bâtiment) à la livraison des logements.

Pour nos opérations labellisées « Habitat & Environnement » (H&E), un Livret Gestes Verts est spécialement réalisé, présentant les particularités environnementales de l'immeuble et du logement ainsi que les bonnes pratiques à adopter au quotidien.

Sensibiliser les clients au choix des matériaux

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.

1.7.4.2.3. L'accompagnement client Kaufman & Broad

Assurer un suivi personnalisé à chacun des clients

Kaufman & Broad vend sur plan. Pour aider les clients à se projeter dans leur futur logement et en visualiser les aménagements ou éléments de personnalisation possibles, le groupe développe des services de visites immersives des biens immobiliers et des quartiers, et réalise sur certaines opérations des maisons ou appartements témoins entièrement décorés.

À l'occasion de l'ouverture du programme L'Allée des impressionnistes à Argenteuil, les visiteurs ont pu ainsi découvrir de manière immersive un appartement type via une visite virtuelle.

Les expériences clients ont été réalisées via des innovations comme la technologie de l'Oculus. Cette dernière permet de modifier le revêtement des murs ou des sols. Le client peut prolonger et partager cette expérience en emportant un Cardboard (boîtier en carton équipé de lentilles), utilisable avec un simple Smartphone via une application mobile.

Kaufman & Broad développe encore davantage l'offre de service pour ses clients, en proposant désormais des rendez-vous à domicile en Île-de-France, afin de présenter les biens et de répondre aux questions des clients.

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 l'administration des ventes jusqu'au SAV, est intégré chez Kaufman & Broad.

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.

À l'issue de la livraison de leur logement, les clients participent en ligne à une enquête de satisfaction dont les résultats sont communiqués aux Directeurs Programmes.

Des réunions sont progressivement mises en place entre le SAV et les équipes production pour analyser les problèmes techniques soulevés par les clients et les corriger en amont du projet (conception, production).

1.7.4.3. Kaufman & Broad et ses territoires d'implantation

1.7.4.3.1. Instaurer le dialogue autour du chantier

Les réunions de concertation avec les riverains

Avant le dépôt du permis de construire, Kaufman & Broad et les mairies organisent, dans la mesure du possible, des réunions de concertation avec les riverains pour échanger sur le déroulement du projet, les informer et prendre en considération leurs demandes. Ces rencontres 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.

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.

1.7.4.3.2. Une implication durable auprès des collectivités

Impact territorial en matière d'emploi et de développement régional

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, en créant 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.

Des ronds-points ont ainsi été aménagés en lien avec nos programmes à Villepreux et Le Perray en Yvelines.

Par son activité de développeur-construteur, Kaufman & Broad participe à la création d'emploi et à l'insertion professionnelle dans les territoires où le groupe est implanté. 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.

La réserve foncière du groupe lui donne une visibilité sur son activité et sur les projets d'aménagement qu'il développera au cours des trois prochaines années (voir section 2.1.4. « Perspectives »).

Actions de mécénat

Depuis 2013, Kaufman & Broad a signé une convention avec le Pavillon de l'Arsenal. Le groupe est ainsi devenu mécène de « Paris, Métropole 2020 », une maquette numérique visible au Pavillon de l'Arsenal, ainsi que consultable en ligne, sur une plateforme dédiée.

En fin d'année 2014, Kaufman & Broad est également devenu mécène de la Fondation Palladio et a rejoint le collège des auditeurs du cycle 2015 « La ville demain pour quelles valeurs ? ». L'Institut Palladio a pour vocation de susciter la réflexion et le débat entre tous les acteurs et parties prenantes de la ville.

Durant l'exercice 2015, le groupe Kaufman & Broad a effectué 56 000 euros de dons au titre du mécénat.

Chaque année, les équipes du siège se joignent à un groupe de coureurs formé par PAI Partners pour les 20 km de Paris afin de lever des fonds pour une association soutenue par le fonds de dotation PAI Human Capital. En 2015, les coureurs se sont mobilisés pour collecter des fonds pour l'association Fleurs de Cocagne. Fleurs de Cocagne produit, confectionne et commercialise des bouquets de fleurs en circuit court. L'association participe donc à l'émergence d'un marché de la fleur biologique en France, et favorise ainsi l'insertion sociale et professionnelle.

Certaines agences participent également à des initiatives portées par des collaborateurs.

L'agence de Lyon a ainsi signé une convention de mécénat avec l'association Laurette Fugain, qui lutte contre la leucémie. L'agence de Bordeaux a soutenu durant l'exercice 2015 la Fondation « I loge you », sous l'égide de la Fondation de France, qui vise à mobiliser et sensibiliser les français, afin de financer et soutenir des initiatives favorisant l'accès à un logement décent pour des personnes non ou mal logées, que ce soit des projets de réhabilitation ou de construction.

Indicateurs extra-financiers

	Indicateurs	Commentaires	Unité	2015	2014
Égalité professionnelle	Collaboratrices cadres	Dans l'effectif des cadres	%	35,1	35,6
	Collaboratrices à un poste de management	Dans l'effectif des cadres-managers	%	29,2	17,6
	Écart du salaire moyen des femmes cadres	À comparer au salaire moyen des hommes cadres	%	-31,6	-32,2
	Écart du salaire moyen des femmes employées	À comparer au salaire moyen des hommes employés	%	-21,8	-23,2
Formation	Collaborateurs ayant bénéficié d'une formation	Dans l'effectif moyen de l'année civile	%	50,6	48,9
	Montant consacré à la formation	Dans la masse salariale annuelle	%	0,83	2,1
	Nombre d'heures de formation	Tous types de formations	nombre	4 047	7 400
	Contrats d'apprentissage ou de qualification	Contrats conclus au cours de l'année	nombre	36	-
Handicap	Collaborateurs handicapés employés durant l'année	-	nombre	14	-
Qualité de vie au travail	Collaborateurs ayant bénéficié d'aménagement d'horaires	Au titre de l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle	nombre	27	32
Conditions d'hygiène et de sécurité	Accidents de travail et de trajet	Avec arrêt de travail	nombre	6	6
Emploi intergénérationnel	Collaborateurs de plus de 55 ans	Dans l'effectif inscrit au 31 décembre	%	11,2	12,5
	Collaborateurs de moins de 30 ans	Dans l'effectif inscrit au 31 décembre	%	16,3	13,3
Licenciement	Taux de licenciement (pour des motifs inhérents à la personne)	Sur l'effectif moyen de l'année civile	%	1,5	2,1
	Taux de rupture conventionnelle	Sur l'effectif moyen de l'année civile	%	3,2	4,15
Relations sociales	Accords collectifs négociés et en vigueur	-	nombre	11	11
	Taux de participation aux dernières élections du CE (2014)	Nombre de votants/ Nombre d'inscrits (au 2 ^e tour)	%	33	32,9
Œuvres sociales	Budget œuvres sociales	Sur la masse salariale	%	0,5	0,4671
Utilisation durable des ressources	Logements mis en chantier certifiés H&E et Qualitel	Sur l'ensemble des logements MEC	%	24,16	23,11
Logements sociaux	Part des logements sociaux réservés	Sur l'ensemble des logements réservés (y compris les JVT)	%	25,79	29,0
Émission CO₂	Émission des véhicules de fonction	Émission moyenne annuelle par véhicule de fonction	Teq CO ₂	3,7	3,8
	Émissions liées aux déplacements professionnels (voiture, train, avion)	Émission moyenne par collaborateur en déplacement professionnel	Teq CO ₂	1,4	2,1
Consommations d'énergie	Consommation d'eau	Activité administrative (chantiers exclus)	m ³	5 498	6 396
	Consommation d'électricité	Activité administrative (chantiers exclus)	kWh	1 676 366	1 669 650
Papier	Consommation de papier	Consommation de papier pour les photocopies	milliers de pages	8 051	8 395

Note méthodologique relative au reporting extra-financier de Kaufman & Broad pour l'exercice 2015

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 son décret d'application n° 2012-557 du 24 avril 2012.

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

Le périmètre est le même que pour les états financiers consolidés établis par le groupe, qui regroupe par « Intégration Globale » les comptes des sociétés dont Kaufman & Broad détient le contrôle directement ou indirectement. Les informations extra-financières retenues pour l'établissement du reporting sont donc issues de 215 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...).

Exclusions

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 Groupement d'Intérêt Économique (GIE). Elles sont collectées sur l'année civile – du 1^{er} janvier au 31 décembre – afin d'assurer la cohérence avec le Bilan Social.

L'ensemble des indicateurs liés à notre activité (données environnementales et sociétales) suivent notre 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, et a donc décidé de collecter pour la première année, des données sur les ressources nécessaires à la réalisation d'un chantier. 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 de consolidation des informations extra-financières suit celui des comptes consolidés du groupe Kaufman & Broad. Ce périmètre varie en fonction des sociétés dont Kaufman & Broad détient le contrôle directement ou indirectement.

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.

Nombre d'embauches sur l'année civile

Les collaborateurs dont le contrat a été requalifié au cours de la période de reporting ne sont comptabilisés qu'une seule fois dans les entrées, selon leur type de contrat à l'entrée.

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.

Taux d'absentéisme par motif sur l'année civile

Les congés parentaux ne sont pas comptabilisés au titre de l'absentéisme.

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.

Domaine environnemental

Part de logements certifiée dans nos logements mis en chantier

Sont suivies les demandes de certification Habitat & Environnement et Qualitel exigées par les bailleurs sociaux sur nos logements mis en chantier, hors joint-ventures, car le suivi technique n'est alors pas assuré par le groupe. La certification Habitat & Environnement permet de valoriser des niveaux de qualité technique, environnementale et de confort d'usage du bâtiment. Dans les *units* équivalent logements mises en chantier sur l'exercice, nous identifions la part qui a fait l'objet d'une telle certification à partir des contrats passés avec l'organisme certificateur.

Bilan des émissions de gaz à effet de serre des déplacements professionnels

L'état des lieux des émissions carbone liées aux des 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. 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).

Consommations d'eau et d'électricité des agences

Kaufman & Broad a collecté les consommations d'eau et d'électricité de ses agences, périmètre sur lequel le groupe a le contrôle et la maîtrise de ses consommations.

Concernant les agences pour lesquelles certaines factures manquaient sur une courte période, les données des factures précédentes ou suivantes ont été utilisées pour réaliser des estimations. Lorsque la période manquante dépassait 1 ou 2 mois,

une moyenne des données disponibles a été réalisée, puis extrapolée au nombre de jours pour lesquels nous n'avions pas de donnée.

Concernant les consommations de 2 agences représentant 10.6 % de l'effectif moyen, pour lesquelles les données communiquées nous semblaient manquer de cohérence par comparaison avec l'exercice passé, soit parce que le niveau de détail transmis était inférieur, dû à un changement récent de gestionnaire, soit parce que les informations communiquées ne permettaient pas d'aboutir pour l'exercice 2015 à la consommation réelle en fonction de la surface occupée, les données de l'exercice 2014 ont été réutilisées, et pondérées par rapport à l'effectif moyen.

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 de logements réservés (y.c les joint-ventures) par les primo-accédants, second-accédants, investisseurs et bloc, du 1^{er} décembre au 30 novembre.

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.

Outil de reporting

Les données sont renseignées dans une base de collecte développée spécifiquement pour le *reporting* extra-financier, qui répond aux exigences de traçabilité de l'information et permettant de réaliser une série de contrôles internes : *workflow* de validation, gestion des écarts de plus de 15 % et des indicateurs non renseignés (commentaire obligatoire).

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).

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

2

Activité et situation du groupe Kaufman & Broad

2.1.	Indicateurs clés de l'activité du groupe Kaufman & Broad	84
2.1.1.	Données significatives	84
2.1.2.	Indicateurs d'activité	87
2.1.3.	Suivi des indicateurs	88
2.1.4.	Perspectives	95
2.2.	Éléments significatifs du compte de résultat	96
2.2.1.	Chiffres clés	96
2.2.2.	Origines du résultat net	97
2.3.	Commentaires sur les résultats	98
2.3.1.	Décomposition des livraisons, du chiffre d'affaires et de la marge brute	99
2.3.2.	Charges opérationnelles	101
2.3.3.	Résultat opérationnel courant – Marge opérationnelle	103
2.3.4.	Autres produits et charges non courants	103
2.3.5.	Coût de l'endettement financier net	103
2.3.6.	Résultat net	103
2.3.7.	Résultat par secteur opérationnel	104
2.4.	Liquidités et ressources en capital	106
2.4.1.	Flux de trésorerie	106
2.4.2.	Situation de l'endettement	107
2.5.	Événements postérieurs à la clôture	110

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 : des appartements (pouvant inclure des immeubles mixtes appartements/locaux d'activité/commerces/bureaux), de résidences d'affaires, de tourisme, d'étudiants, de seniors non-médicalisés 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 second-accédants) et des investisseurs (« Scellier/Duflot », LMNP, LMP...).

Le groupe ne réalise pas d'opérations de développement-construction à l'extérieur de la France.

2.1.1. Données significatives

Marché

Sur l'ensemble de l'année 2015, l'environnement macro-économique en France a connu une légère amélioration par rapport à celui de 2014 :

- à la suite de trois années de croissance quasi nulle, les prévisions pour 2016 et 2017 sont plus optimistes (taux de croissance du PIB estimé à 1,1 % en 2015, 1,8 % en 2016 et 1,6 % 2017) selon les prévisions de la Banque de France ;
- le taux de chômage demeure cependant, à un niveau élevé, supérieur à 10 % en France métropolitaine au 3^e trimestre 2015 ;
- le pouvoir d'achat des ménages s'est amélioré (+0,7 %) au 3^e trimestre 2015 notamment grâce à un accroissement de la masse salariale (+0,4 %) et un repli des impôts sur le revenu et le patrimoine (-2 %) (selon l'Insee).

Dans ce contexte, les marchés immobiliers dans lesquels opère Kaufman & Broad bien qu'ils aient connus un regain d'activité sur les neufs premiers mois de 2015, (les derniers chiffres actuellement disponibles), demeurent fragiles.

Sur le marché du logement neuf en France

- Sur la base des chiffres disponibles pour l'année 2015⁽¹⁾, la commercialisation de logements neufs enregistre une hausse de 19,5 % par rapport à l'année 2014 (102 538 ventes contre 85 821 à la fin 2014) ;
- en termes de typologie d'acheteurs (source FPI), la situation est contrastée avec :
 - d'une part, des primo-accédants qui connaissent toujours des difficultés pour trouver des financements et qui ne

représentent plus que 47 % des ventes de logements neufs au 4^e trimestre 2015 contre 56 % sur la même période de 2014 et des investisseurs blocs en hausse de 3,7 % pour ne représenter que 21 % des ventes de logements neufs en 2015 contre 23 % sur la même période de 2014 ;

- d'autre part, une forte progression des ventes aux investisseurs individuels (+43,8 % sur 2015) pour représenter 53 % des ventes à comparer à 44 % en 2014 traduisant la bonne réception du dispositif « Pinel » et dont le succès explique l'essentiel de la progression du marché ;
- en termes d'offre⁽¹⁾ :
 - l'offre de logement disponible à la vente est repassée en dessous de 100 000 lots en baisse de 3,8 % sur 12 mois à 98 771 lots ;
 - les mises en vente progressent de 2,7 % sur la période ;
 - le délai d'écoulement des stocks d'appartements s'est amélioré passant de 18,1 mois à 15,2 mois en 12 mois mais reste élevé.
- en termes de mises en chantier⁽¹⁾ :
 - les autorisations de mise en chantier sont en légère augmentation (+0,5 %) à fin décembre 2015 sur un an, pour atteindre 383 100 unités marquant un inversedement de tendance,
 - le nombre de mises en chantier est en hausse à 308 280 unités (+3,6 %) à fin décembre 2015 sur un an marquant, là aussi, un inversedement de tendance ;

(1) Calculé sur la base des communiqués du Ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie.

• en termes de financement⁽¹⁾ :

- le taux de crédit pour l'habitat, en lien avec l'OAT dix ans semble avoir atteint son plancher et même s'il est remonté légèrement en fin d'année, il devrait continuer à être un facteur de soutien à l'achat que ce soit pour les investisseurs ou les primo-accédants (2,6 % fin 2015 contre un point bas à 2,16 % courant juillet) ;
- la durée initiale moyenne des crédits immobiliers s'allongent de 2 mois sur un an pour atteindre 17,6 ans.

Conséquence de ces 2 évolutions, la capacité d'emprunt d'un ménage moyen a progressé de 6,8 % sur un an ce qui correspond à une capacité d'emprunt de 160 000 euros en 2015 versus 150 000 euros en 2014 ;

Pour autant les encours de crédit hors renégociation ne progressent pas, reflétant l'attentisme des primo-accédants.

Sur le marché français de l'Immobilier d'entreprise

- Une demande stable à 2 200 000 m² placés en Île-de-France en 2015 contre 2 186 000 m² 2014. Ce qui correspond à 3 211 transactions enregistrées pour 2015 contre 2 999 en 2014 (soit une progression de 7 %⁽²⁾) ;
- L'offre disponible reste importante ;
- Le marché de Vente en l'état futur d'achèvement (VEFA) demeure stable et est estimé à 1,4 milliard d'euros à fin octobre 2015.

Kaufman & Broad

Dans un environnement économique toujours contrasté, le marché immobilier neuf a connu un regain d'activité par rapport à une année 2014 en recul. Dans ce contexte les résultats 2015 de Kaufman & Broad sont en ligne avec les objectifs annoncés en début d'exercice avec un chiffre d'affaires et une marge brute comparable à ceux de 2014. Le groupe a continué de préparer activement l'avenir en poursuivant l'amélioration de sa structure financière. Les indicateurs de l'activité commerciale de Kaufman & Broad ont progressé par rapport à 2014 et les indicateurs financiers du groupe sont restés solides.

Le chiffre d'affaires global du groupe est quasi-stable à - 1,9 % et s'établit à 1 063,1 millions d'euros (HT) contre 1 083,3 millions d'euros (HT) en 2014. Sur l'ensemble de l'exercice 2015, 6 901 logements ont été réservés pour un montant de 1 211,6 millions euros (TTC), à comparer à 5 871 logements réservés en 2014 pour un montant de 1 128,5 millions d'euros (TTC), soit une hausse de 17,9 % en volume et de 7,4 % en valeur. Les réservations du Pôle Immobilier d'entreprise ont diminué par rapport à l'année dernière, s'établissant à 154,4 millions d'euros (TTC) contre 295,1 millions d'euros (TTC) en 2014.

Sur l'ensemble de l'exercice 2015, les réservations en valeur réalisées auprès des investisseurs sont en forte progression à 41,4 % (34,5 % en 2014). Les réservations des accédants représentent 29,3 % (18,9 % auprès des primo-accédants et 10,4 % auprès des seconds accédants) contre 37,5 % en 2014, les primo-accédants constatant le plus fort recul (26,5 % auprès des primo-accédants et 11,0 % auprès des seconds accédants). La part des réservations en bloc s'élève à 29,3 % (28,1 % en 2014).

Au cours de 2015, 5 961 logements ont été livrés contre 5 623 logements livrés au cours de l'année précédente, soit une augmentation de 6 %.

Le *backlog* (carnet de commande) Logement augmente de 14,8 % en volume et de 7,0 % en valeur par rapport à 2014. Au 30 novembre 2015, il représente 7 294 logements pour un montant de 1 087 millions d'euros (HT). En Immobilier d'entreprise, le *backlog* s'élève à 178,4 millions d'euros (HT) contre 145,7 millions d'euros (HT) à fin novembre 2014.

Au 30 novembre 2015, Kaufman & Broad comptait 164 programmes de logements (dont 162 pour le Pôle Logement) en cours de commercialisation dont 55 en Île-de-France et 109 en Régions, pour un total de 3 151 logements (dont 3 092 pour le Pôle Logement) contre 158 programmes pour 3 484 logements disponibles à la vente au 30 novembre 2014.

Le portefeuille foncier reste élevé, représentant 19 128 lots (dont 18 973 pour le pôle logement), soit un chiffre d'affaires potentiel correspondant à trois ans d'activité. Il est en progression de 5,8 % par rapport à celui de fin novembre 2014.

Le taux d'écoulement mensuel moyen des lots ouverts à la commercialisation (hors JVT) s'élève à 17,3 % en 2015 contre 13,9 % en 2014. Le taux de désistement (hors abandons de projets) s'établit à 21,4 % en 2015 contre 26,5 % en 2014.

Sur l'ensemble de l'année 2015, le Pôle tertiaire a enregistré 154,4 millions d'euros (TTC) de réservations. 240 000 m² de surfaces logistiques sont actuellement en commercialisation.

Faits significatifs sur la période

Acquisition de la société Concerto Développement

Le 19 décembre 2014, Kaufman & Broad a pris le contrôle de la société Concerto Développement, un des leaders français du développement logistique, pour un montant de 4,4 millions d'euros. Cette acquisition a été réalisée auprès d'Affine dont Concerto Développement était filiale. Affine restera partenaire de Kaufman & Broad en qualité d'associé minoritaire dans le cadre des projets développés jusqu'en 2018. Les activités dans les métiers de l'immobilier tertiaire représentent un levier de croissance pour le groupe, et le savoir-faire de Concerto ainsi que ses positions innovantes sur les problématiques de la logistique, alliés à l'expertise de Kaufman & Broad dans la conception de bureaux, permettront de mieux répondre aux attentes des opérateurs, des collectivités territoriales et des investisseurs à la recherche de nouvelles opportunités d'investissement. (Voir chapitre 4 section 4.1.1. « Faits significatifs de la période »)

Prise de participation dans la société Safaur

Dans une volonté de développer sa présence sur des agglomérations de taille moyenne, Kaufman & Broad a pris une participation de 40 % dans le capital de la société Safaur le 7 octobre 2015, pour un montant de 1,4 million d'euros. Safaur est un promoteur immobilier qui opère dans la région de Caen et 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 (voir chapitre 4 section 4.1.1. « Faits significatifs de la période »).

(1) Calculé sur la base des communiqués du Ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie.

(2) Jones Lang Lasalle.

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 :

Les comptes consolidés du groupe Kaufman & Broad 2014 ont été retraités suite à un changement de méthode comptable

concernant la constatation en charges opérationnelles des frais de commercialisation des bureaux de vente et zones modèles, précédemment constatés en coût des ventes. Ces retraitements ont impacté essentiellement la marge brute, les charges commerciales, l'impôt sur les résultats, les stocks et les capitaux propres. (Voir section 4.1.2. « Généralités des annexes aux comptes consolidés » Note 1.2.1. « Normes et interprétations »).

Exercice clos le 30 novembre (en milliers d'euros)

	2015	2014 retraité ^(a)	2014 publié
Chiffre d'affaires	1 063 098	1 083 342	1 083 342
dont Logement	963 352	925 834	925 834
Marge brute	202 701	196 714	194 272
Résultat opérationnel courant	85 685	73 664	74 446
EBIT Ajusté ^(b)	92 713	81 024	81 807
Résultat opérationnel	86 511	72 991	73 773
Résultat net de l'ensemble consolidé	58 946	50 327	50 815
Résultat net (part du groupe)	39 779	37 930	38 442
Résultat net par action	1,93 €	1,83 €	1,85 €
Réservations totales (TTC)	1 367 026	1 424 199	1 424 199
Backlog total (HT)	1 266 355	1 161 525	1 161 525

(a) Comptes retraités suite à un changement de méthode comptable : constatation en charges opérationnelles des frais de commercialisation des bureaux de vente et zones modèles précédemment constatés en coût des ventes.

(b) E.B.I.T 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 2015 s'élève à 7,0 millions d'euros, soit 3,5 % de la marge brute, contre 7,4 millions d'euros au 30 novembre 2014. (voir note de bas de tableau (b) à la section 2.3.1.1. « Décomposition par ligne de produits »).

Exercice clos le 30 novembre (en milliers d'euros)

	2015	2014 retraité ^(a)	2014 publié
Actif			
Actif non courant	166 539	171 127	171 065
Actif courant	967 523	985 135	987 715
Total Actif	1 134 062	1 156 262	1 158 780
Passif			
Capitaux propres	223 917	215 621	217 463
Passifs non courants	190 435	199 603	200 527
Passifs courants	719 710	741 038	740 790
Total Passif	1 134 062	1 156 262	1 158 780

(a) Comptes retraités suite à un changement de méthode comptable : constatation en charges opérationnelles des frais de commercialisation des bureaux de vente et zones modèles précédemment constatés en coût des ventes.

Exercice clos le 30 novembre (en milliers d'euros)

	2015	2014 retraité ^(a)	2014 publié
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier et impôts	97 802	83 817	84 600
Impôts payés	- 31 195	- 13 434	- 13 434
Variation du Besoin en Fonds de Roulement	21 660	- 1 245	- 2 027
Flux de trésorerie générés par l'activité	88 267	69 139	69 139
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	884	14 429	14 429
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	- 69 782	- 121 833	- 121 833
Variation de trésorerie	19 369	- 38 265	- 38 265
Trésorerie à l'ouverture	149 993	188 258	188 258
Trésorerie à la clôture	169 361	149 993	149 993

(a) Comptes retraités suite à un changement de méthode comptable : constatation en charges opérationnelles des frais de commercialisation des bureaux de vente et zones modèles précédemment constatés en coût des ventes.

Le chiffre d'affaires consolidé du groupe au titre de l'exercice 2015 s'établit à 1 063,1 millions d'euros, en baisse de 1,9 % par rapport à 2014 où il s'établissait à 1 083,3 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires du Pôle Logement est en hausse de 4,1 %, s'établissant à 963,4 millions d'euros contre 925,8 millions d'euros au titre de l'exercice 2014. Cette augmentation s'explique par la hausse du chiffre d'affaires de l'activité Appartements de 68,7 millions d'euros (+ 8,1 %) entre 2015 et 2014. La part de l'activité Logement dans le chiffre d'affaires global s'élève à 90,6 % en 2015 contre 85,5 % en 2014.

Le chiffre d'affaires Appartements s'établit à 913 millions d'euros en 2015 à comparer à 844,3 millions d'euros en 2014. Il est réalisé à 44,6 % en Île-de-France et représente 94,8 % du total du Pôle Logement contre 91,2 % en 2014.

Le chiffre d'affaires Maisons individuelles en village s'élève à 50,4 millions d'euros contre 81,5 millions d'euros en 2014, soit une baisse de 38,2 %. L'Île-de-France représente 53 % du chiffre d'affaires de cette activité contre 65,4 % en 2014.

Le Pôle Immobilier d'entreprise dégage un chiffre d'affaires de 93,9 millions d'euros contre 150,4 millions d'euros en 2014.

La marge brute globale est en augmentation de 3,0 % à comparer à 2014. Elle s'établit à 202,7 millions d'euros, contre 196,7 millions d'euros en 2014. Le taux de marge brute global s'élève à 19,1 %, soit une hausse de 0,9 point par rapport au taux atteint en 2014. Cette légère hausse est due à l'évolution du mix produit Logement-Immobilier d'entreprise dans les activités du groupe. La marge brute Logement s'élève à 179,4 millions d'euros, en hausse de 0,9 % par rapport à 2014 où elle s'élevait à 177,7 millions d'euros. Le taux de marge brute s'établit à 18,6 % du chiffre d'affaires Logement, contre 19,2 % en 2014.

Le résultat opérationnel courant est en progression de 16,3 %, passant de 73,7 millions d'euros en 2014 à 85,7 millions d'euros en 2015. Cette amélioration s'explique essentiellement par la hausse de 6 millions d'euros de la marge brute, accentuée par une baisse de 6 millions d'euros des charges opérationnelles au cours de la période.

Le résultat des entreprises intégrées avant impôt est en progression de 12,8 % passant de 72,7 millions d'euros en 2014 à 82,0 millions d'euros. Cette hausse s'explique principalement par l'augmentation du résultat opérationnel de 13,5 millions d'euros en partie compensée par la hausse des charges financières de 4,2 millions d'euros (5,2 millions d'euros en 2015 contre 0,97 million d'euros en 2014).

Le résultat net de l'ensemble consolidé s'élève à 58,9 millions d'euros, contre 50,3 millions d'euros en 2014. Les participations ne donnant pas le contrôle sont en hausse de 6,8 millions d'euros, à 19,2 millions d'euros contre 12,4 millions d'euros en 2014. Le résultat net – part du groupe s'établit à 39,8 millions d'euros, en progression de 4,9 % par rapport à 2014.

Au 30 novembre 2015, le total du bilan de Kaufman & Broad représente un montant de 1 134,1 millions d'euros, contre 1 156,3 millions d'euros au 30 novembre 2014. Les capitaux propres s'élèvent à 224 millions d'euros à fin 2015, soit une hausse de 8,3 millions d'euros par rapport à 2014 qui s'explique principalement par 39,8 millions d'euros du résultat net de l'exercice 2015 compensés par le paiement de 28,7 millions d'euros de dividendes et de 2,4 millions d'euros d'intérêts minoritaires.

La dette financière nette au 30 novembre 2015 a été réduite de 25,6 millions d'euros par rapport au 30 novembre 2014 et fait ainsi apparaître une trésorerie nette de 27,7 millions d'euros. 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 - 12,4 % contre - 1,0 % au 30 novembre 2014.

La trésorerie du groupe est passée de 150,0 millions d'euros à la clôture de l'exercice 2014 à 169,4 millions d'euros au 30 novembre 2015. La capacité financière de Kaufman & Broad s'élève ainsi à 219,4 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-médicalisées), 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 divisée 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 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.

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 (ou 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 début de période augmenté du stock 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
Exercice 2015	3 151	6 901	6 584	164	719 (dont 173 membres des départements marketing et commercial, 157 fonciers et développements, 195 membres du département technique et 194 administratifs et membres des fonctions centralisées)
Exercice 2014	3 484	5 871	6 890	158	724 (dont 180 membres des départements marketing et commercial, 159 fonciers et développements, 204 membres du département technique et 181 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	67 à 162 m ²	260 000 à 783 000 €	367 000 €
Logements collectifs ^(b)	23 à 119 m ²	2 700 à 11 600 €/m ²	4 700 €/m ²
Régions			
Maisons individuelles en village	61 à 138 m ²	174 000 à 578 000 €	277 000 €
Logements collectifs ^(b)	19 à 144 m ²	1 500 à 7 700 €/m ^{2(c)}	3 900 €/m ²

(a) Sur la base des logements réservés, vendus et livrés de l'exercice 2015 (atypiques exclus).

(b) Incluant les chambres étudiantes et produits gérés.

(c) Exclusion faite des programmes de Saint-Tropez portant à 17 800 €/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 19 m² (en

raison des résidences gérées notamment résidences étudiantes) et vont jusqu'à 144 m² pour un prix moyen de 3 900 euros/m² en province et 4 700 euros/m² en Île-de-France. Le prix au m² maximum atteint près de 12 000 euros pour les programmes à Paris où le prix immobilier reste élevé. Quant aux maisons individuelles, leurs surfaces varient entre 61 m² et 138 m² en région. Les prix moyens des maisons individuelles s'élèvent à 277 000 euros en Régions et à 367 000 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 2014 et 2015.

Logements	Nombre de réservations net ^(a)	Réservations en valeur (milliers d'euros TTC)	Livraisons (LEU) ^(b)	Backlog (LEU)	Backlog en valeur (milliers d'euros HT)	Backlog en mois d'activité ^(c)
Maisons individuelles en village						
Exercice clos le 30 novembre 2015						
1 ^{er} trimestre	25	7 432	52	198	43 581	7,1
2 ^e trimestre	84	14 015	52	230	42 425	7,5
3 ^e trimestre	58	17 693	53	235	44 842	8,7
4 ^e trimestre	78	15 545	56	257	47 526	11,3
Total	245	54 685	213	-	-	-
Exercice clos le 30 novembre 2014						
1 ^{er} trimestre	33	10 179	77	341	81 139	15,7
2 ^e trimestre	52	17 724	73	320	76 774	12,6
3 ^e trimestre	52	14 129	74	298	70 911	10,9
4 ^e trimestre	47	6 952	96	249	54 124	8,0
Total	184	48 985	320	-	-	-

(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).

Logement	Nombre de réservations net ^(a)	Réservations en valeur (milliers d'euros TTC)	Livraisons (LEU) ^(b)	Backlog (LEU)	Backlog en valeur (milliers d'euros HT)	Backlog en mois d'activité ^(c)
Logements collectifs						
Exercice clos le 30 novembre 2015						
1 ^{er} trimestre	1 158	182 102	1 090	6 197	947 886	13,6
2 ^e trimestre	1 763	349 225	1 343	6 617	1 032 094	14,4
3 ^e trimestre	1 343	255 775	1 207	6 753	1 056 845	14,8
4 ^e trimestre	2 392	369 935	2 108	7 037	1 039 447	13,7
Total	6 656	1 157 037	5 748	-	-	-
Exercice clos le 30 novembre 2014						
1 ^{er} trimestre	1 052	207 934	1 135	5 638	873 412	11,6
2 ^e trimestre	1 464	289 410	1 185	5 917	930 615	12,9
3 ^e trimestre	1 297	230 610	1 269	5 945	931 252	13,0
4 ^e trimestre	1 874	351 560	1 714	6 105	961 577	13,7
Total	5 687	1 079 514	5 303	-	-	-

(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 (milliers d'euros TTC)	Backlog en valeur (milliers d'euros HT)
Exercice clos le 30 novembre 2015			
1 ^{er} trimestre	42 643	34 071	144 986
2 ^e trimestre	16 454	76 401	187 934
3 ^e trimestre	43 718	30 448	168 945
4 ^e trimestre	4 454	13 438	178 409
Total	107 269	154 358	-
Exercice clos le 30 novembre 2014			
1 ^{er} trimestre	256	551	47 633
2 ^e trimestre	5 096	10 903	49 025
3 ^e trimestre	-	-	43 184
4 ^e trimestre	23 411	283 640	145 726
Total	28 763	295 094	-

2.1.3.1.1. Réservations

2.1.3.1.1.1. Pôle Logement

Au cours de l'exercice 2015, 6 901 réservations nettes de logements ont été enregistrées contre 5 871 en 2014, soit une augmentation de 17,5 %. En valeur, ces réservations enregistrent une progression de 7,4 % et s'établissent à 1 211,6 millions d'euros (TTC), à comparer à 1 128,5 millions d'euros (TTC) en 2014. Les rythmes de commercialisation se

sont accélérés au 2^e semestre, marquant une hausse des réservations de logements de 18,4 % en volume et de 9,2 % en valeur par rapport au 2^e semestre de 2014. Le Pôle Logement représente 88,6 % du total des réservations en valeur du groupe contre 79,2 % en 2014.

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 2015 et 2014 (du 1^{er} décembre au 30 novembre).

	Nombre de maisons individuelles réservées				Nombre de logements collectifs réservés			
	2015	%	2014	%	2015	%	2014	%
Île-de-France	106	43 %	93	51 %	2 165	33 %	2 038	36 %
Régions	139	57 %	91	49 %	4 491	67 %	3 649	64 %
Total	245	100 %	184	100 %	6 656	100 %	5 687	100 %

Logements collectifs

Sur l'ensemble de l'exercice 2015, 6 656 logements collectifs ont été réservés contre 5 687 en 2014, soit une hausse de 17,0 %. Les réservations de logements collectifs s'élèvent à 1 157,0 millions d'euros (TTC), contre 1 079,5 millions d'euros (TTC) en 2014, soit une hausse de 7,2 % (+ 77,5 millions d'euros). Cette hausse provient de l'augmentation de 842 réservations réalisées en Régions (+ 23,1 %) pour 67,2 millions d'euros supplémentaires (+ 10,4 %), accompagnée par une hausse de 6,2 % en volume et de 2,4 % en valeur des réservations en Île-de-France.

Les réservations de logements collectifs ont été effectuées à 32,5 % en volume et 38,3 % en valeur en Île-de-France, contre respectivement 35,8 % et 40,1 % en 2014. La part des logements collectifs demeure la plus importante dans les réservations du groupe, représentant 84,6 % en valeur et 96,2 % en volume du total de ses réservations, contre respectivement 75,8 % et 96,7 % en 2014.

Maisons individuelles en village

Les réservations de Maisons individuelles en village s'établissent à 245 pour 54,6 millions d'euros contre 184 réservations pour 49,0 millions d'euros en 2014. L'augmentation du nombre de Maisons individuelles en village réservées est constatée en Île-de-France ainsi qu'en Régions, respectivement de 14 % et 52,7 %. L'Île-de-France a contribué à hauteur de 43,3 % en volume et de 49,4 % en valeur de ces réservations, contre respectivement 50,5 % et 69,4 % en 2014.

Réservations par secteur opérationnel

Exercice clos le 30 novembre	2015			2014		
	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	2 271	470 066	-	2 131	466 785	-
Logement	2 271	470 066	207,0	2 131	466 785	219,0
Tertiaire	-	-	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-	-	-
Ouest	750	125 293	-	605	94 842	-
Logement	736	97 872	133,0	598	94 212	157,5
Tertiaire	-	26 489	-	7	630	-
Autres	14	932	-	-	-	-
Sud-Ouest	2 170	335 777	-	1 475	267 050	-
Logement	2 170	322 061	148,4	1 469	266 444	181,4
Tertiaire	- 1	13 610	-	-	-	-
Autres	1	106	-	6	606	-
Sud-Est	887	184 187	-	1 142	213 901	-
Logement	885	184 020	207,9	1 142	202 998	177,8
Tertiaire	2	167	-	-	10 903	-
Autres	-	-	-	-	-	-
Rhône-Alpes	537	100 973	-	391	75 616	-
Logement	537	100 973	188,0	391	75 616	193,4
Tertiaire	-	-	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-	-	-
Autres Régions	302	36 638	-	140	22 445	-
Logement	302	36 638	121,3	140	22 445	160,3
Tertiaire	-	-	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-	-	-
Immobilier d'entreprise et logistique^(b)	-	114 091	-	-	283 561	-
Logement	-	-	-	-	-	-
Tertiaire	-	114 091	-	-	283 561	-
Autres	-	-	-	-	-	-
Total groupe	6 917	1 367 027	-	5 884	1 424 199	-
Logement	6 901	1 211 631	175,6	5 871	1 128 499	192,2
Tertiaire ^(c)	1	154 357	-	7	295 094	-
Autres ^(a)	15	1 038	-	6	606	-

(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 collectif en Île-de-France enregistre une augmentation des réservations de 6,6 % en volume et de 0,7 % en valeur par rapport à 2014. Les Régions, quant à elles, affichent une hausse de 21,2 % en volume et de 10,1 % en valeur. La part de l'Île-de-France dans le Pôle Logement recule au profit des Régions. Les Régions représentent 67,1 % en volume et 61,2 % en valeur des réservations de logements du groupe, à comparer à 63,7 % en volume et 58,6 % en valeur en 2014.

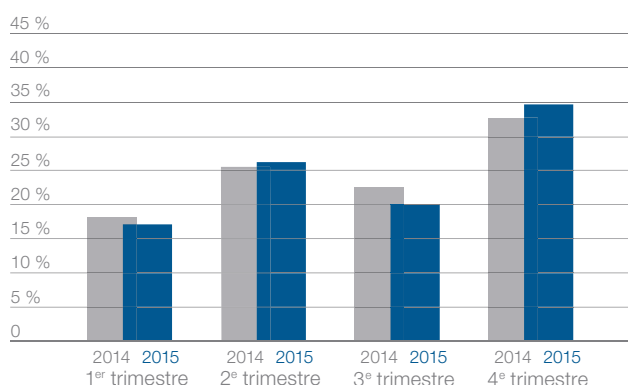
Au cours de l'exercice 2015, le Sud-Ouest (Toulouse, Bordeaux, Bayonne, Montpellier) constitue 26,6 % du chiffre d'affaires de

réservations de logements, contre 15,2 % pour le Sud-Est (Marseille, Toulon, Nice) et 8,3 % pour Rhône-Alpes (Lyon, Grenoble, Annecy). Dans le même temps, la part de l'Île-de-France passe de 41,4 % à 38,8 % en valeur et de 36,3 % à 32,9 % en volume.

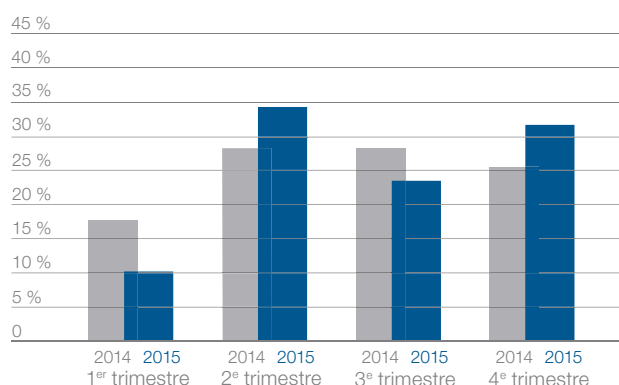
À un an d'intervalle, le prix moyen des réservations de logements du groupe enregistre une baisse de 8,7 %, passant de 192,2 milliers d'euros (TTC) en 2014 à 175,6 milliers d'euros (TTC) par logement en 2015. La baisse du prix est plus marquée en Régions, avec une baisse de 9,5 %, alors que celui en Île-de-France affiche une hausse de 5,5 % par rapport à 2014.

Cycles et saisonnalité des réservations de logement par type de produits (en volume)

Collectif



Maisons individuelles en village



Le 4^e trimestre 2015 enregistre le nombre le plus élevé de réservations de logements collectifs tandis que le 1^{er} trimestre et le 3^e trimestre restent dans la tendance historique en raison deancements commerciaux plus importants au printemps et en fin d'année. Cette tendance a été plus accentuée pour les réservations de maisons individuelles au cours de l'exercice 2015, avec un pic au 2^e trimestre en 2015 comme en 2014.

2.1.3.1.1.2. Tertiaire

Sur l'exercice 2015, les réservations de l'Immobilier tertiaire se sont établies à 154,4 millions d'euros (TTC), à comparer à 295,1 millions d'euros (TTC) en 2014. Il s'agit principalement des programmes d'Immobilier logistique (les Entrepôts de Troyes et Mer) pour un total de surface de 87 000 m². La baisse s'explique principalement par l'enregistrement au 4^e trimestre 2014 de la réservation pour un montant de 282,7 millions d'euros de la totalité de l'opération « A9B » futur siège social du Groupe SNI dans le 13^e arrondissement de Paris.

Les travaux de construction de l'immeuble « YOU » (9 300 m²), situé dans l'EcoQuartier – Île Seguin – Rives de Seine à Boulogne-Billancourt et vendu en l'état futur d'achèvement fin 2013 à Boursorama pour son futur siège social, sont en cours. Les travaux de construction de l'immeuble « UNITED » (7 500 m²) situé à Clichy (92) vendu en l'état futur d'achèvement au 2^e trimestre à 2 SCPI gérée par Amundi ont été entamés cet

été. TNS Sofres a installé son nouveau siège social dans l'immeuble CAP 14 (8 200 m²) situé à Paris 14^e. Le bail de TNS Sofres avait été signé fin 2014 parallèlement à la livraison de l'immeuble à OPCI IMMO, l'OPCI grand public gérée par Amundi. Les études d'exécution de l'immeuble « A9B » (22 600 m²), futur siège social du Groupe SNI, situé à Paris 13^e – ZAC Paris Rive Gauche ont été lancées en fin d'année. Par ailleurs, les travaux pour la réalisation du futur centre inter-administratif de la collectivité Saint-Brieuc Agglomération sur l'îlot de la Providence sont en cours. Les études de conception de l'opération « A7A8 » (environ 70 000 m²) à Paris Rive Gauche ont débuté en cours d'année suite à la désignation de Kaufman & Broad lauréat du concours lancé en 2014 par la SEMAPA et les accords fonciers avec la SEMAPA ont été régularisés. Concernant l'activité Logistique, les travaux de construction de la nouvelle plateforme logistique de Petit Bateau (43 000 m² sur le parc de l'Aube) sont en cours.

2.1.3.1.2. Backlog ou carnet de commandes

Le *backlog* total (carnet de commandes) s'élève à 1 266,4 millions d'euros (HT) au 30 novembre 2015, contre 1 161,5 millions d'euros (HT) au 30 novembre 2014, soit une hausse de 9,0 %.

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 2015 et 2014 (du 1^{er} décembre au 30 novembre).

	Backlog en nombre de maisons individuelles				Backlog en nombre de logements collectifs			
	2015	%	2014	%	2015	%	2014	%
Île-de-France	107	42 %	86	35 %	2 349	33 %	2 450	40 %
Régions	150	58 %	163	65 %	4 688	67 %	3 655	60 %
Total	257	100 %	249	100 %	7037	100 %	6 105	100 %

Le *backlog* Logement s'élève à 7 294 unités à comparer à 6 354 unités au 30 novembre 2014, soit une hausse de 14,8 %. En valeur, il enregistre une hausse de 7,0 % par rapport à fin 2014, s'établissant à 1 087 millions d'euros (HT) au 30 novembre 2015.

Logements collectifs

Le *backlog* logements collectifs s'établit à 1 039,4 millions d'euros en 2015, en hausse de 8,1 % par rapport à fin 2014 où il s'élevait à 961,6 millions d'euros. En volume, il s'élève à 7 037 unités contre 6 105 unités en 2014, soit une augmentation de 15,3 %. En Île-de-France, le *backlog* logements collectifs recule de 4,1 % en volume et de 5,8 % en valeur alors qu'il est en hausse en volume comme en valeur en Régions, de 28,3 % et 19,5 % respectivement.

Maisons individuelles en village

Le *backlog* Maisons individuelles en village s'élève à 47,5 millions d'euros pour 257 unités, soit une hausse de 3,2 % en volume mais une baisse de 12,2 % en valeur par rapport à celui du 30 novembre 2014, où il s'élevait à 54,1 millions d'euros pour 249 unités. Ce recul en valeur est marqué aussi bien en Île-de-France qu'en Régions. Au 30 novembre 2015, l'Île-de-France enregistre 107 maisons individuelles en *backlog* pour 23,7 millions d'euros, contre 86 unités pour 26,9 millions d'euros à fin 2014. Quant aux Régions, leur niveau de *backlog* a atteint 150 unités pour 23,8 millions d'euros, contre 163 unités pour 27,3 millions d'euros en 2014.

Backlog par secteur opérationnel

		2015			2014		
Exercice clos le 30 novembre		Backlog en nombre	Backlog en valeur (en milliers d'euros HT)	Prix moyen (en milliers d'euros HT)	Backlog en nombre	Backlog en valeur (en milliers d'euros HT)	Prix moyen (en milliers d'euros HT)
Île-de-France		2 456	431 410	-	2 536	459 831	-
	Logement	2 456	431 410	175,7	2 536	459 831	181,3
	Tertiaire	-	-	-	-	-	-
	Autres	-	-	-	-	-	-
Ouest		786	100 994	-	709	80 359	-
	Logement	772	85 205	110,4	709	80 359	113,34
	Tertiaire	-	14 906	-	-	-	-
	Autres	14	883	63,1	-	-	-
Sud-Ouest		2 013	275 136	-	1 392	212 367	-
	Logement	2 006	256 322	127,8	1 384	204 700	147,9
	Tertiaire	6	18 722	3 120,3	7	7 570	-
	Autres	1	92	92,0	1	98	-
Sud-Est		1 110	186 689	-	1 221	198 703	-
	Logement	1 110	180 801	168,2	1 221	190 867	156,3
	Tertiaire	-	5 889	-	-	7 837	-
	Autres	-	-	-	-	-	-
Rhône-Alpes		566	88 116	-	398	65 311	-
	Logement	566	88 116	155,7	398	65 311	164,1
	Tertiaire	-	-	-	-	-	-
	Autres	-	-	-	-	-	-
Autres Régions		384	45 118	-	106	14 633	-
	Logement	384	45 118	117,5	106	14 633	138
	Tertiaire	-	-	-	-	-	-
	Autres	-	-	-	-	-	-
Immobilier d'entreprise et logistique ^(b)		-	138 893	-	-	130 319	-
	Logement	-	-	-	-	-	-
	Tertiaire	-	138 893	-	-	130 319	-
	Autres	-	-	-	-	-	-
TOTAL GROUPE		7 315	1 266 355	-	6 362	1 161 525	-
	Logement	7 294	1 086 972	149,8	6 354	1 015 701	159,9
	Tertiaire ^(c)	6	178 409	28 753,5	7	145 726	-
	Autres ^(a)	15	975	65,0	1	98	-

(a) Terrains, lots à bâtir.

(b) Voir section 2.1.3.1.1.2. « Tertiaire ».

(c) Bureaux, commerces, locaux d'activité, entrepôts logistiques, etc.

Le *backlog* Logement en Île-de-France enregistre un repli de 3,2 % en volume et de 6,2 % en valeur par rapport à l'année précédente. Dans le même temps, les Régions sont en progression de 26,7 % en volume et de 17,9 % en valeur. La part de l'Île-de-France dans le *backlog* Logement se réduit au profit des Régions, s'établissant à 33,7 % en volume et 39,5 % en valeur à fin novembre 2015, contre 39,9 % en volume et

45,3 % en valeur à fin novembre 2014. Le Sud-Est (Marseille, Toulon, Nice) représente 17,1 % en valeur contre 23,5 % pour le Sud-Ouest (Toulouse, Bordeaux, Bayonne, Montpellier) et 12,7 % pour les autres Régions.

Le *backlog* Logement au 30 novembre 2015 représente 13,5 mois d'activité contre 13,2 mois au 30 novembre 2014.

2.1.4. Perspectives

Marché du logement

Après trois années qui avaient enregistré des niveaux d'activité historiquement bas autour de 85 000 réservations, l'année 2015 s'est avérée une année de rebond significatif avec une progression du nombre de réservations d'environ 18 % par rapport à l'année 2014 soit un marché de plus de 102 000 lots. Cette progression est très largement attribuable au succès du dispositif Pinel.

Plus généralement, une baisse de l'offre a été constatée, celle-ci repassant en dessous du seuil des 100 000 lots pour la 1^{re} fois depuis 4 ans avec un délai d'écoulement qui s'est sensiblement amélioré à 13,7 mois.

De même les chiffres disponibles sur l'évolution des autorisations et mises en chantier sur 12 mois glissant à fin novembre montrent une inversion de tendance.

L'année 2016 pourrait voir le marché se consolider avec la montée en puissance du dispositif « PTZ » à destination des primo-accédants. Un niveau compris entre 105 000 et 110 000 logements pourrait être ainsi atteint soit des niveaux proches de ceux des années 2010/2011 sans que pour autant il soit anticipé une hausse des prix significative.

Marché du tertiaire

Le marché de bureau a connu une excellente année 2015 avec plus de 2,2 millions de m² placés avec une baisse de l'offre immédiatement disponible, des loyers quasiment stables, des taux de rendements historiquement bas notamment en Île-de-France (<3,5 %) et un montant d'investissement y compris en blanc, proche de celui de 2007, le plus haut historique.

Le marché de l'entrepôt logistique a lui aussi enregistré une excellente année avec plus de 3,2 millions de m² placés, soit +24 % par rapport à 2014, dépassant ses niveaux de 2008 et 2011 avec une croissance de plus de 40 % des surfaces de plus de 20 000 m² alors que l'offre disponible s'est réduite de 13 % sur 12 mois, que les loyers sont restés stables et que les rendements ont baissé de 100 points sur la même période, dans un contexte de forte hausse des investissements (+76 % à 1,8 million).

Dans les mois à venir, le contexte pourrait continuer à être favorable. Kaufman & Broad, positionné sur le marché prime parisien, et désormais reconnu comme un acteur majeur, devrait pouvoir confirmer son dynamisme. De même la société Concerto acquise en 2014, spécialiste reconnu de la promotion logistique, devrait profiter de la dynamique de son marché

Perspectives générales

Dans ce contexte, les perspectives de Kaufman & Broad devraient être orientées positivement au regard des indicateurs avancés à fin novembre 2015 que sont :

- les réservations logements en nombre : + 17 % ;
- le *backlog* financier : + 7 % ;
- la réserve foncière logement + 7 % en lots ;
- plus de 80 000 m² de bureau et 200 000 m² d'entrepôts logistique en développement ;
- +30 % de lots lancés en logement ;
- délai d'écoulement de 8 mois.

A) En terme d'activité, la société entend poursuivre son développement et profiter des évolutions de ses marchés :

- en consolidant son positionnement de leader dans les 10 principales agglomérations où elle est historiquement implantée ;
- en restant attentif aux opportunités de croissances qui pourraient lui permettre de renforcer sa couverture géographique et son maillage territorial ;
- en renforçant son développement en matière d'Immobilier d'entreprise en région en ciblant les grandes métropoles régionales avec des produits de taille moyenne à destination de « grands comptes » ;
- en développant sa capacité à répondre aux appels d'offres dans le cadre de grands projets urbains qui devraient lui permettre d'avoir accès à un potentiel foncier important notamment en Île-de-France⁽¹⁾.

B) En termes d'indicateurs financiers, le groupe poursuivra le maintien des 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.

Par ailleurs, la rentabilité des opérations a été largement préservée au cours des années antérieures grâce entre autres à la qualité de ses emplacements fonciers et à la maîtrise de son BFR. La société a ainsi pu renforcer sa structure et sa capacité financière et devrait profiter pleinement de l'évolution du marché.

Ainsi et en l'absence de choc macro-économique dans les prochains mois, l'activité de la société devrait être bien orientée avec un chiffre d'affaires et une marge brute attendus en progression sensible tout en continuant à maîtriser l'évolution du niveau du BFR sur le moyen terme et en maintenant des critères d'engagements rigoureux.

(1) Un potentiel d'environ 400 000 logements sur les 10 prochaines années a été identifié dans ces zones, dont plus de la moitié en Île-de-France (source : Adéquation, Janvier 2016).

À moyen terme, la société pense pouvoir confirmer cette dynamique positive et renforcer sa place de leader sur l'ensemble du

territoire en associant une marque synonyme de qualité et d'innovation au professionnalisme de ses équipes.

Réserve foncière

Lots pouvant être développés d'ici 2018

(au 30 novembre 2015)

	En unités	En m ² estimés (c) (d) (e)
Terrains à développer^(a)	19 128	1 273 049
Maisons individuelles	1 473	118 723
Logements collectifs	17 500	980 342
Immobilier d'entreprise	99	170 065
Autres	56	3 919
Terrains en cours d'étude^(b)	9 183	576 931
Maisons individuelles	321	23 375
Logements collectifs	8 136	489 091
Immobilier d'entreprise	-	34 550
Autres	726	29 915
Total – France	28 311	1 849 980

(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 2015, le portefeuille foncier total du groupe s'élève à 19 128 lots, soit trois années d'activité à venir. Le portefeuille foncier de bureaux, quant à lui, représente 170 065 m². Le potentiel d'activité du groupe d'ici à 2018 représente ainsi 28 311 lots et 204 615 m² de bureaux dont 9 183 lots et 34 550 m² de bureaux issus des terrains en cours d'étude.

Sur l'ensemble de l'exercice 2016, le groupe prévoit de développer 125 nouveaux programmes de logements pour un total de 8 181 lots dont 32 programmes en Île-de-France pour 2 713 lots et 93 programmes en Régions pour 5 468 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)	2015	2014 retraité ^(a)	2014 publié
Chiffre d'affaires	1 063 098	1 083 342	1 083 342
Marge brute	202 701	196 714	194 272
Résultat opérationnel courant	85 685	73 664	74 446
Résultat opérationnel	86 511	72 991	73 773
Résultat net de l'ensemble consolidé	58 946	50 327	50 815
Résultat net part du groupe	39 779	37 930	38 442
Résultat net par action	1,93 €	1,83 €	1,85 €

(a) Comptes retraités suite à un changement de méthode comptable : constatation en charges opérationnelles des frais de commercialisation des bureaux de vente et zones modèles précédemment constatés en coût des ventes.

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 2015 sont décrits à la note 1 de l'annexe des comptes consolidés au 30 novembre 2015.

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 *showroom*, 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.

Les contrats de vente du groupe avec ses clients sont élaborés sous la forme de la « Vente en l'état futur d'achèvement » (VEFA) ; le client, lors de la signature du contrat de réservation dans un bureau de vente, verse sur un compte-séquestre 5 % du prix du bien et devient propriétaire de son bien à compter de la signature de l'acte de vente et ce, au fur et à mesure de l'avancement des travaux. Il répond à des appels de fonds selon un échéancier prévu dans le contrat de vente.

Le montant versé par les clients sur un compte-séquestre au moment de la réservation apparaît à l'actif du bilan du groupe (disponibilités) et au passif (autres dettes, sous-poste avances et acomptes reçus).

2.3. Commentaires sur les résultats

État du résultat global consolidé

Compte de résultat consolidé

(en milliers d'euros)

	30 novembre 2015	30 novembre 2014 retraité ^(a)	30 novembre 2014 publié
Chiffre d'affaires	1 063 098	1 083 342	1 083 342
Coût des ventes	- 860 397	- 886 628	- 889 070
Marge brute	202 701	196 714	194 272
Charges commerciales	- 30 652	- 32 467	- 29 243
Charges administratives	- 50 313	- 53 770	- 53 770
Charges techniques et service après-vente	- 18 310	- 18 375	- 18 375
Charges développement et programmes	- 17 740	- 18 437	- 18 437
Résultat opérationnel courant	85 685	73 664	74 446
Autres produits non courants	831	144	144
Autres charges non courantes	- 5	- 817	- 817
Résultat opérationnel	86 511	72 991	73 773
Charges financières	- 5 200	- 968	- 968
Produits financiers	730	718	718
Coût de l'endettement financier net	- 4 470	- 250	- 250
Résultat des entreprises intégrées avant impôts	82 041	72 741	73 524
Impôts sur les résultats	- 24 267	- 25 026	- 25 295
Résultat net des entreprises intégrées	57 774	47 715	48 229
Quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises	1 172	2 612	2 586
Résultat net de l'ensemble consolidé	58 946	50 327	50 815
Résultat des participations ne donnant pas le contrôle	19 167	12 397	12 373
Résultat net – part du groupe	39 779	37 930	38 442
Nombre d'actions moyen de base	20 644 581	20 781 182	20 781 182
Résultat de base par action	1,93 €	1,83 €	1,85 €
Résultat dilué par action	1,93 €	1,83 €	1,85 €

(a) Comptes retraités suite à un changement de méthode comptable : constatation en charges opérationnelles des frais de commercialisation des bureaux de vente et zones modèles précédemment constatés en coût des ventes.

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 2015 et 2014 :

Exercice clos le 30 novembre

(en milliers d'euros)

	2015			2014		
	Livraisons (LEU) (unités)	Chiffre d'affaires	Marge brute ^(b)	Livraisons (LEU) (unités)	Chiffre d'affaires	Marge brute ^(c) retraitée
Logements collectifs	5 748	912 971	168 811	5 303	844 314	160 524
Maisons individuelles	213	50 381	10 561	320	81 519	17 213
Total Logement	5 961	963 352	179 373	5 623	925 834	177 737
Tertiaire	2	93 909	21 997	7	150 350	17 327
Autres ^(a)	1	68	62	13	1 146	355
Showroom	-	5 769	1 269	-	6 012	1 295
Total Général	5 964	1 063 098	202 701	5 643	1 083 342	196 714

(a) Correspond essentiellement aux ventes de lots nus et honoraires extérieurs (Maîtrise d'Ouvrage Déléguée).

(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 2015 s'élève à 7,0 millions d'euros, soit 3,5 % de la marge brute, contre 7,4 millions d'euro au 30 novembre 2014.

(c) Comptes retraités suite à un changement de méthode comptable : constatation en charges opérationnelles des frais de commercialisation des bureaux de vente et zones modèles précédemment constatés en coût des ventes.

Livraisons (LEU)

Le nombre de Logements Equivalent Unité livrés (LEU) enregistre une hausse de 5,7 % entre 2015 et 2014, passant de 5 643 unités livrées en 2014 à 5 964 unités livrées en 2015. Les livraisons de logements collectifs sont en hausse de 8,4 %, à 5 748 unités en 2015 et celles de Maisons individuelles en village baissent de 33,4 % pour s'établir à 213 unités livrées. La part des logements collectifs s'élève à 96,4 % des logements livrés contre 94,3 % en 2014.

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires total (HT) du groupe est en baisse de 1,9 % par rapport à 2014, s'établissant à 1 063,1 millions d'euros contre 1 083,3 millions d'euros en 2014. Cette variation du chiffre d'affaires est essentiellement expliquée par la baisse du chiffre d'affaires de l'activité Maisons individuelles (- 31,1 millions d'euros) et de celle de l'Immobilier d'entreprise (- 56,4 millions d'euros), partiellement compensée par la hausse du chiffre d'affaires des logements collectifs (appartements et résidences gérées).

Activité logements collectifs

Le chiffre d'affaires de l'activité logements collectifs marque une progression de 8,1 %, passant de 844,3 millions d'euros à 913,0 millions d'euros en 2015. Il est réalisé à la hauteur de 44,6 % en Île-de-France contre 42,4 % en 2014. La part des logements collectifs dans le chiffre d'affaires total représente 85,9 %, contre 77,9 % en 2014. L'augmentation 68,7 millions d'euros du chiffre d'affaires des logements collectifs provient de la hausse enregistrée en Île-de-France ainsi qu'en Régions, respectivement de + 48,4 millions d'euros et de + 20,3 millions d'euros par rapport à 2014.

Activité Maisons individuelles en village

Le chiffre d'affaires de l'activité Maisons individuelles recule de 38,2 % par rapport à celui de 2014, passant de 81,5 millions d'euros

à 50,4 millions d'euros en 2015. Sa part dans le chiffre d'affaires total représente 4,7 %, à comparer à 7,5 % en 2014. La baisse de 31,3 millions d'euros est répartie entre 26,6 millions d'euros pour l'Île-de-France et 4,6 millions d'euros pour les Régions. La part de l'Île-de-France dans le chiffre d'affaires Maisons individuelles s'établit à 53,0 % et à 47,0 %, en région.

Autres activités

Le chiffre d'affaires de l'activité tertiaire, activité logistique incluse, affiche une baisse de 56,4 millions d'euros et s'élève à 93,9 millions d'euros en 2015. Il est essentiellement expliqué par l'effet de base créé par la constatation fin 2014 du chiffre d'affaires de l'opération Paris 13^e pour 125,1 millions d'euros contre 6,6 millions d'euros en 2015, partiellement compensée par le chiffre d'affaires généré par l'activité logistique à hauteur de 41 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires de l'activité *Showroom* (ou Espace Déco) demeure quasi-stable, s'établissant à 5,8 millions d'euros comparé à 6,0 millions d'euros en 2014.

Le chiffre d'affaires provenant des activités de vente de terrains et d'honoraires extérieurs (au titre de la Maîtrise d'Ouvrage Déléguée) passe de 1,1 million d'euros en 2014 à 0,068 million d'euros en 2015.

Marge brute

La marge brute du groupe s'établit à 202,7 millions d'euros contre 196,7 millions d'euros en 2014, soit une augmentation de 3,0 % (+ 6,0 millions d'euros), reflétant l'évolution du mix-produit logement et tertiaire dans les activités du groupe.

Activité logements collectifs

L'activité logements collectifs affiche une marge brute de 168,8 millions d'euros, à comparer à 160,5 millions d'euros en 2014 (+5,2 %). Son taux de marge brute s'établit à 18,5 %, contre

19,0 % en 2014. L'augmentation de 8,3 millions d'euros de la marge brute provient d'une hausse de 5,3 millions d'euros de l'Île-de-France et de 3,0 millions d'euros des Régions. En Île-de-France, le taux de marge brute s'établit à 19,2 % contre 20,2 % en 2014. En Régions, il s'élève à 18 % stable par rapport à 2014.

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 baisse par rapport à 2014 (-38,6 %). Elle s'élève à 10,6 millions d'euros pour l'exercice 2015 contre 17,2 millions d'euros pour l'exercice 2014. La baisse de 6,7 millions d'euros provient principalement de l'activité en Île-de-France, qui y contribue à hauteur de

6,0 millions d'euros. Le taux de marge brute de l'activité Maisons individuelles s'établit à 21,0 % contre 21,1 % l'an dernier.

Autres activités

La marge brute des autres activités s'élève à 23,3 millions d'euros contre 19,0 millions d'euros en 2014. L'activité Immobilier d'entreprise représente à elle seule 14,1 millions d'euros dans la marge des autres activités, soit un recul de 3,2 millions d'euros d'une année sur l'autre. Le taux de marge brute de l'activité Immobilier d'entreprise s'établit à 15,1 % en 2015, contre 11,5 % en 2014. Ces taux sont considérés normaux en raison de frais fonciers et de coûts de construction importants en Île-de-France.

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 2014 et 2015 :

Exercice clos le 30 novembre		2015			2014		
(en milliers d'euros)		Livraisons (LEU) (unités)	Chiffre d'affaires	Marge brute ^(b)	Livraisons (LEU) (unités)	Chiffre d'affaires	Marge brute ^(b)
Île-de-France		2 351	437 405	84 777	2 293	415 989	85 970
	Logement	2 351	433 459	83 911	2 293	411 637	84 736
	Tertiaire	-	-	-	-	-	-
	Autres ^(a)	-	3 946	866	-	4 352	1 234
Ouest		569	70 417	12 930	583	70 102	13 103
	Logement	569	63 228	11 734	576	69 487	13 003
	Tertiaire	-	7 168	1 190	7	533	81
	Autres ^(a)	-	20	7	-	83	20
Sud-Ouest		1 549	222 962	40 800	1 430	212 129	36 658
	Logement	1 548	222 644	40 620	1 417	207 524	36 070
	Tertiaire	-	249	119	-	3 461	534
	Autres ^(a)	1	69	61	13	1 145	54
Sud-Est		998	166 882	26 075	975	178 305	29 682
	Logement	996	162 710	24 975	975	175 636	28 860
	Tertiaire	2	2 628	759	-	1 316	529
	Autres ^(a)	-	1 544	340	-	1 353	292
Rhône-Alpes		369	65 216	14 418	299	52 512	13 785
	Logement	369	64 958	14 360	299	52 305	13 739
	Tertiaire	-	-	-	-	-	-
	Autres ^(a)	-	258	57	-	207	46
Autres Régions		128	16 353	3 772	63	9 262	1 333
	Logement	128	16 353	3 772	63	9 245	1 329
	Tertiaire	-	-	-	-	-	-
	Autres ^(a)	-	-	-	-	18	4
Immobilier d'entreprise et logistique		-	83 862	19 929	-	145 041	16 183
	Logement	-	-	-	-	-	-
	Tertiaire	-	83 862	19 929	-	145 041	16 183
	Autres ^(a)	-	-	-	-	-	-
Total		5 964	1 063 098	202 701	5 643	1 083 342	196 714
	Logement	5 961	963 352	179 373	5 623	925 833	177 737
	Tertiaire	2	93 909	21 997	7	150 350	17 327
	Autres ^(a)	1	5 837	1 331	13	7 158	1 650

(a) Correspond aux ventes de lots nus, honoraires extérieurs et à l'activité Showroom.

(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 2015 s'élève à 7,0 millions d'euros, soit 3,5 % de la marge brute, contre 7,4 millions d'euro au 30 novembre 2014. Comptes retraités suite à un changement de méthode comptable : constatation en charges opérationnelles des frais de commercialisation des bureaux de vente et zones modèles précédemment constatés en coût des ventes.

Livraisons (LEU)

Par secteur géographique, l'Île-de-France représente une part importante dans l'activité Logement du groupe avec 39,4 % des logements livrés en 2015 (représentant 39,4 % pour les appartements et 39,9 % pour les Maisons individuelles en village) contre 40,8 % en 2014. Le groupe est également actif dans le Sud-Ouest (Toulouse, Bordeaux, Bayonne, Montpellier) et dans le Sud-Est (Nice, Toulon, Marseille) où il réalise, respectivement 26 % et 16,7 % de ses livraisons, comparé à 25,2 % et 17,3 % en 2014.

Chiffre d'affaires Logement

Le chiffre d'affaires Logement s'établit à 963,4 millions d'euros en 2015 contre 925,8 millions d'euros en 2014, en augmentation de 4,1 %. L'Île-de-France y contribue à hauteur de 45 %, un niveau stable par rapport à 2014.

Le Sud-Est (Nice, Toulon, Marseille) et le Sud-Ouest (Toulouse, Bordeaux, Bayonne, Montpellier) constituent les deux principaux contributeurs après l'Île-de-France avec respectivement 16,9 % et 23,1 % du chiffre d'affaires Logement. La part de l'Ouest (Nantes, Rennes) s'élève à 6,5 % et 6,7 % pour Rhône-Alpes (Lyon, Grenoble, Annecy).

L'augmentation de 37,5 millions d'euros du chiffre d'affaires Logement par rapport à 2014 s'explique par la progression de

21,8 millions d'euros de l'Île-de-France, à laquelle vient s'ajouter la hausse du chiffre d'affaires du Sud-Ouest, de Rhône-Alpes et des Autres Régions, respectivement + 15,1 millions d'euros, + 12,7 millions d'euros et + 7,1 millions d'euros.

Marge brute Logement

La marge brute du Pôle Logement au 30 novembre 2015 s'élève à 179,4 millions d'euros, contre 177,7 millions d'euros en 2014, soit une hausse de 0,9 % sur un an. Le taux de marge brute Logement s'établit à 18,6 % en 2015 contre 19,2 % en 2014.

L'Île-de-France contribue à hauteur de 46,8 % à la marge brute Logement réalisée par le groupe en 2015 (47,7 % en 2014). Le Sud-Ouest (Toulouse, Bordeaux, Bayonne, Montpellier) constitue le 2^e principal contributeur avec 22,6 % et le Sud-Est (Marseille, Toulon, Nice) représente 13,9 % pour sa part. La région Rhône-Alpes (Lyon, Grenoble, Annecy) et l'Ouest (Nantes, Rennes) contribuent respectivement à hauteur de 8 % et 6,5 % à la marge brute du Pôle Logement.

L'augmentation de 1,6 million d'euros de la marge brute Logement entre 2015 et 2014 provient principalement de la hausse de la marge brute du Sud-Ouest (+ 4,6 millions d'euros) et du décollage des autres régions (+ 2,4 millions d'euros) tandis que la région Sud-Est est en repli de 3,9 millions d'euros.

2.3.2. Charges opérationnelles

(en milliers d'euros)

	30 novembre 2015	30 novembre 2014	30 novembre 2014
		retraité (a)	publié
Charges commerciales	30 652	32 467	29 243
Charges administratives	50 313	53 770	53 770
Charges techniques et SAV	18 310	18 375	18 375
Charges développement et programmes	17 740	18 437	18 437
Autres charges	-	-	-
Autres produits	-	-	-
Total des charges opérationnelles	117 015	123 049	119 825

(a) Comptes retraités suite à un changement de méthode comptable : constatation en charges opérationnelles des frais de commercialisation des bureaux de vente et zones modèles précédemment constatés en coût des ventes.

Au 30 novembre 2015, les charges opérationnelles s'élèvent à 117 millions d'euros, comparé à 123,0 millions d'euros en 2014. Les charges opérationnelles exprimées en pourcentage du chiffre d'affaires s'établissent à 11,0 % en 2015 contre 11,4 % en 2014.

La variation des charges opérationnelles s'expliquent principalement par les éléments suivants :

Charges commerciales

Les charges commerciales s'élèvent à 30,7 millions d'euros contre 32,5 millions d'euros en 2014, soit une baisse de 5,6 %. Cette baisse s'explique essentiellement par la diminution des dépenses de publicité pour 1,4 million d'euros. En effet, les ventes en bloc qui ne nécessitent quasiment pas de dépenses de publicité et de marketing ont augmenté de 25,0 % comparé à 2014. Elles représentent 41,4 % des réservations en valeur sur 2015 contre 34,5 % sur 2014, ce qui a permis d'économiser les frais de publicité.

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)

	2015	2014
Salaires et charges sociales	7 967	8 785
Commissions versées aux vendeurs	8 067	8 129
<i>En pourcentage du chiffre d'affaires total</i>	<i>1,5 %</i>	<i>1,6 %</i>

Commissions sur ventes

(en milliers d'euros)

	2015	2014
Commissions versées aux vendeurs	8 067	8 129
Commissions externes	26 744	24 721
Total commissions sur ventes	34 811	32 850
<i>En pourcentage du chiffre d'affaires total</i>	<i>3,3 %</i>	<i>3,0 %</i>
<i>En pourcentage de la marge brute Logement</i>	<i>19,4 %</i>	<i>18,5 %</i>

Le montant des commissions sur ventes s'élève à 34,8 millions d'euros en 2015 dont 8,1 millions d'euros pour les commissions internes (versées aux vendeurs) et 26,7 millions d'euros pour les commissions externes (versées aux prescripteurs). La hausse de 2,0 millions d'euros des commissions externes s'explique en partie par la hausse de 23,0 % du nombre des réservations par les prescripteurs et par les réseaux entre 2014 et 2015. 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 annuellement à la publicité un montant de dépenses représentant entre 2,0 % et 2,5 % de son chiffre d'affaires. Depuis le 1^{er} décembre 2014, le groupe comptabilise en charge de période les dépenses relatives à la location et l'aménagement de ses espaces de vente, zones témoins ainsi que frais de maquettes, antérieurement stockées dans le prix de revient de ses opérations.

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)

	2015	2014 retraité (a)	2014 publié
Dépenses de publicité	18 625	19 983	16 759
<i>En pourcentage du chiffre d'affaires</i>	<i>1,75 %</i>	<i>1,8 %</i>	<i>1,5 %</i>

(a) Comptes retraités suite à un changement de méthode comptable : constatation en charges opérationnelles des frais de commercialisation des bureaux de vente et zones modèles précédemment constatés en coût des ventes.

Les dépenses de publicité en 2015 sont en recul de 6,8 % par rapport à 2014 alors que le chiffre d'affaires a baissé de 1,9 % entre les deux exercices. La baisse des dépenses de publicité s'explique en partie par l'augmentation de la part des programmes vendus en bloc sur la période, pour lesquelles les frais de publicité sont moins importants que pour les programmes destinés aux accédants ou aux investisseurs (voir note ci-dessus au paragraphe « Charges commerciales »).

La part des frais de publicité, de maquettes et des coûts des zones modèles dans le chiffre d'affaires s'établit à 1,75 %, contre 1,8 % en 2014.

Charges administratives

Les charges administratives ressortent à 50,3 millions d'euros en 2015, contre 53,8 millions d'euros en 2014, soit une baisse de 6,4 %. Cette baisse nette est principalement imputable à la diminution du poste « Dotations aux amortissements et provisions,

nette de reprises » de 7,5 millions d'euros et à l'augmentation du poste « Salaires et charges sociales » de 1,8 million d'euros.

Charges techniques et service après-vente

Les charges techniques et services après-vente s'élèvent à 18,3 millions d'euros contre 18,4 millions d'euros en 2014, restent stables d'un exercice sur l'autre.

Charges développement et programmes

Les charges développement et programmes ressortent à 17,7 millions d'euros, en baisse de 3,8 % par rapport à 2014 où elles s'élevaient à 18,4 millions d'euros. La baisse nette de 0,7 million d'euros s'explique principalement par une hausse du poste « Salaires et charges sociales » pour 0,5 million d'euros compensée par l'effet de la reprise pour non utilisation de la provision liée au déménagement du siège social du groupe comptabilisée à la fin de l'exercice 2014 à hauteur de 1,2 million d'euros.

2.3.3. Résultat opérationnel courant – Marge opérationnelle

Le résultat opérationnel courant du groupe est en hausse de 16,3 %, passant de 73,7 millions d'euros en 2014 à 85,7 millions d'euros en 2015. La marge opérationnelle courante s'établit à 8,1 % contre 6,8 % en 2014. La hausse de 12,0 millions d'euros du résultat opérationnel courant reflète en premier lieu la hausse de la marge brute de 6,0 millions d'euros, augmentée par le recul de 6,0 millions d'euros des charges opérationnelles entre 2014 et 2015.

2.3.3.1. Ebit Ajusté

L'Ebit ajusté correspond au résultat opérationnel courant du groupe (85,7 millions d'euros) retraité des coûts d'emprunt « IAS 23 révisée » capitalisés et déstockés dans la marge brute pour 7,0 millions d'euros, soit 92,7 millions d'euros au 30 novembre 2015.

L'Ebit ajusté est en progression de 14,4% par rapport au 30 novembre 2014 où il s'établissait à 81,0 millions d'euros, avec un résultat opérationnel courant de 73,7 millions d'euros et un montant de coûts d'emprunt de 7,4 millions d'euros.

2.3.4. Autres produits et charges non courants

Au 30 novembre 2015, le montant des produits non courants s'élève à 0,8 million d'euros contre -0,7 million d'euros en 2014. Ce montant est principalement composé de provisions pour

dépréciation de terrains qui s'établissent à 0,8 million d'euros pour l'exercice 2015. Le résultat opérationnel s'établit ainsi à 86,5 millions d'euros contre 73,0 millions d'euros en 2014.

2.3.5. Coût de l'endettement financier net

Le coût de l'endettement financier net est en hausse de 4,22 millions d'euros, passant de 250 milliers d'euros en 2014 à 4,47 millions d'euros en 2015. Cette augmentation s'explique

principalement par l'amortissement des frais de mise en place des lignes de crédit syndiqué pour 4,0 millions d'euros, incluant un amortissement accéléré de 3,1 millions d'euros.

2.3.6. Résultat net

Charge d'impôt

L'impôt sur les résultats présente une charge d'impôt de 24,3 millions d'euros calculée sur le résultat bénéficiaire du groupe au 30 novembre 2015, à comparer à 25,0 millions d'euros au titre de l'exercice 2014 (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 6,8 millions d'euros passant de 12,4 millions d'euros en 2014 à 19,2 millions d'euros en 2015. Cette augmentation est le reflet de l'avancement important sur les opérations réalisées en co-promotion dont le nombre avait fortement cru durant l'année 2014.

Résultat net

Le résultat net – part du groupe au titre de l'exercice 2015 est en hausse de 4,9 % par rapport à l'exercice 2014. Il s'élève à 39,8 millions d'euros, contre 37,9 millions d'euros en 2014 (retraité).

La marge nette (résultat net exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires) s'établit à 3,7 % en 2015 contre 3,5 % en 2014.

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 secteurs opérationnels » de l'annexe aux comptes consolidés au 30 novembre 2015.

Exercice clos le 30 novembre 2015

(en milliers d'euros)

	Île-de-France	Ouest	Sud-Ouest	Sud-Est
Chiffre d'affaires	437 405	70 417	222 962	166 882
Marge brute	84 777	12 930	40 800	26 075
Charges commerciales	- 10 436	- 1 514	- 4 960	- 4 849
Charges administratives	- 6 785	- 1 748	- 5 933	- 4 985
Charges techniques et service après-vente	- 8 564	- 1 006	- 3 736	- 2 916
Charges développement et programmes	- 4 979	- 1 075	- 3 854	- 3 908
Réallocation quote-part de refacturation siège	- 11 106	- 2 329	- 7 806	- 5 470
Résultat opérationnel courant	42 907	5 258	14 511	3 947
Autres charges et produits non courants	-	-	823	- 5
Résultat opérationnel	42 907	5 258	15 334	3 942
Coût de l'endettement financier net et autres charges/produits financiers	3 294	296	21	- 661
Réallocation coût de l'endettement financier net	- 2 587	- 543	- 1 818	- 1 274
Résultat des entreprises intégrées avant impôt	43 614	5 011	13 537	2 007
Impôt sur les résultats	- 12 770	- 1 733	- 3 797	- 441
Quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises	1 278	-	- 18	-
Résultat net de l'ensemble consolidé	32 122	3 278	9 722	1 566
<i>Résultat net (part du groupe)</i>	<i>22 014</i>	<i>2 818</i>	<i>5 611</i>	<i>- 305</i>
<i>Participations ne donnant pas le contrôle</i>	<i>10 108</i>	<i>460</i>	<i>4 111</i>	<i>1 871</i>

Exercice clos le 30 novembre 2015

(en milliers d'euros)

	Rhône-Alpes	Immobilier d'entreprise et logistique	Autres Régions	Siège	Total
Chiffre d'affaires	65 216	83 862	16 353	-	1 063 098
Marge brute	14 418	19 929	3 772	-	202 701
Charges commerciales	- 2 066	- 230	- 528	- 6 069	- 30 652
Charges administratives	- 2 488	- 2 781	- 1 188	- 24 405	- 50 313
Charges techniques et service après-vente	- 1 285	- 335	- 133	- 336	- 18 310
Charges développement et programmes	- 1 850	- 1 078	- 776	- 220	- 17 740
Réallocation quote-part de refacturation siège	- 2 271	- 1 542	- 505	31 030	-
Résultat opérationnel courant	4 458	13 963	642	-	85 685
Autres charges et produits non courants	-	-	-	8	826
Résultat opérationnel	4 458	13 963	642	8	86 511
Coût de l'endettement financier net et autres charges/produits financiers	413	- 514	- 100	- 7 228	- 4 470
Réallocation coût de l'endettement financier net	- 529	- 359	- 118	7 228	-
Résultat des entreprises intégrées avant impôt	- 4 342	13 090	424	8	82 041
Impôt sur les résultats	- 1 497	- 4265	236	-	- 24 267
Quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises	- 11	- 49	24	-	1 172
Résultat net de l'ensemble consolidé	2 834	- 8 776	636	8	58 946
<i>Résultat net (part du groupe)</i>	<i>2 382</i>	<i>7 803</i>	<i>- 556</i>	<i>8</i>	<i>39 779</i>
<i>Participations ne donnant pas le contrôle</i>	<i>452</i>	<i>973</i>	<i>1 192</i>	<i>-</i>	<i>19 167</i>

Exercice clos le 30 novembre 2014
(en milliers d'euros)

	Île-de-France	Ouest	Sud-Ouest	Sud-Est
Chiffre d'affaires	415 990	70 102	212 129	178 305
Marge brute	85 970	13 103	36 658	29 682
Charges commerciales	- 13 304	- 1 599	- 5 763	- 5 450
Charges administratives	- 7 789	- 2 011	- 6 873	- 6 127
Charges techniques et service après-vente	- 8 250	- 957	- 4 020	- 3 282
Charges développement et programmes	- 5 804	- 1 064	- 5 442	- 2 107
Réallocation quote-part de refacturation siège	- 10 656	- 2 355	- 7 366	- 5 313
Résultat opérationnel courant	40 168	5 118	7 194	7 403
Autres charges et produits non courants	-	-	- 800	- 11
Résultat opérationnel	40 168	5 118	6 394	7 392
Coût de l'endettement financier net et autres charges/produits financiers	4 342	- 3	- 607	- 930
Réallocation coût de l'endettement financier net	- 1 041	- 230	- 719	- 519
Résultat des entreprises intégrées avant impôt	43 469	4 885	5 068	5 943
Impôt sur les résultats	- 13 586	- 1 780	- 2 750	- 2 054
Quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises	1 306	- 142	1 430	33
Résultat net de l'ensemble consolidé	31 189	2 963	3 747	3 922
<i>Résultat net (part du groupe)</i>	<i>22 407</i>	<i>2 623</i>	<i>2 842</i>	<i>2 185</i>
<i>Participations ne donnant pas le contrôle</i>	<i>8 782</i>	<i>340</i>	<i>905</i>	<i>1 737</i>

Exercice clos le 30 novembre 2014
(en milliers d'euros)

	Rhône-Alpes	Immobilier d'entreprise et logistique	Autres Régions	Siège	Total
Chiffre d'affaires	52 512	145 041	9 262	-	1 083 342
Marge brute	13 785	16 183	1 333	-	196 714
Charges commerciales	- 1 870	- 269	- 450	- 3 763	- 32 467
Charges administratives	- 2 628	- 1 369	- 736	- 26 236	- 53 770
Charges techniques et service après-vente	- 1 241	- 198	- 262	- 166	- 18 375
Charges développement et programmes	- 2 066	- 1 692	- 239	- 23	- 18 437
Réallocation quote-part de refacturation siège	- 2 083	- 2 053	- 362	30 188	-
Résultat opérationnel courant	3 897	10 602	- 717	-	73 664
Autres charges et produits non courants	- 82	-	137	83	- 673
Résultat opérationnel	3 815	10 602	- 580	83	72 991
Coût de l'endettement financier net et autres charges/produits financiers	626	- 649	- 81	- 2 948	- 250
Réallocation coût de l'endettement financier net	- 203	- 200	- 35	2 948	-
Résultat des entreprises intégrées avant impôt	4 238	9 752	- 696	83	72 741
Impôt sur les résultats	- 1 517	- 3 588	249	-	- 25 026
Quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises	- 18	- 1	- 1	5	2 612
Résultat net de l'ensemble consolidé	2 703	6 164	- 448	88	50 327
<i>Résultat net (part du groupe)</i>	<i>2 212</i>	<i>6 165</i>	<i>- 591</i>	<i>88</i>	<i>37 930</i>
<i>Participations ne donnant pas le contrôle</i>	<i>492</i>	<i>- 1</i>	<i>143</i>	<i>-</i>	<i>12 397</i>

2.4. Liquidités et ressources en capital

2.4.1. Flux de trésorerie

La trésorerie nette du groupe s'établit à 169,4 millions d'euros au 30 novembre 2015, en hausse de 19,4 millions d'euros par rapport au 30 novembre 2014 où elle s'élevait à 150,0 millions d'euros. Cette variation s'explique de la façon suivante :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2015	30 novembre 2014 ^(a)
Flux de trésorerie générés par l'activité	88 267	69 139
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	884	14 429
Cash flow libre	89 151	83 568
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	- 69 782	- 121 833
Variation de trésorerie	19 369	- 38 265
Trésorerie à l'ouverture	149 993	188 258
Trésorerie à la clôture	169 361	149 993

(a) Comptes retraités suite à un changement de méthode comptable : constatation en charges opérationnelles des frais de commercialisation des bureaux de vente et zones modèles précédemment constatés en coût des ventes (voir la note 1.2.3. de l'annexe des comptes consolidés - chapitre 4.1.).

Flux de trésorerie générés par l'activité

Les flux de trésorerie générés par l'activité s'élèvent à 88,3 millions d'euros, contre 69,1 millions d'euros au 30 novembre 2014, soit une augmentation de 19,1 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 14,0 millions d'euros ;
- une augmentation de 17,8 millions d'euros des impôts payés ;
- une hausse de 22,9 millions d'euros de la variation du Besoin en Fonds de Roulement d'exploitation (hors impôts courants), passant de - 1,2 million d'euros au 30 novembre 2014 à 21,7 millions d'euros au 30 novembre 2015.

Le Besoin en Fonds de Roulement d'exploitation (hors impôts courants) de l'exercice 2015 est en baisse de 21,7 millions d'euros par rapport au 30 novembre 2014. La variation des éléments du BFR d'exploitation s'explique d'une part par une baisse de 17,4 millions d'euros des stocks, d'une hausse de 24,3 millions d'euros de créances clients et d'une baisse de 28,6 millions d'euros des autres actifs et passifs d'exploitation.

Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) s'établit à 92,4 millions d'euros à fin novembre 2015 contre 108,4 millions d'euros à fin novembre 2014, soit une baisse de 16 millions d'euros. Le BFR exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires s'élève à 8,7 % au 30 novembre 2015 contre 10,0 % pour la même période de 2014.

Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement

Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement s'élèvent à 0,9 million d'euros contre 14,4 millions d'euros de l'exercice 2014. Ils sont composés essentiellement de :

- - 4,5 millions d'euros de décaissement au titre des acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles ;
- 0,5 million d'euros provenant de remboursements d'actifs financiers ;
- 5,0 millions d'euros de remboursement des sociétés mises en équivalence.

Flux de trésorerie liés aux opérations de financement

Les flux de trésorerie liés aux opérations de financement s'établissent à - 69,8 millions d'euros contre - 121,8 millions d'euros en 2014. Ils sont constitués principalement par :

- - 16,4 millions d'euros de distributions aux participations ne donnant pas le contrôle et de - 6,3 millions d'euros de rachats de parts aux participations ne donnant pas le contrôle ;
- - 1,2 million d'euros de rachat d'actions propres ;
- - 28,1 millions d'euros de dividendes versés aux actionnaires ;
- - 11,1 millions d'euros correspondant au solde du remboursement de la nouvelle ligne de crédit syndiquée Tranche (A) Crédit Senior 2014 ;
- - 6,7 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 2015	30 novembre 2014
Ligne de crédit syndiqué Tranches (A) et (B) - Crédit Senior	138 900	150 000
Autres emprunts	326	-
Facilités de crédit utilisées	429	585
Frais d'émission	-	-3 986
Juste valeur des dérivés	2 018	1 317
Endettement financier brut	141 673	147 916
- dont non courant	127 833	135 815
- dont courant	13 840	12 101

Au 30 novembre 2015, l'endettement financier brut du groupe s'élève à 141,7 millions d'euros dont 127,8 millions d'euros de dettes non courantes (principalement des lignes de crédit syndiqué Tranches (A) et (B) - Crédit Senior) et 13,8 millions d'euros de dettes courantes. Il s'élevait à 147,9 millions d'euros au 30 novembre 2014.

Au 30 novembre 2015, le groupe a bénéficié de 138,9 millions d'euros de lignes de crédit syndiqué (Crédit Senior) composé d'une Tranche (A) de 38,9 millions d'euros et d'une Tranche (B) de 100 millions d'euros et de 50 millions d'euros de Crédit *Revolving*.

L'aménagement des ratios financiers :

Pour les trimestres comptables à compter d'août 2014 jusqu'à l'échéance du contrat en 2019, 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 trimestre	Août 2014 à 2019	Ratio au 30 nov. 2015
<i>Leverage Ratio</i> (ratio de fonds non pondérés au risque) ^(a)	< 3,00x	- 0,37
Ratio d'Endettement ^(b)	< 1,00x	- 0,11

(a) Soit la Dette Financière Nette divisée par l'EBITDA (EBITDA = 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).

(b) Soit la Dette Financière nette divisée par les capitaux propres ajustés (capitaux propres ajustés = capitaux propres consolidés au 30.11.2013 + résultat consolidé cumulé du 01.12.2013 à la fin du trimestre considéré - dividendes versés sur la période considérée + charge d'impairment cumulée de la période du 01.12.2013 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 2015.

Les sûretés mises en place en garantie des sommes dues par la société en qualité d'emprunteur sont décrites à la note 27 de l'annexe aux comptes consolidés.

Principaux recours à l'endettement financier du groupe :

(en milliers d'euros)	Capacité	Utilisation au 30 novembre 2015	Échéance	Taux ^(a)
Ligne de crédit syndiquée Tranche (A)	38 900	38 900	amortissable à hauteur de 5,5 M€ par semestre de mars 2015 à mars 2019	E + 300 BPS
Ligne de crédit syndiquée Tranche (B)	100 000	100 000	<i>In fine</i> mars 2019	E + 325 BPS
RCF ^(b)	50 000	-	<i>In fine</i> mars 2019	E + 300 BPS
Total	188 900	138 900	-	-

(a) 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 prête en blanc à d'autres grandes banques.

(b) *Revolving credit facility*.

Le taux effectif global de la dette prenant en compte l'amortissement global des frais d'émission encourus (soit 4,0 millions d'euros en 2015) et les couvertures est de 6,41 % contre 4,067 % en 2014 (avec 0,6 million d'euros en 2014).

2.4.2.2. Principaux éléments de variation de l'endettement financier brut

(en millions d'euros)	30 novembre
Endettement financier brut au 30 novembre 2014	147 916
Remboursement ligne de crédit syndiqué (Tranche (A))	- 11 100
Variation des autres emprunts	326
Variation des instruments dérivés	701
Variation des frais d'émission	3 986
Variation des facilités de crédits	- 156
Endettement financier brut au 30 novembre 2015	141 673
Variation de l'endettement financier brut en 2015	- 6 243

L'endettement financier brut du groupe enregistre une variation entre le 30 novembre 2015 et 30 novembre 2014 de 6,2 millions d'euros qui s'explique principalement par le remboursement de

11,1 millions d'euros de la Tranche A des lignes de crédit syndiqué tel que prévu au contrat de crédit et l'annulation du solde des frais de mise en place des lignes de crédit syndiqué.

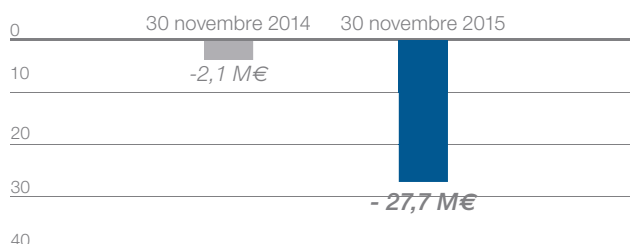
Le tableau ci-dessous reflète la structure financière du groupe sur les deux derniers exercices et l'évolution de la maturité de sa dette :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2015	30 novembre 2014 retraité ^(a)	30 novembre 2014 publié
Capitaux propres	223,9	215,6	217,5
Dettes financières *	141,7	147,9	147,9
Dettes financières < à 1 an	13,8	12,1	12,1
Dettes financières > 1 an et < à 5 ans	127,8	135,8	135,8
Maturité	3,3 ans	4,3 ans	4,3 ans
* dont :			
Frais d'émission d'emprunt	-	- 4,0	- 4,0
Instruments de couverture	2,0	1,3	1,3
Lignes bilatérales	0,8	0,6	0,6
Ligne de crédit syndiqué Tranches (A) et (B) - Crédit Senior	138,9	150,0	150,0

(a) Comptes retraités suite à un changement de méthode comptable : constatation en charges opérationnelles des frais de commercialisation des bureaux de vente et zones modèles précédemment constatés en coût des ventes (voir la note 1.2.3. de l'annexe des comptes consolidés - chapitre 4.1.).

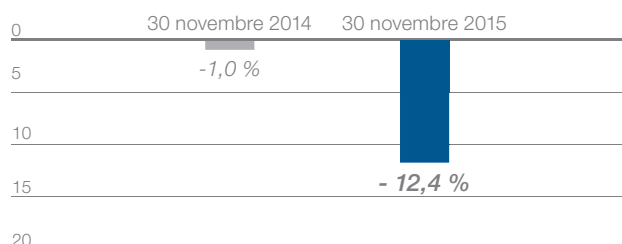
2.4.2.3. Évolution de l'endettement financier net

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 2015, il a été réduit de 25,6 millions d'euros par rapport au 30 novembre 2014 et fait ainsi apparaître une trésorerie nette de 27,7 millions d'euros.

Gearing



Le *gearing* (ratio endettement financier net/capitaux propres consolidés) s'établit à -12,4 % au 30 novembre 2015 contre -1,0 % au 30 novembre 2014, reflétant une baisse de la dette nette de 25,6 millions d'euros et une augmentation des capitaux propres de 6,5 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 2015.

Nature	Notionnel (en millions d'euros)	Taux fixe	Échéance		Type	Valeur de marché au 30 nov. 2015 en % du nominal
			Date de début	Date de fin		
Swap taux fixe EUR1m	20	0,466 %	30 avr. 2014	30 nov. 2017	Couverture	- 1,59 %
Swap taux fixe EUR1m	10	0,500 %	28 nov. 2014	30 nov. 2017	Couverture	- 1,65 %
Swap taux fixe EUR1m	20	0,500 %	30 nov. 2014	30 nov. 2017	Couverture	- 1,65 %
Swap taux fixe EUR1m	10	0,470 %	30 nov. 2014	30 nov. 2017	Couverture	- 1,59 %
Swap taux fixe EUR1m	15	0,130 %	30 nov. 2014	30 nov. 2018	Couverture	- 1,21 %
Swap taux fixe EUR1m	50	0,300 %	28 nov. 2014	30 nov. 2018	Couverture	- 1,73 %

La juste valeur de ces dérivés est communiquée par une société spécialisée externe au groupe (valorisation de niveau 2 au sens d'IFRS7). La réserve de couverture nette d'impôt différé au 30 novembre 2015 s'élève à - 767 milliers d'euros.

Suite aux tests d'efficacité des *swaps* en portefeuille menés du 30 novembre 2015, les *swaps* ont été disqualifiés, entraînant l'étalement de la réserve de couverture sur la durée résiduelle.

2.5. Événements postérieurs à la clôture

Prise de participations

Kaufman & Broad Midi-Pyrénées a pris le contrôle le 22 décembre 2015 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, bureaux, d'ensemble mixte d'habitations 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 provisoire de 1,2 million d'euros. La détermination du prix final devant intervenir au plus tard le 15 avril 2016.

Après avoir pris une participation de 40 % le 7 octobre 2015 (voir chapitre 4 section 4.1.1. «Faits significatifs de la période»), Kaufman & Broad a acquis le 6 janvier 2016 le solde du capital et a pris le contrôle de la société Safaur, promoteur immobilier à Caen. Le montant global de cette transaction s'élève à un prix provisoire de 3,3 millions d'euros.

Projet d'initiation par Financière Gaillon 8 SA de la cession de sa participation dans Kaufman & Broad

Financière Gaillon 8 SA, principal actionnaire de la société avec 87,95 % du capital social, a annoncé le 27 janvier 2016 son intention d'initier la cession de sa participation dans Kaufman & Broad, le cas échéant par une offre au marché, qui pourrait ramener sa participation en deçà de 50 % du capital.

Concomitamment à cette opération de marché, il est envisagé que Kaufman & Broad se porte acquéreur d'une partie des actions cédées par Financière Gaillon 8 SA dans le cadre et les limites de son programme de rachat d'actions, dont le renouvellement sera proposé à la prochaine Assemblée Générale des actionnaires, et que des collaborateurs et le management de Kaufman & Broad augmentent leur participation au capital de la société, afin de détenir à terme environ 5 % du capital.

Par ailleurs, et compte tenu de sa trésorerie qui s'élevait à 169,4 millions d'euros au 30 novembre 2015, le Conseil d'Administration de Kaufman & Broad SA a proposé à l'Assemblée Générale Annuelle des actionnaires du 15 avril 2016 le versement d'un dividende exceptionnel de 3,85 euros par action (incluant un acompte de 1,85 euro par action, qui sera payé le 10 mars 2016). Le paiement de ce dividende interviendra préalablement à la réalisation de la cession envisagée.

Enfin, Kaufman & Broad envisage de procéder au refinancement de sa dette bancaire à l'occasion de cette opération. Une cession sous la forme d'une offre au marché permettrait à Kaufman & Broad d'élargir significativement son flottant et d'accroître la liquidité de son titre.

Lors de sa réunion du 16 février 2016, le Conseil d'administration a notamment examiné un rapport remis par le cabinet Kling en qualité d'expert indépendant, concluant que l'ensemble de ces opérations :

- entrent dans le cadre de l'intérêt social de Kaufman & Broad ;
- peuvent être financées par la trésorerie disponible au 30 novembre 2015 et par l'emprunt dont la négociation est en cours⁽¹⁾ ;
- ne restreignent pas la possibilité pour le groupe de financer sa croissance.

Sous réserve de conditions de marché favorables, l'opération de placement pourrait être réalisée dans le courant du 1^{er} semestre 2016.

Annulation d'actions auto-détenues

En application de la décision du Conseil d'Administration de Kaufman & Broad du 26 janvier 2016, la société a annulé 747 619 des actions auto-détenues entraînant une réduction du capital de 0,2 million d'euros. L'impact de cette annulation de 13,7 millions d'euros a été imputé sur le poste «Autres réserves». Le capital social s'établit donc désormais à 5 417 630,14 euros.

(1) Voir notamment la section 1.2.1.5.1 concernant la mise en place du contrat de Crédit Sénior.

3

Gouvernement d'entreprise

3.1.	Membres des organes d'administration et de direction	112
3.1.1.	Conseil d'Administration	112
3.1.2.	Comités spécialisés du Conseil d'Administration	122
3.1.3.	Missions et pouvoirs du Président-Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués	126
3.1.4.	Cadres dirigeants	127
3.2.	Intérêts des dirigeants	130
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	130
3.2.2.	Nombre total d'options qui ont été conférées sur les actions du groupe	134
3.2.3.	Informations sur les opérations de l'exercice sur options d'achat d'actions	134
3.2.4.	Informations sur les opérations conclues avec les membres des organes d'administration et de direction	135
3.2.5.	Prêts et garanties accordés ou constitués en faveur des membres des organes d'administration et de direction	135
3.2.6.	Informations sur les opérations conclues avec des sociétés ayant des dirigeants communs avec ceux de la société ou des sociétés du groupe	135
3.2.7.	Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2015 à chaque dirigeant mandataire social de la société, soumis à l'avis des actionnaires	135
3.3.	Intéressement du personnel	136
3.3.1.	Contrats d'intéressement et de participation	136
3.3.2.	Plan d'Épargne d'Entreprise	136
3.3.3.	Plans d'option d'achat ou de souscription d'actions – Attribution gratuite d'actions – Attribution de bons de souscription d'actions	136
3.3.4.	Bons de souscription d'actions	141

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 dix Administrateurs et d'un Censeur, qui lui apportent des expériences différentes et complémentaires du fait de leurs profils variés :

Nom	Âge ^(a)	Comités de Rémunération et de Nomination	Comité d'Audit	Conseil d'Administration	Année de présence au Conseil	Date de première nomination	Date d'échéance du mandat ^(b)	Nombre d'actions détenues dans la société
Président-Directeur Général								
Nordine Hachemi	54			✓	3	25/06/2013	2017	22 806
Administrateurs indépendants								
Sylvie Charles	56		✓	✓	4	16/02/2012	2017	250
Yves Galland	74		✓	✓	11	28/04/2004 ^(c)	2015	600
Caroline Puechoultres	46	✓		✓	2	30/09/2014 ^(d)	2017	250
Autres Administrateurs								
Alexandre Dejoie	33			✓	3	24/01/2014	2015	250
Sophie Lombard	46	✓	✓	✓	9	10/07/2007 ^(e)	2017	250
Joël Monribot	70			✓	2	11/04/2014	2016	22 097
Frédéric Stévenin	49	✓	✓	✓	9	10/07/2007	2017	250
Olivier de Vregille	60			✓	7	29/09/2009 ^(f)	2015	250
Michel Paris	58			✓	7	07/07/2015 ^(g)	2015	250
Censeur								
Thierry Lefèvre	57			✓	2	30/09/2014	2017	1

(a) Au 16 février 2016.

(b) Approbation des comptes de l'exercice.

(c) Le Conseil d'Administration du 16 février 2016 a approuvé la cooptation de M. Yves Gabriel à compter du 8 mars 2016 en qualité d'Administrateur, en remplacement de M. Yves Galland dont la démission d'office intervient le 8 mars 2016, date de son 75^e anniversaire, conformément aux dispositions statutaires.

(d) La cooptation et le renouvellement du mandat de M^{me} Caroline Puechoultres ont été approuvés par l'Assemblée Générale des actionnaires du 16 avril 2015.

(e) Il est précisé que M^{me} Sophie Lombard n'était plus Administrateur de la société du 20 janvier 2010 au 29 septembre 2010.

(f) Il est précisé que M. Olivier de Vregille n'était plus Administrateur de la société du 25 juin 2013 au 27 septembre 2013.

(g) La cooptation et le renouvellement du mandat de M. Michel Paris, en remplacement de M. Lionel Zinsou, démissionnaire, devront être approuvés par l'Assemblée Générale des actionnaires du 15 avril 2016.

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 du Conseil de Surveillance de Mobipark, Président de RKCI, Administrateur de Iorga Group, Membre du Conseil de Surveillance de Citizen Capital, Gérant SCI MD Raphael.

Autres informations

Nordine Hachemi 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, Membre du Conseil de Surveillance de STVA, Présidente d'Europe Intermodal Holding (EIH), membre du Conseil de Surveillance de Geodis SA, Présidente du Conseil de Surveillance de Naviland Cargo.

Autres informations

En 1993, elle a été nommée Directrice Générale du Groupe Cariane, 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.



Yves Galland
The Boeing Company (société cotée)
75 rue du Faubourg Saint-Honoré, 75008 Paris

Fonction principale exercée hors de la société
Président de Boeing France et Vice-Président des Relations internationales de Boeing (société cotée) depuis 2003

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société

Aucun.

Autres informations

Yves Galland a été ministre délégué chargé des collectivités locales de 1986 à 1988, ministre de l'Industrie en 1995 et ministre délégué, chargé des Finances et du Commerce extérieur de 1995 à 1997.

Yves Galland a été Président-Directeur Général d'Europe Assistance entre 2000 et 2003.



Caroline Puechoultres
SIMPKI-EscapeYourSofa
45, rue de Chabrol 75010 Paris

Fonction principale exercée hors de la société
Directrice Générale

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société

Administratrice de Lexibook (société cotée).

Autres informations

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.

Depuis octobre 2015, Caroline Puechoultres a 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.

Autres Administrateurs

**Alexandre Dejoie****PAI Partners**

232 rue de Rivoli, 75001 Paris

Fonction principale exercée hors de la société*Investment Director* PAI Partners**Autres mandats et fonctions exercés dans toute société**

Membre du Conseil de Surveillance de Innovista Sensors SAS, Directeur Général Délégué de Financière Gaillon 8.

Autres informations

Alexandre Dejoie a rejoint PAI Partners en 2008. Auparavant il a travaillé deux ans dans le département Financement de projets de la Royal Bank of Scotland, où il a pris part à la mise au point d'opérations d'infrastructure de grande envergure.

**Sophie Lombard****Fonction principale exercée hors de la société**

Conseil, Eloa Conseil

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société

Directeur Général Délégué et Administrateur de Financière Gaillon 8, Gérante de Eloa Conseil, Membre du Comité d'investissement de Citizen Capital

Autres informations

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 Administrateur 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.

**Joël Monribot**

19 rue Barbier du Mets, 75013 Paris

Fonction principale exercée hors de la société

-

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société

Aucun.

Autres informations

Joël Monribot est un ancien dirigeant salarié du groupe Kaufman & Broad où il a effectué l'essentiel de sa carrière. Il est entré dans le groupe en 1971. Ingénieur d'études, puis Directeur des Achats en 1974, Directeur Land & Développement en 1978, Joël Monribot est nommé Directeur des Opérations et du Développement Foncier en 1980, Directeur Général Adjoint en 1986, Directeur Général en 1988 et Président de Kaufman & Broad maisons individuelles en 1990.

Joël Monribot a été nommé Directeur Général Délégué de Kaufman & Broad SA en mars 2002 et a été renouvelé dans ces fonctions en avril 2004. Il a assuré la direction opérationnelle de toutes les activités logement en France et a été membre du Comité de Direction jusqu'au 30 avril 2009, date à laquelle il a fait valoir ses droits à la retraite.

Il a par la suite assuré des missions de Conseil auprès du Président-Directeur Général de Kaufman & Broad SA du 1^{er} septembre 2010 au 30 novembre 2012.



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 Cerberus Nightingale 2, de Cristallo SpA, de Marcolin SpA, de Marmolada SpA, Gérant de Cerberus Nightingale 1 et de Financière Daunou 8, Président-Directeur Général de Financière Gaillon 8, Vice-Président du Conseil d'Administration de Chr. Hansen Holding, Président du Conseil de Surveillance de Cerba European Lab ; Administrateur de Riviera Topco Ltd et Riviera Midco SA Administrateur de Casavita SAS et Président de Finvita SAS, Président de LB PAI HoldCo SAS et membre du Conseil de Surveillance de Lilas France SAS (Labeyrie).

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 agro-alimentaire.

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.



Olivier de Vregille

PAI Partners

232 rue de Rivoli, 75001 Paris

Fonction principale exercée hors de la société

Partner et membre de l'équipe sectorielle biens de l'industrie et services de PAI Partners et responsable de la fonction Investment Appraisal

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société

Administrateur de CasaVita SAS, de Xella International Holding, Xella Topco et Xenia (groupe Xella) et de Financière Daunou 1, Financière Daunou 5, GCS Holdco Finance I et GCS Holdco Finance II (groupe Global Closure Systems) et Président de Vregille Industries Conseil SAS.

Autres informations

Olivier de Vregille a rejoint PAI Partners en 1983. De 1983 à 1996, il a été en charge des fusions-acquisitions et des investissements dans les secteurs de la construction, du transport, de la sécurité, de l'ingénierie, de l'environnement et des infrastructures.

Depuis 1996, il est plus particulièrement chargé des investissements dans les secteurs de l'énergie et de la construction.

Olivier de Vregille a été Censeur de Bouygues Telecom SA, Administrateur du Groupe Antargaz de 2000 à 2003, du groupe Saur de 2005 à 2007, du Groupe Spie entre 2006 et 2011 et du Groupe Monier entre 2007 et 2012.

**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

Administrateur de Cortefiel SA, Cortefiel Servicios, Eurofiel Confection et MEP Retail Espana (groupe Cortefiel), de Financière EMG, d'IPH, de Financière Kilinvest et Sapak (groupe Kiloutou), de financière Daunou 17, de Financière Forêt et d'Aguila 3, président de Sapak, gérant de Carolles Participations

Autres informations

Michel Paris a rejoint PAI Partners en 1994.

Il est Président du Comité Exécutif (depuis 2015), président du Comité d'investissement (depuis 2009) 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, Frans Bonhomme, Elis, 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).

Censeur**Thierry Lefèvre****Crédit Agricole Corporate & Invst. Bank**9 quai du Président Paul Doumer
92920 Paris La Défense**Fonction principale exercée hors de la société***Managing Director*

Responsable du métier des financements structurés immobiliers

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société

Administrateur Directeur Général de Immofi CA-CIB SA, Président-Directeur Général de GETIC SA, Administrateur de Finamur SA, Président du Conseil d'Administration de la Société d'Économie Mixte Issymedia, Co-gérant de la société Avenir Gérontologie.

Autres informations

Thierry Lefèvre a démarré sa carrière professionnelle en 1983 comme Conseiller économique de la Chambre Tuniso-Française de Commerce et d'Industrie à Tunis puis, après avoir été Assistant des Universités (cours de conjoncture économique en Master à Paris II), il a exercé pendant plus de 25 ans différentes responsabilités au sein de la Banque Indosuez puis de Crédit Agricole Indosuez et de Calyon, dans le domaine des financements complexes d'actifs.

Il a été, de 1993 à 2003, responsable des activités de Conseil et des financements complexes immobiliers de Crédit Agricole Indosuez. En 2003, il est devenu responsable, au sein de Calyon, des financements structurés immobiliers pour les grandes entreprises, les institutionnels et les entités publiques, puis, à partir de 2010, *Managing Director*, responsable du métier des financements structurés immobiliers de CA CIB, la BFI du groupe Crédit Agricole.

Lors de l'Assemblée Générale appelée à approuver les comptes de l'exercice 2015, il sera proposé aux actionnaires de renouveler les mandats d'Administrateur de Messieurs Alexandre Dejoie, Yves Gabriel, Olivier de Vregille et Michel Paris 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 2018.

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.

Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction

À la connaissance de la société et au jour de l'établissement du présent document :

- aucun conflit d'intérêts n'est identifié entre les devoirs de chacun des membres du Conseil d'Administration et de la direction générale à l'égard de la société en leur qualité de mandataire social et leurs intérêts privés ou autres devoirs ;
- il n'existe pas d'arrangement ou d'accord conclu par la société avec les principaux actionnaires, des clients ou des fournisseurs aux termes duquel l'un des membres du Conseil d'Administration et de la direction générale aurait été sélectionné en cette qualité ;
- il n'existe aucune restriction acceptée par les membres du Conseil d'Administration et de la direction générale concernant la cession de leur participation dans le capital de la société, à l'exception des engagements pris au titre du pacte d'actionnaires conclu le 30 juin 2009, modifié et mis à jour le 16 juin 2014 et décrit à la section 5.3.3.2. « Pacte d'actionnaires » ;
- il n'existe aucun lien familial entre les Administrateurs.

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 2015 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. Toutefois, certaines dispositions ont été écartées pour les raisons exposées dans le tableau ci-après :

Recommandations AFEP MEDEF partiellement ou non appliquées

Explications

16.1. La part des Administrateurs indépendants dans le Comité d'Audit (hors les Administrateurs représentant les actionnaires salariés ainsi que les Administrateurs représentant les salariés, qui ne sont pas comptabilisés), doit être au moins de deux tiers et le Comité ne doit comprendre aucun dirigeant mandataire social.

La proportion d'Administrateurs indépendants dans le Comité d'Audit et dans le Comité de Rémunération et de Nomination est égale, à la date du présent rapport, à la moitié et à un tiers respectivement. Ceci s'explique par le fait que la société est une société contrôlée par un actionnaire majoritaire. Cette situation doit toutefois être nuancée, puisque le Comité d'Audit est présidé par un Administrateur indépendant.

18.1. Le Comité de rémunération ne doit comporter aucun dirigeant mandataire social et doit être composé majoritairement d'Administrateurs indépendants. Il doit être présidé par un Administrateur indépendant.

En revanche, le Comité de Rémunération et de Nomination n'est pas présidé par l'Administrateur indépendant compte tenu de sa prise de fonction récente.

23.2.5. Les conditions de performances relatives à une indemnité de révocation ne doivent autoriser l'indemnisation d'un dirigeant qu'en cas de départ contraint et lié à un changement de contrôle ou de stratégie.

L'indemnité de révocation de M. Nordine Hachemi est soumise à des conditions de performance et ne sera versée qu'en cas de révocation de son mandat pour une raison autre qu'une faute grave ou lourde, telle que définie par la Cour de cassation en droit du travail.

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 dix 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 a nommé M. Thierry Lefèvre en qualité de Censeur au sein de la société pour une durée de 3 ans. Il exerce ses missions et prérogatives conformément à l'article 16 des statuts sans prétendre à des jetons de présence.

Le Conseil d'Administration de la société a établi un Règlement intérieur. Sa dernière actualisation date du 13 février 2009 en vue, notamment, de refléter expressément un certain nombre de recommandations du Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise. La société n'a pas jugé nécessaire de modifier le règlement intérieur depuis cette date.

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 renvoie à leur examen. Il prévoit 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 deux 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. Le Directeur Général peut également demander au Président de convoquer le Conseil d'Administration sur un ordre du jour déterminé.

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 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. En cas d'égalité des voix, le Président du Conseil d'administration aura voix prépondérante.

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 à moyen terme.

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 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. Indépendance des Administrateurs

Le Conseil d'Administration de la société, laquelle est majoritairement contrôlée depuis le 10 juillet 2007 par la société Financière Gaillon 8, elle-même ultimement contrôlée par des fonds gérés par PAI Partners, comprend actuellement trois membres indépendants sur dix au sens du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF de décembre 2008, révisé en novembre 2015. Il s'agit de M^{me} Sylvie Charles, de M^{me} Caroline Puechoultres et de M. Yves Galland.

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.

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.

3.1.1.2.7. Jetons de présence alloués aux 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 alloué 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.

L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 11 avril 2008 a décidé de fixer à 260 000 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 2008 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. Elle n'a pas évolué depuis 2008.

Sur proposition du Comité de Rémunération et de Nomination, le Conseil d'Administration, dans sa séance du 26 janvier 2016, a décidé de verser des jetons de présence pour l'exercice 2015 :

- 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^{me} Caroline Puechoultres et M. Yves Galland ;
- 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 2015 tiennent compte de la présence de chacun d'entre eux aux Comités et aux séances du Conseil d'Administration.

3.1.1.2.8. 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. Une évaluation formalisée est réalisée tous les 3 ans qui peut être mise en œuvre éventuellement sous la direction d'un Administrateur indépendant avec l'aide d'un consultant extérieur. Les éléments d'évaluation du fonctionnement du Conseil pour l'exercice 2015 ont été transmis aux Administrateurs lors de la séance du 16 février 2016. Les résultats de cette évaluation seront présentés lors de la séance du 15 avril 2016.

3.1.1.2.9. Réunions du Conseil d'Administration au titre de l'exercice 2015

Au cours de l'exercice 2015, le Conseil d'Administration s'est réuni à cinq reprises (le taux de participation des Administrateurs aux réunions du Conseil d'Administration a été de 92 %)⁽¹⁾ :

- le **21 janvier 2015**, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de dix membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - rapport du Comité d'Audit – Compte-rendu de la réunion du 21 janvier 2015,
 - examen des données financières consolidées estimées au 30 novembre 2014,
 - arrêté du budget 2015, examen et arrêté des documents de gestion prévisionnelle et rapport d'analyse de ces documents,
 - proposition de versement d'un acompte sur dividendes à prélever sur les bénéfices de l'exercice clos le 30 novembre 2014,

- présentation Marketing/Communication,
- rapport du Comité de Rémunération et de Nomination – Compte-rendu de la réunion du 16 janvier 2015,
- rémunération des mandataires sociaux et du management pour les exercices 2014 et 2015,
- montant des jetons de présence : Répartition pour l'exercice 2014 ;

- le **19 février 2015**, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de neuf membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :

- rapport du Comité d'Audit du 17 février 2015,
- rapport du Comité de Rémunération et de Nomination du 13 février 2015,
- examen et arrêté des comptes sociaux au 30 novembre 2014 et proposition d'affectation du résultat de l'exercice - versement d'un acompte sur dividendes sur les bénéfices de l'exercice clos le 30 novembre 2014,
- examen et arrêté des comptes consolidés au 30 novembre 2014,
- 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,
- constatation de la fin de mandats d'Administrateurs – proposition de la ratification de la cooptation d'un Administrateur – nomination d'Administrateurs,
- constatation de l'expiration des mandats des Commissaires aux comptes, proposition de renouvellement des mandats des Commissaires aux comptes pour une durée de six exercices,
- renouvellement du programme de rachat d'actions,
- convocation d'une Assemblée Générale Mixte Ordinaire et Extraordinaire, fixation de son ordre du jour et du texte des projets de résolutions,
- examen de la politique sociale en matière d'égalité professionnelle et salariale,
- présentation Marketing/Communication ;

- le **16 avril 2015**, 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 de Rémunération et de Nomination du 14 avril 2015,
- renouvellement de mandat de M. Nordine Hachemi en qualité de Président du Conseil d'Administration exerçant la direction générale,

(1) Au sens de l'article L.225- 37 du Code de commerce.

- fixation de la rémunération fixe et variable attribuée à M. Nordine Hachemi, en qualité de Président-Directeur Général,
 - autorisation des engagements pris au bénéfice de M. Nordine Hachemi au titre de son mandat (indemnité de révocation, de non concurrence et de retraite complémentaire), en application de l'article L 225-42-1 du Code de commerce,
 - rapport du Comité d'Audit,
 - activité du 1^{er} trimestre 2015,
 - résultats financiers du 1^{er} trimestre 2015,
 - présentation de l'actualisation du Budget 2015,
 - évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration,
 - mise en œuvre du programme de rachat d'actions ;
 - le **7 juillet 2015**, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de neuf membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - rapport du Comité d'Audit : compte-rendu de la réunion du 7 juillet 2015,
 - activité du 1^{er} semestre 2015,
 - examen et arrêté des comptes consolidés semestriels au 31 mai 2015,
 - présentation de la position concurrentielle de Kaufman & Broad,
 - update III : Présentation du Plan 2015 révisé et tendance 2016,
 - attribution gratuite d'actions – Plan 2014,
 - constatation de la démission de M. Lionel Zinsou de ses fonctions d'Administrateur ;
 - le **29 septembre 2015**, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de dix membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - rapport du Comité d'Audit : compte rendu de la réunion du 29 septembre 2015,
 - présentation des données financières consolidées estimées au 31 août 2015,
 - examen et arrêté des documents de gestion prévisionnelle révisés 2015 et du rapport d'analyse de ces documents,
 - dossiers de croissance externe.
- Depuis le 30 novembre 2015, le Conseil d'Administration s'est réuni à trois reprises :
- le **26 janvier 2016**, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de neuf membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - rapports du Comité de Rémunération et de Nomination – Comptes rendus des réunions du 15 décembre 2015 et du 20 janvier 2016,
 - rémunération des mandataires sociaux et du management pour les exercices 2015 et 2016,
 - montant des jetons de présence : Répartition pour l'exercice 2015,
 - rapport du Comité d'Audit – Compte-rendu de la réunion du 25 janvier 2016,
 - examen des données financières consolidées estimées au 30 novembre 2015,
 - arrêté du budget 2016 – Examen et arrêté des documents de gestion prévisionnelle et rapport d'analyse de ces documents,
 - examen du projet de cession partielle par Financière Gaillon 8 SA de sa participation dans la société et des opérations liées,
 - désignation de M. Didier Kling en qualité d'expert indépendant dans le cadre des opérations susvisées,
 - autorisation donnée au Président-Directeur Général, avec faculté de subdélégation, à l'effet de négocier les principaux termes d'un contrat de crédits d'un montant total d'environ 300 millions d'euros,
 - annulation des actions propres auto-détenues par la société,
 - examen et approbation du projet de communiqué sur les résultats annuels 2015,
 - pouvoirs pour les formalités ;
 - le **16 février 2016**, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de dix membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - lecture et approbation du procès-verbal de la précédente réunion,
 - rapport du Comité d'Audit du 16 février 2016,
 - rapport du Comité de Rémunération et de Nomination du 16 février 2016,
 - rémunération des mandataires sociaux et du management pour l'exercice 2016,
 - examen de la politique sociale en matière d'égalité professionnelle et salariale,
 - examen et arrêté des comptes sociaux au 30 novembre 2015 et proposition d'affectation du résultat de l'exercice – versement d'un acompte sur dividendes sur les bénéfices de l'exercice clos le 30 novembre 2015,
 - examen et arrêté des comptes consolidés au 30 novembre 2015,
 - 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,
 - cooptation d'un nouvel Administrateur,
 - constatation de la fin de mandats d'Administrateurs – proposition de ratification de la cooptation d'Administrateurs – nomination d'Administrateurs,
 - examen des conclusions de M. Didier Kling, expert indépendant,

- examen des principales modalités du protocole d'accord à conclure entre la Société et Financière Gaillon 8 S.A.,
 - autorisation de la conclusion d'un nouveau contrat de crédits d'un montant total d'environ 300 millions d'euros entre, parmi d'autres, la société en qualité d'emprunteur, Kaufman & Broad Homes SAS et Kaufman & Broad Europe SAS en qualité de garants et Crédit Agricole Corporate and Investment Bank en qualité d'agent, conformément notamment à l'article L. 225-35 du Code de commerce,
 - autorisation de la conclusion d'un mandat avec les banques en charge du placement de la participation de Financière Gaillon 8,
 - renouvellement du programme de rachat d'actions,
 - 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 2015.
- le **19 février 2016**, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de huit membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - autorisation de la conclusion du protocole d'accord entre la société et Financière Gaillon 8.

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. Lors des séances du Conseil d'Administration du 22 janvier 2009 et du 13 février 2009, plusieurs précisions ont été apportées à la charte du Comité afin de prendre en compte le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF et d'anticiper l'entrée en vigueur à l'égard de la société de l'ordonnance du 8 décembre 2008 relative aux Comités d'Audit et transposant la directive européenne 2006/43/CE du 17 mai 2006 relative aux Commissaires aux comptes. Lors de la séance du Conseil d'Administration du 18 février 2010, la charte a fait l'objet d'une modification relative au nombre minimal de membres composant le Comité d'Audit.

3.1.2.1.2. Composition du Comité d'Audit

Le Comité d'Audit est composé de trois membres au moins. Lors de la séance du Conseil d'Administration du 18 février 2010, il a été rappelé dans la charte dudit Comité que celui-ci devait être composé d'au moins un Administrateur indépendant au regard des critères d'indépendance adoptés par la société et il a été précisé que :

- les membres dudit Comité ont été nommés pour une durée indéterminée et choisis en considération notamment de :
 - leur indépendance, et
 - de leur compétence en matière financière ou comptable ; en particulier, un membre au moins du Comité est indépendant et dispose de compétences particulières en matière financière et/ou comptable acquise au travers de son parcours professionnel,
 - étant précisé que leur mandat viendra à expiration, en tout état de cause, lors de l'expiration de leur mandat d'Administrateur, et
 - lors de leur nomination, les membres du Comité doivent bénéficier d'une information sur les particularités comptables, financières et opérationnelles de la société.

Compte tenu du niveau de participation de l'actionnaire majoritaire, il apparaît difficile de respecter la proportion des deux tiers d'Administrateurs indépendants au sein du Comité d'Audit issue du code AFEP-MEDEF ; cependant, la société dépasse la proportion requise par l'article L823-19 du Code de commerce puisque deux membres du Comité d'Audit sur quatre sont indépendants et que le Comité est présidé par un Administrateur indépendant.

Le Comité d'Audit est composé de quatre membres désignés pour la durée de leur mandat d'Administrateur : M^{me} Sophie Lombard, nommée le 29 septembre 2010, M. Frédéric Stévenin, nommé le 10 juillet 2007 et deux membres indépendants, M^{me} Sylvie Charles, nommée le 16 février 2012 et Présidente à compter du 30 septembre 2014 et M. Yves Galland, nommé le 10 juillet.

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 réglementaires retenues pour l'établissement des comptes sociaux et des comptes consolidés et de leur périmètre ;
- le suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;
- le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'Audit interne et de gestion des risques et notamment l'examen des engagements hors bilan significatifs ;
- 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 qu'ils soient rendus publics, de tous les documents d'information comptable et financière, notamment à l'occasion de l'arrêté des comptes sociaux et des comptes consolidés semestriels et annuels ;
- le suivi de la politique financière de l'entreprise et des risques qui y sont attachés ;

- le suivi des règles d'indépendance et d'objectivité des Commissaires aux comptes.

Les membres du Comité d'Audit doivent également examiner l'efficacité des dispositifs de contrôle interne et de maîtrise des risques du groupe pour permettre au Conseil d'Administration d'apprécier sa pertinence.

Enfin, il est rappelé que le Comité d'Audit ne prend pas de décision, son rôle se limitant à la préparation de l'information que le Conseil d'Administration utilisera au cours de ses séances.

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. L'ordre du jour du Comité est arrêté par le Président du Comité d'Audit.

Le Comité se réunit au moins deux fois par an et autant de fois qu'il le juge nécessaire. Les réunions se tiennent avant la réunion du Conseil d'Administration et au moins deux jours avant cette réunion lorsque l'ordre du jour du Comité porte sur l'examen des comptes semestriels et annuels préalablement à leur arrêté par le Conseil. En outre, le Comité peut se réunir, soit à la demande du Conseil d'Administration, soit à l'initiative de son Président ou de la majorité de ses membres aux fins d'examiner tout sujet de sa compétence.

La charte du Comité rappelle expressément que l'examen par le Comité 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 bilans significatifs de l'entreprise.

Le Président-Directeur Général, le Directeur Général Finances, le Directeur du Contrôle de Gestion, du *Reporting* et de l'Information Financière, la Directrice des Comptabilités et de la Consolidation, la Directrice fiscale, le Directeur de l'Audit Interne et les Commissaires aux comptes du groupe sont invités, s'il y a lieu, à participer aux réunions du Comité.

Le Comité peut également entendre les collaborateurs de la société ou les Commissaires aux comptes hors de la présence du management qui en est informé au préalable.

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 est assuré par le secrétaire du Conseil d'Administration.

Le Comité reçoit communication des documents significatifs entrant dans sa compétence (documents aux analystes financiers, note des agences de notations). Il peut demander des études complémentaires si nécessaire.

Pour l'examen des comptes, le Comité d'Audit reçoit :

- les projets des comptes et annexes qui seront soumis au Conseil d'Administration, ainsi que toute information permettant de vérifier les conditions de leur établissement et de s'assurer de la permanence et de la pertinence des principes et méthodes comptables appliqués, du référentiel et du périmètre de consolidation ;
- une note de synthèse des Commissaires aux comptes soulignant les points essentiels de leur mission ;

- une communication du Directeur Général Finances décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs de l'entreprise ;

- une information permettant d'examiner en détail les modalités des opérations significatives qui se sont déroulées au cours de la période.

Pour l'analyse de l'organisation et des procédures de contrôle interne :

- une présentation du programme de travail du département d'audit ;
- la synthèse périodique des contrôles réalisés par le département d'audit interne de Kaufman & Broad dans le cadre de l'évaluation du respect des procédures de contrôle interne touchant à l'information comptable et financière ;
- les différents rapports du département d'audit interne de Kaufman & Broad.

En outre, la charte du Comité rappelle que :

- afin de permettre au Comité de suivre, tout au long du mandat des Commissaires aux comptes, les règles d'indépendance et d'objectivité de ces derniers, le Comité doit se faire communiquer par les Commissaires aux comptes chaque année :
 - 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 de Commissaire aux comptes,
 - le Comité doit en outre examiner avec les Commissaires aux comptes les risques pesant sur leur indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ces risques. Il doit notamment s'assurer que le montant des honoraires versés par la société et son groupe, ou la part qu'ils représentent dans le chiffre d'affaires des cabinets et des réseaux, ne sont pas de nature à porter atteinte à l'indépendance 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, sous réserve de certaines autres missions ayant fait l'objet d'une autorisation préalable du Comité.

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 2015

Au cours de l'exercice 2015, 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 **21 janvier 2015**, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de quatre membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - examen des données financières consolidées estimées au 30 novembre 2014,
 - commentaires des Commissaires aux comptes sur les données financières consolidées estimées au 30 novembre 2014,
 - examen du budget 2015 ;
- le **17 février 2015**, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de quatre membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - examen de l'annexe des comptes consolidés au 30 novembre 2014,
 - examen des comptes sociaux au 30 novembre 2014 et proposition d'affectation du résultat de l'exercice,
 - proposition de versement d'un acompte sur dividendes à prélever sur les bénéfices de l'exercice clos le 30 novembre 2014,
 - commentaires des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux au 30 novembre 2014,
 - 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 2014 et synthèse annuelle 2014,
 - autres actions réalisées par l'audit interne en 2014,
 - plan prévisionnel 2015 des tests sur le Dispositif de Contrôle Interne,
 - mandat des Commissaires aux comptes – recommandation à émettre,
 - présentation du projet de rapport de KPMG, organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales figurant dans le rapport de gestion ;
- le **14 avril 2015**, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de quatre membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - examen des données financières consolidées estimées au 1^{er} trimestre 2015 et revue des principaux risques potentiels identifiés à date,
 - examen du budget 2015 révisé (Update II) ;
- le **7 juillet 2015**, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de quatre membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - revue de l'activité du 1^{er} semestre 2015,
 - audit interne : Présentation des résultats des tests D.C.I. (Dispositif de Contrôle Interne) à fin T1 2015,

- examen des données financières estimées du 1^{er} semestre 2015 et revue des principaux risques potentiels identifiés à date,
- présentation par KPMG de son rapport sur la cartographie des risques,
- update III : Présentation du Plan 2015 révisé et tendance 2016 ;

- le **29 septembre 2015**, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de quatre membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - cartographie des risques :
 - propriétaires de risque identifiés,
 - indicateurs de suivi de risques envisagés,
 - présentation de deux risques majeurs,
 - examen des données financières consolidées estimées au 31 août 2015,
 - présentation des documents de gestion prévisionnelle révisés 2015 et du rapport d'analyse de ces documents,
 - résultats trimestriels des tests D.C.I. (Dispositif de Contrôle Interne).

Depuis le 30 novembre 2015, le Comité d'Audit s'est réuni deux fois :

- le **25 janvier 2016**, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de quatre membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - examen des données financières consolidées estimées au 30 novembre 2015,
 - commentaires des Commissaires aux comptes sur les données financières consolidées estimées au 30 novembre 2015,
 - examen du budget 2016 ;
- le **16 février 2016**, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de quatre membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - examen de l'annexe des comptes consolidés au 30 novembre 2015,
 - examen des comptes sociaux au 30 novembre 2015 et proposition d'affectation du résultat de l'exercice,
 - proposition de versement d'un acompte sur dividendes à prélever sur les bénéfices de l'exercice clos le 30 novembre 2015,
 - commentaires des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux au 30 novembre 2015,
 - 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 2015, synthèse annuelle 2015 et Plan prévisionnel 2016,
 - présentation du projet de rapport de KPMG, organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales figurant dans le rapport de gestion.

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 de trois Administrateurs, dont au moins un Administrateur indépendant. Il est présidé par un Administrateur indépendant. À ce jour, il est composé de M^{me} Sophie Lombard, nommée lors de la séance du Conseil d'Administration du 17 février 2011, de M^{me} Caroline Puechoultres, Administrateur indépendant, nommée lors de la séance du Conseil d'Administration du 30 septembre 2014 et de M. Frédéric Stévenin nommé le 10 juillet 2007 et Président à compter du 11 avril 2014.

Compte tenu du niveau de participation de l'actionnaire majoritaire et de la prise de fonction récente du nouvel Administrateur indépendant, le Comité de Rémunération et de Nomination n'est pas composé majoritairement d'Administrateurs indépendants ni présidé par l'un d'entre eux comme le préconise le code AFEP-MEDEF.

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 3.2.1. 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.

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.

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 ;
- 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 2015

Au cours de l'exercice 2015, le Comité de Rémunération et de Nomination s'est réuni quatre fois (le taux de participation des Administrateurs aux réunions du Comité de Rémunération et de Nomination a été de 92 %) :

- le **16 janvier 2015**, 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 variable des mandataires sociaux et du management pour l'exercice 2014,
 - attribution gratuite d'actions du 11 avril 2014 – Atteinte des critères de performance fixés à Nordine Hachemi pour une attribution définitive le 11 avril 2016,
 - rémunération des mandataires sociaux et du management pour l'exercice 2015, montants des rémunérations variables, critères, pondérations, objectifs, tables de calcul des variables,
 - attribution gratuite d'actions – proposition pour 2015,
 - attribution gratuite d'actions – proposition de nouveau plan pour 2016 - 2017,
 - montant des jetons de présence – proposition de répartition pour l'exercice 2014 ;
- le **13 février 2015**, 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 :
 - proposition de renouvellement des mandats des Administrateurs dont l'échéance arrive à l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice 2014, soit les mandats de Nordine Hachemi, Sophie Lombard, Frédéric Stévenin, Sylvie Charles, Caroline Puechoultres,
 - attribution gratuite d'actions – proposition pour 2015,
 - attribution gratuite d'actions aux salariés mandataires sociaux : conditions de performance,
 - attribution gratuite d'actions – proposition de nouveau plan pour 2016 - 2017 ;
- le **14 avril 2015**, 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 :
 - proposition de renouvellement du mandat de M. Nordine Hachemi en qualité de Président du Conseil d'Administration, exerçant la direction générale de la société,
 - fixation de la rémunération de M. Nordine Hachemi en qualité de Président-Directeur Générale de la société,
 - engagements pris par la société au bénéfice de M. Nordine Hachemi ;

- le **3 juillet 2015**, 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 :

- constatation de la démission de M. Lionel Zinsou, de son mandat d'Administrateur, et proposition de cooptation de M. Michel Paris en remplacement.

Depuis le 30 novembre 2015, le Comité de Rémunération et de Nomination s'est réuni trois fois :

- le **15 décembre 2015**, 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 :

- approbation du Procès-verbal de la réunion du 3 juillet 2015,
- renouvellement du mandat des Administrateurs à venir,
- étude des critères d'attribution d'actions gratuites 2016 aux cadres dirigeants que sont les directeurs de Centre de Profits et les membres du Comité de Direction, à soumettre au Conseil d'Administration du 26 janvier 2016 ;

- le **20 janvier 2016**, 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 variable des mandataires sociaux et du management pour l'exercice 2015,
- attribution Gratuite d'Actions du 7 juillet 2015 – Atteinte des critères de performance fixés à Nordine Hachemi pour une attribution définitive le 7 juillet 2017,

- rémunération des mandataires sociaux et du management pour l'exercice 2016, montants des rémunérations variables, critères, pondérations, objectifs, tables de calcul des variables,

- attribution gratuite d'actions – Modalités des plans pour 2016 - 2017,

- montant des jetons de présence – proposition de répartition pour l'exercice 2015,

- remplacement d'un Administrateur ;

- le **16 février 2016**, 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 :

- approbation du Procès-verbal de la réunion du 20 janvier 2016,

- rémunération des mandataires sociaux et du management pour l'exercice 2016 - Montants des rémunérations variables, critères, pondérations, objectifs, tables de calcul des variables,

- proposition de renouvellement des mandats des administrateurs dont l'échéance arrive à l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice 2015 : mandats de Alexandre Dejoie, Olivier de Vregille, Michel Paris, et celui d'Yves Galland, atteint par la limite d'âge,

- attribution définitive des actions gratuites autorisées par l'Assemblée Générale du 11 Avril 2014,

- attribution gratuite d'actions – Proposition de nouveau plan pour 2016 – 2017.

3.1.3. 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 ses 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 (pour une description des opérations soumises à l'autorisation préalable du Conseil d'Administration, voir la section 3.1.1.2.5 «Missions du Conseil d'Administration»). Il représente la société à l'égard des tiers).

Le Conseil d'Administration du 19 février 2015 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 2 200 000 000 euros, et ce y compris les montants nécessaires aux garanties financières d'achèvement.

Cette autorisation a été renouvelée, pour une nouvelle année et pour 2 500 000 euros, par le Conseil d'Administration du 16 février 2016.

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.

3.1.4. 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 et d'un Comité de Direction, ce dernier pouvant se réunir en Comité de Direction Elargi.

3.1.4.1. 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, Grands projets et Île-de-France Petite Couronne, David Laurent - Directeur Général Adjoint Immobilier d'entreprise, Dominique Podesta - Directrice Générale Adjointe Ressources Humaines, Jacques Rubio - Directeur Général Grand Sud-Ouest, Résidences gérées et Ventes externes, William Truchy - Directeur Général Grandes Régions, Marketing, Communication et Digital.

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.

3.1.4.1.1. Nordine Hachemi, Président-Directeur Général

Nordine Hachemi, diplômé de l'Institut de Physique du Globe de Strasbourg, de l'École Nationale de 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 commerciale 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, 3^e 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 Sidec, 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.

Il est nommé Président-Directeur Général de Kaufman & Broad SA par le Conseil d'Administration du 24 janvier 2014.

3.1.4.1.2. Bruno Coche, Directeur Général Finances

Bruno Coche, licencié en Droit et diplômé de l'IEP Bordeaux, a 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.

3.1.4.1.3. Christian Delapierre, Directeur Général Ventes institutionnelles, Grands projets et Île-de-France Petite Couronne

Christian Delapierre, DEUG Droit et ESPI a débuté sa carrière en 1980 dans le Groupe Jacques Ribourel, chargé du développement en région Haute-Savoie. Il a rejoint le groupe Bouygues en 1981 où il a exercé les fonctions de responsable du Développement dans un premier temps et de Directeur d'Agence dans un second temps. En 1989, il a intégré 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, le département des Ventes Institutionnelles en tant que Directeur Général Adjoint. Il est membre du Comité de Direction depuis janvier 2014. En septembre 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.

3.1.4.1.4. David Laurent, Directeur Général Adjoint Immobilier d'entreprise

David Laurent, diplômé de l'École Centrale de Nantes, d'un DEA de Génie Civil et du Mastère Management Urbain Environnement et Services de L'ESSEC, débute sa carrière 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.

3.1.4.1.5. Dominique Podesta, Directrice Générale Adjointe Ressources Humaines

Dominique Podesta, diplômée de Sup de Co Amiens en 1991, a débuté sa carrière 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 a poursuivi sa carrière en qualité de Responsable des Ressources Humaines de l'entité Conseil en systèmes d'information. En 2001, elle a rejoint le Groupe Monnoyeur où elle était Responsable des Ressources Humaines

de la filiale Bergerat Monnoyeur. En 2003, elle a pris 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.

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

Jacques Rubio, après une formation d'ingénieur, créé 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.

**3.1.4.1.7. William Truchy,
Directeur Général Grandes Régions,
Marketing, Communication et Digital**

William Truchy, après des études supérieures commerciales, débute sa carrière 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 a rejoint Kaufman & Broad en mars 2003 en qualité de Directeur Commercial pour l'Île-de-France. Il a été nommé Directeur Général Adjoint Marketing en janvier 2005 et a assuré 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 de l'Innovation. En janvier 2016, il devient membre du Comité Exécutif.

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 et/ou 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.

3.1.4.2. Comité de Direction

Le Comité de Direction de Kaufman & Broad est, depuis janvier 2016, composé de onze membres : les membres du Comité Exécutif ainsi que MM. Frédéric Bourg - Directeur Général Adjoint Opérations Île-de-France, Cyril Doucet - Directeur Général Adjoint Régional Grande Couronne, Marc Speisser - Directeur Général Adjoint Régional Méditerranée Rhône-Alpes, 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. Toutefois, Il existe un lien familial entre M^{me} Béatrice Mortier, Directeur Régional Montpellier, et M. Yves Galland, Administrateur et membre du Comité d'Audit de Kaufman & Broad SA.

3.1.4.3. 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
Frédéric Bourg, Directeur Général Adjoint Opérations
Île-de-France,
Cyril Doucet, Directeur Général Adjoint Régional Grande
Couronne (77, 78, 91, 94 et 95)
Marc Vettraino, Directeur d'Agence (77, 91 et 94)

Région Ouest/Normandie/Nord/Rhône-Alpes/Sud-Est

William Truchy, Directeur Général Grandes Régions

Loire-Atlantique/Bretagne/Normandie/Nord Flandres

Christophe Duretete, Directeur Régional Nantes, Rennes,
Caen et Lille

Rhône-Alpes/Méditerranée/Savoie

Marc Speisser, Directeur Général Adjoint Régional
Méditerranée/Rhône-Alpes

Rhône-Alpes

François-Xavier Delfour, Directeur d'Agence Lyon

Alpes

Ludovic Landon-Rouly, Directeur d'Agence
Annecy/Grenoble

Côte d'Azur/Provence

Stéphane Gress, Directeur Régional Nice et Toulon

Région Midi-Pyrénées/Aquitaine/Languedoc-Roussillon

Jacques Rubio, Directeur Général Grand Sud-Ouest

Languedoc-Roussillon

Béatrice Mortier, Directeur d'Agence Montpellier

Pyrénées-Atlantiques

Denis Caniaux, Directeur d'Agence Bayonne

Gironde

Georges Lopez, Directeur d'Agence Bordeaux

Midi-Pyrénées

Tony Aringoli, Directeur d'Agence Toulouse

Immobilier d'entreprise et logistique

David Laurent, Directeur Général Adjoint Immobilier d'entreprise
Thierry Bruneau, Directeur Général Immobilier Logistiques

3.1.4.4. 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, Gérante
Kaufman & Broad Rénovation SAS	Représentant de Kaufman & Broad SA, Présidente
Saint-Cloud Armengaud 15 SNC	Représentant de Kaufman & Broad SA, Co-Gérante
Kaufman & Broad Europe SAS	Représentant de Kaufman & Broad SA, Présidente

Mandats extérieurs

RKCI	Président
Citizen Capital	Membre du Conseil de Surveillance
Iorga Groupe	Administrateur
Mobipark	Président du Conseil de Surveillance
SCI M D Raphael	Gérant

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 26 janvier 2016, a décidé, de verser un montant global de 254 400 euros de jetons de présence au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2015, répartis comme suit en fonction des critères mentionnés à la section 3.1.1.2.7. « Jetons de présence alloués aux Administrateurs » :

Tableau 3 Nomenclature AMF

Mandataires sociaux non dirigeants (montants en euros)	Jetons de présence perçus par les mandataires sociaux non dirigeants	
	Montants versés au cours de l'exercice 2016	Montants versés au cours de l'exercice 2015
Sylvie Charles	50 000	47 800
Alexandre Dejoie	20 000	20 000
Yves Galland	35 000	50 000
Sophie Lombard	20 000	20 000
Joël Monribot	26 800	17 867
Alain de Pouzilhac	-	18 933
Caroline Puechoultres	35 800	4 467
Frédéric Stévenin	20 000	20 000
Olivier de Vregille	20 000	20 000
Lionel Zinsou	15 633	20 000
Michel Paris	11 167	-
Total	254 400	239 067

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.

Au titre de l'exercice 2015, 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 (Directeur Général du 1 ^{er} juillet 2013 au 24 janvier 2014 ; Président-Directeur Général depuis le 24 janvier 2014)	Exercice clos le 30 novembre 2015	Exercice clos le 30 novembre 2014
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 445 008	1 341 734
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)	315 322	203 351
Total	1 739 236	1 545 085

Tableau 2 Nomenclature AMF

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social (montants en euros)

Nordine Hachemi (Directeur Général du 1 ^{er} juillet 2013 au 24 janvier 2014 ; Président-Directeur Général depuis le 24 janvier 2014)	Exercice clos le 30 novembre 2015		Exercice clos le 30 novembre 2014	
	Montants dus (a)	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe (a)	600 000	600 000	600 000	600 000
Rémunération variable annuelle	823 914 (d)	721 437 (b)	721 437 (b)	225 000 (c)
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	25 000 (c)
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	31 094	31 094	20 297	20 297
Total	1 445 008	1 352 531	1 341 734	870 297

(a) Le montant de la rémunération fixe a été arrêté par le Conseil d'Administration du 21 janvier 2015.

(b) Cette rémunération variable au titre de l'exercice 2014 a été arrêtée par le Conseil d'Administration du 21 janvier 2015 et a été versée en janvier 2015.

(c) Cette rémunération variable au titre de l'exercice 2013 a été versée en janvier 2014.

(d) 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.

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 2015 à 24 319,36 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, d'un régime complémentaire 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.

Tableau 4 Nomenclature AMF

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice clos le 30 novembre 2015 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 2015 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	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité
Nordine Hachemi	07/07/2015	15 000	315 322 €	08/07/2017	08/07/2018

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 2015. 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 2015 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.

Tableau 7 Nomenclature AMF

Actions gratuites acquises définitivement durant l'exercice 2015 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	-	Néant	-

Tableau 11 Nomenclature AMF

Dirigeant-Mandataires sociaux	Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire cessation	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 (Directeur Général du 1 ^{er} juillet 2013 au 24 janvier 2014 ; Président-Directeur Général depuis le 24 janvier 2014)	Non	Oui ^(a)	Oui ^(b)	Oui ^(c)

- (a) 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 24 319,36 euros au titre de l'exercice 2015. 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.
- (b) L'indemnité de révocation est 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.
- (c) 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 « Plan 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 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.

Quelle que soit la date et les circonstances de la révocation, l'indemnité ne sera due que si M. Nordine Hachemi a perçu ou aurait dû percevoir au titre de chacun des deux exercices

précédents 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 au début de chaque exercice.

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 21 janvier 2015, la rémunération annuelle fixe du Président a été maintenue à 600 000 euros bruts au titre de l'exercice 2015 ; 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 2015 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, diversification/développement, préparation de l'exercice 2016).

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 20 janvier 2016.

Après calcul et appréciation de l'atteinte des objectifs fixés pour l'exercice 2015, le Conseil d'Administration du 26 janvier 2016, sur proposition du Comité de Rémunération et de Nomination du 20 janvier 2016, a fixé le montant de rémunération variable de M. Nordine Hachemi, payable en janvier 2016 à 823 914 euros bruts.

- Lors du Conseil du 26 janvier 2016, la rémunération annuelle fixe de M. Nordine Hachemi a été maintenue à 600 000 euros bruts au titre de l'exercice 2016. 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 2016, 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 2016 ; 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).

Pour bénéficier de cette rémunération variable, M. Nordine Hachemi devra assurer son mandat sans discontinuité jusqu'au paiement de ce bonus prévu en une fois en janvier 2017. 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 de Direction

La rémunération des membres du Comité de Direction est composée d'une partie fixe et d'une partie variable. Au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2015, les montants bruts des rémunérations et avantages perçus par les membres du Comité de Direction, non compris les mandataires sociaux de Kaufman & Broad SA, ont globalement été de 2 111 483 euros, dont 1 210 833 euros de salaire fixe, et 900 650 euros de rémunération variable. Les membres du Comité de Direction 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 de Direction, cette provision s'élève à 608 286 euros dans les comptes de l'exercice 2015. De plus, les membres du Comité de Direction ainsi que les dirigeants mandataires sociaux bénéficient d'une retraite complémentaire à cotisations définies dans le cadre des dispositions de l'article 83 du Code Général des Impôts.

Au 30 novembre 2015, les membres du Comité de Direction détenaient (i) des options d'achat d'actions attribuées le 19 avril 2006 leur permettant d'acquérir globalement 10 300 actions de la société et (ii) 9 736 actions attribuées gratuitement le 6 novembre 2007, 2 800 actions attribuées gratuitement le 3 décembre 2007, 46 461 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, et 6 500 actions attribuées le 22 janvier 2013, ces actions ayant été définitivement attribuées deux ans après leur attribution. Ils ont bénéficié de l'attribution de 15 000 actions gratuites le 11 avril 2014 et 13 200 actions gratuites attribuées le 8 juillet 2015. L'attribution de ces actions ne deviendra définitive que deux ans après la décision d'attribution si les conditions du Plan sont respectées par les bénéficiaires. La durée minimale de conservation des actions par leur bénéficiaire 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 de Direction » 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 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 ceux de la société ou des sociétés du groupe

Voir les sections 4.1.6. « Informations complémentaires » (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 2015 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 15 avril 2016 d'émettre un avis sur les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2015 à M. Nordine Hachemi.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2015 à M. Nordine Hachemi, Président-Directeur Général, soumis à l'avis des actionnaires

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération fixe	600 000 €	-
Rémunération variable	823 914 €	Montant arrêté par le Conseil d'Administration du 26 janvier 2016
Rémunération variable pluriannuelle	-	-
Jetons de présence	néant	-
Rémunération exceptionnelle	néant	-
Attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'actions gratuites	315 322 €	15 000 actions gratuites attribuées par le Conseil d'Administration et soumises à conditions de performance. Conditions atteintes sur l'exercice 2015
Indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions	néant	-
Régime de retraite supplémentaire et complémentaires	24 319 €	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	31 094 €	Véhicule de fonction et frais de représentation

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 d'Entreprise

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. L'épargne recueillie à ce titre est investie dans le FCPE Kaufman & Broad Actionnariat dont l'actif 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 ou « Capi Équilibre », fonds classé par son règlement en « diversifié » ou « Fongepargne Insertions Emplois Modéré Solidaire » Fonds Solidaire classé par son règlement en « obligations euro » et fonds investi entre 5 et 10 % en titres d'entreprises « solidaires » définies à l'article L. 214-164 du Code Monétaire et Financier.

Le FCPE Kaufman & Broad Actionnariat est décrit à la section 1.7.3.12. « Fonds Commun de Placement d'Entreprise ».

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. Plans d'options d'achat ou de souscription d'actions

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 19 avril 2006 a autorisé le Conseil d'Administration à attribuer aux salariés et mandataires sociaux des options de souscription et/ou d'achat d'actions portant sur un nombre maximal de 400 000 actions de la société.

Faisant application de cette autorisation, le Conseil d'Administration a, en date du 19 avril 2006, octroyé 95 500 options d'achat d'actions à 2 mandataires sociaux et 24 salariés de la société, exerçables au prix de 44,23 euros par action. Ce plan ne prévoit donc aucune décote par rapport au cours de Bourse. Les options peuvent être levées dans un délai maximum de dix ans à compter du jour de leur attribution, soit jusqu'au 19 avril 2016. Toutefois, en cas de départ du groupe par un bénéficiaire, les options ne peuvent être levées que dans les six mois qui suivent le départ.

À la date du présent document de référence :

- aucune desdites options d'achat n'a été exercée ;
- seules 11 600 options restent exerçables (les autres étant devenues caduques du fait du départ de leurs bénéficiaires) ; et se référer à la section 3.3.3.3.1. « Plan d'options d'achat ou de souscription d'actions » pour le tableau récapitulatif relatif à ce plan d'options.

Aucun autre plan d'options d'achat ou de souscription n'est en vigueur au sein du groupe.

3.3.3.2. Plan d'attribution d'actions gratuites

3.3.3.2.1. Plans d'attribution d'actions gratuites 2009

L'Assemblée Générale des actionnaires de la société du 9 avril 2009 a autorisé le Conseil d'Administration à procéder en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions à émettre ou existantes de la société, au profit des bénéficiaires qu'il déterminera parmi les membres du personnel salarié de la société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce et les mandataires sociaux de la société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés et qui répondent aux conditions visées à l'article L. 225-197-1, Il dudit Code, dans les conditions définies ci-après :

- le nombre total d'actions attribuées gratuitement ne pourra pas dépasser 220 000 ;
- l'attribution des actions à leurs bénéficiaires ne sera définitive qu'au terme d'une période d'acquisition minimale de deux ans à compter de leur attribution par le Conseil d'Administration ;
- la durée minimale de conservation des actions par leurs bénéficiaires est fixée à deux ans à compter de leur attribution définitive ;
- en cas d'émission d'actions nouvelles par incorporation de réserves ou de primes au seul profit des attributaires, 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, avec faculté de délégation dans les limites légales, pour mettre en œuvre l'autorisation donnée au Conseil d'Administration et notamment à l'effet de déterminer si les actions attribuées gratuitement sont des actions à émettre ou existantes, déterminer l'identité des bénéficiaires, effectuer tous actes, formalités et déclarations, procéder, le cas échéant, aux ajustements liés aux éventuelles opérations sur le capital de la société, procéder à tout prélèvement sur les réserves et/ou primes de la société à l'effet de réaliser la ou les augmentations de capital réalisées en exécution de la présente autorisation, modifier les statuts en conséquence 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 à des salariés du groupe non mandataires sociaux 143 515 actions existantes le 8 juillet 2009, 58 000 actions existantes le 20 janvier 2010, et 36 000 actions existantes le 17 février 2011 et 20 000 actions existantes le 17 janvier 2012, représentant respectivement 0,69 %, 0,28 %, 0,17 % et 0,10 % du capital de la société.

Se référer à la section 3.3.3.3.2. « Plan d'attribution d'actions gratuites » pour les tableaux récapitulatifs relatifs à ces plans d'actions gratuites.

3.3.3.2.2. Plan d'attribution d'actions gratuites 2012

L'Assemblée Générale des actionnaires de la société du 19 avril 2012 a autorisé le Conseil d'Administration, à procéder en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions à émettre ou existantes de la société, au profit des bénéficiaires qu'il déterminera parmi les membres du personnel salarié de la société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce et les mandataires sociaux de la société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés et qui répondent aux conditions visées à l'article L. 225-197-1, Il dudit Code, dans les conditions définies ci-après :

- le nombre total d'actions attribuées gratuitement ne pourra pas dépasser 100 000 ;
- l'attribution des actions à leurs bénéficiaires ne sera définitive qu'au terme d'une période d'acquisition minimale de deux ans à compter de leur attribution par le Conseil d'Administration ;
- la durée minimale de conservation des actions par leurs bénéficiaires est fixée à deux ans à compter de leur attribution définitive ;
- en cas d'émission d'actions nouvelles par incorporation de réserves ou de primes au seul profit des attributaires, 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, avec faculté de délégation dans les limites légales, pour mettre en œuvre l'autorisation donnée au Conseil d'Administration et notamment à l'effet de déterminer si les actions attribuées gratuitement sont des actions à émettre ou existantes, déterminer l'identité des bénéficiaires, effectuer tous actes, formalités et déclarations, procéder, le cas échéant, aux ajustements liés aux éventuelles opérations sur le capital de la société, procéder à tout prélèvement sur les réserves et/ou primes de la société à l'effet de réaliser la ou les augmentations de capital réalisées en exécution de la présente autorisation, modifier les statuts en conséquence 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 à des salariés du groupe non mandataires sociaux 35 800 actions existantes le 22 janvier 2013, représentant 0,17 % du capital de la société.

Se référer à la section 3.3.3.3.2. « Plan d'attribution d'actions gratuites » pour les tableaux récapitulatifs relatifs à ces plans d'actions gratuites.

3.3.3.2.3. 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 leur fonctions, soit de fixer la quantité de ces actions qu'il seront tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leur 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 leur 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 3.3.3.2.2. « Plan d'attribution d'actions gratuites » pour les tableaux récapitulatifs relatifs à ces plans d'actions gratuites.

3.3.3.2.4. 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 leur fonctions, soit de fixer la quantité de ces actions qu'il seront tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leur fonctions ;

- décider s'il y a lieu, en cas d'opération 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 ;
- 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 leur 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.

3.3.3.3. 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

Assemblée Générale Extraordinaire du 19 avril 2006	Plan n° 1
Date de réunion du Conseil d'Administration	19 avril 2006
Nombre total d'actions pouvant être achetées	95 500
Point de départ d'exercice des options	19 avril 2008
Date d'expiration	19 avril 2016
Prix d'achat	44,23 € par action
Modalités d'exercice	-
Nombre d'actions achetées à la date du présent document de référence	-
Nombre cumulé d'options annulées ou caduques	83 900
Nombre d'options restant en fin d'exercice	11 600

3.3.3.3.2. Plan d'attribution d'actions gratuites

Plan d'attribution d'actions gratuites 2009

Plan 2009

Date de l'Assemblée Générale Extraordinaire autorisant le plan d'attribution	9 avril 2009
Nombre d'actions pouvant être gratuitement attribuées	220 000
Tranche 1 – Date du Conseil d'Administration attribuant des actions	8 juillet 2009
Nombre de bénéficiaires	16
Nombre d'actions attribuées gratuitement le 8 juillet 2009	143 515
Période d'acquisition, date de transfert des actions	9 juillet 2011
Période de conservation	2 ans
Point de départ de la possibilité de revente des actions	9 juillet 2013
<i>dont nombre d'actions attribuées aux mandataires sociaux au 8 juillet 2009</i>	-
<i>dont nombre d'actions définitivement attribuées</i>	108 817
<i>dont nombre d'actions devenues caduques</i>	34 698
Tranche 2 – Date du Conseil d'Administration attribuant des actions	20 janvier 2010
Nombre de bénéficiaires	30
Nombre d'actions attribuées gratuitement le 20 janvier 2010	58 000
Période d'acquisition, date de transfert des actions	21 janvier 2012
Période de conservation	2 ans
Point de départ de la possibilité de revente des actions	21 janvier 2014
<i>dont nombre d'actions attribuées aux mandataires sociaux au 20 janvier 2010</i>	-
<i>dont nombre d'actions définitivement attribuées</i>	55 000
<i>dont nombre d'actions devenues caduques</i>	3 000
Tranche 3 – Date du Conseil d'Administration attribuant des actions	17 février 2011
Nombre de bénéficiaires	14
Nombre d'actions attribuées gratuitement le 17 février 2011	36 000
Période d'acquisition, date de transfert des actions	18 février 2013
Période de conservation	2 ans
Point de départ de la possibilité de revente des actions	18 février 2015
<i>dont nombre d'actions attribuées aux mandataires sociaux au 17 février 2011</i>	-
<i>dont nombre d'actions définitivement attribuées</i>	34 000
<i>dont nombre d'actions devenues caduques</i>	2 000
Tranche 4 – Date du Conseil d'Administration attribuant des actions	17 janvier 2012
Nombre de bénéficiaires	21
Nombre d'actions attribuées gratuitement le 17 janvier 2012	20 000
Période d'acquisition, date de transfert des actions	18 janvier 2014
Période de conservation	2 ans
Point de départ de la possibilité de revente des actions	18 janvier 2016
<i>dont nombre d'actions attribuées aux mandataires sociaux au 17 janvier 2012</i>	-
<i>dont nombre d'actions définitivement attribuées</i>	19 000
<i>dont nombre d'actions devenues caduques^(a)</i>	1 000

(a) À la date du présent document, nombre inchangé par rapport au 30 novembre 2013.

Plan d'attribution d'actions gratuites 2012

Plan 2012

Date de l'Assemblée Générale Extraordinaire autorisant le plan d'attribution	19 avril 2012
Nombre d'actions pouvant être gratuitement attribuées	100 000
Tranche 1 – Date du Conseil d'Administration attribuant des actions	22 janvier 2013
Nombre de bénéficiaires	40
Nombre d'actions attribuées gratuitement le 22 janvier 2013	35 800
Période d'acquisition, date de transfert des actions	23 janvier 2015
Période de conservation	2 ans
Point de départ de la possibilité de revente des actions	23 janvier 2017
<i>dont nombre d'actions attribuées aux mandataires sociaux</i>	-
<i>dont nombre d'actions définitivement attribuées</i>	30 100
<i>dont nombre d'actions devenues caduques^(a)</i>	5 700

(a) À la date du présent document, nombre inchangé par rapport au 30 novembre 2015.

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
<i>dont nombre d'actions attribuées aux mandataires sociaux</i>	<i>12 000</i>
<i>dont nombre d'actions définitivement attribuées</i>	<i>-</i>
<i>dont nombre d'actions devenues caduques^(a)</i>	<i>8 500</i>
Tranche 2 – Date du Conseil d'Administration attribuant des actions	7 juillet 2015
Nombre de bénéficiaires	662
Nombre d'actions attribuées gratuitement le 16 avril 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
<i>dont nombre d'actions attribuées aux mandataires sociaux</i>	<i>15 000</i>
<i>dont nombre d'actions définitivement attribuées</i>	<i>-</i>
<i>dont nombre d'actions devenues caduques^(b)</i>	<i>2 350</i>

(a) À la date du présent document, elles étaient de 7 860 actions au 30 novembre 2015.

(b) À la date du présent document, elles étaient de 1 000 actions au 30 novembre 2015.

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.

Les BSA qui étaient détenus par des salariés et le mandataire social ayant quitté le groupe, soit à la date du présent document de référence 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.

Ainsi, à la date du présent document de référence, seuls 121 874 BSA restent exerçables.

L'exercice de ces 121 874 BSA est susceptible de donner lieu à une augmentation de capital d'un montant nominal maximum de 31 687,76 euros, auquel s'ajoutera 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.

Chaque BSA ne sera exerçable qu'en cas de « Changement de Contrôle », tel que défini aux termes et conditions des BSA, survenant avant le 3 décembre 2017.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

4 Patrimoine, rapport financier et résultats au 30 novembre 2015

4.1.	Comptes consolidés au 30 novembre 2015	144
4.1.1.	Faits significatifs de la période	149
4.1.2.	Généralités	149
4.1.3.	État du résultat global	162
4.1.4.	État de la situation financière – Actif	167
4.1.4.	État de la situation financière – Actif	167
4.1.5.	État de la situation financière – Passif	167
4.1.6.	Informations complémentaires	167
4.1.5.	État de la situation financière – Passif	173
4.1.6.	Informations complémentaires	178
4.2.	Comptes sociaux au 30 novembre 2015	188
4.2.1.	Principes généraux	189
4.2.2.	Commentaires des états financiers	190
4.2.3.	Intégration fiscale et situation fiscale latente	198
4.2.4.	Transactions avec les parties liées	199
4.2.5.	Événements postérieurs	199
4.2.6.	Consolidation	199
4.2.7.	Divers	199
4.2.8.	Filiales et participations	200
4.2.9.	Résultats des cinq derniers exercices	202
4.2.10.	Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le groupe	202
4.3.	Informations sur les parties liées	202

4.1. Comptes consolidés au 30 novembre 2015

État du résultat global consolidé

Compte de résultat consolidé

(en milliers d'euros)

	Notes	30 novembre 2015	30 novembre 2014 retraité ^(a)
Chiffre d'affaires	(4)	1 063 098	1 083 342
Coût des ventes		- 860 397	- 886 628
Marge brute		202 701	196 714
Charges commerciales	(5B)	- 30 652	- 32 467
Charges administratives	(6)	- 50 313	- 53 770
Charges techniques et service après-vente	(7)	- 18 310	- 18 375
Charges développement et programmes	(8)	- 17 740	- 18 437
Résultat opérationnel courant		85 685	73 664
Autres produits non courants	(9)	831	144
Autres charges non courantes	(9)	- 5	- 817
Résultat opérationnel		86 511	72 991
Charges financières		- 5 200	- 968
Produits financiers		730	718
Coût de l'endettement financier net	(11)	- 4 470	- 250
Résultat des entreprises intégrées avant impôt		82 041	72 741
Impôt sur les résultats	(12)	- 24 267	- 25 026
Résultat net des entreprises intégrées		57 774	47 715
Quote-part dans les résultats des entreprises associés et co-entreprises		1 172	2 612
Résultat net de l'ensemble consolidé		58 946	50 327
Résultat des participations ne donnant pas le contrôle	(21.2)	19 167	12 397
Résultat net – part du groupe		39 779	37 930
Nombre d'actions moyen de base	(13)	20 644 581	20 781 182
Résultat de base par action	(13)	1,93 €	1,83 €
Résultat dilué par action	(13)	1,93 €	1,83 €

(a) Comptes retraités suite à un changement de méthode comptable : constatation en charges opérationnelles des frais de commercialisation des bureaux de vente et zones modèles précédemment constatés en coût des ventes (voir la note 1.2.3.).

Résultat net global consolidé

(en milliers d'euros)

	30 novembre 2015	30 novembre 2014 retraité ^(a)
Résultat net de l'ensemble consolidé	58 946	50 327
Variation de la valeur des instruments dérivés brut	149	- 1 197
Effet d'impôt sur instruments dérivés	- 51	412
Gains et pertes constatés directement en capitaux propres recyclables en résultat	98	- 785
Variation des gains et pertes actuariels	24	- 811
Effet d'impôt sur gains et pertes actuariels	- 8	279
Total des gains et pertes constatés directement en capitaux propres non recyclables en résultat	16	- 532
Résultat net global consolidé	59 060	49 010
Part du groupe	39 893	37 930
Participations ne donnant pas le contrôle	19 167	12 397

(a) Comptes retraités suite à un changement de méthode comptable : constatation en charges opérationnelles des frais de commercialisation des bureaux de vente et zones modèles précédemment constatés en coût des ventes (voir la note 1.2.3.).

État de la situation financière consolidée

Actif

(en milliers d'euros)

	Notes	30 novembre 2015	30 novembre 2014 retraité ^(a)
Goodwill	(14)	68 511	68 511
Immobilisations incorporelles	(15.1)	86 605	85 075
Immobilisations corporelles	(15.2)	4 663	4 323
Entreprises associées et co-entreprises	(16)	5 513	11 376
Autres actifs financiers non courants	(16)	1 247	1 843
Actifs non courants		166 539	171 127
Stocks	(17)	329 664	320 540
Créances clients	(18)	331 428	336 561
Autres créances	(18)	135 900	176 016
État impôt courant	(19)	521	589
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(20)	169 361	149 993
Paievements d'avance	(18)	649	1 437
Actifs courants		967 523	985 135
Total Actif		1 134 062	1 156 262

Passif

(en milliers d'euros)

	Notes	30 novembre 2015	30 novembre 2014 retraité ^(a)
Capital social	(21)	5 612	5 612
Réserve liée au capital		979	979
Réserves part du groupe		196 866	192 564
Autres réserves		- 13 609	- 14 134
Actions propres	(21.1)	- 16 778	- 15 997
Résultat part du groupe		39 779	37 930
Capitaux propres part du groupe		212 849	206 954
Participations ne donnant pas le contrôle	(21.2)	11 068	8 667
Capitaux propres		223 917	215 621
Provisions non courantes	(23)	22 334	21 485
Emprunts et autres passifs financiers non courants	(24)	127 833	135 815
Impôts différés	(19)	40 268	42 303
Passifs non courants		190 435	199 603
Provisions courantes	(23)	120	2 168
Emprunts et autres passifs financiers courants	(24.1)	13 840	12 101
Fournisseurs	(25)	613 791	618 202
Autres dettes	(25)	85 412	95 482
État impôt courant	(19)	5 301	11 376
Encaissements d'avance	(25)	1 246	1 709
Passifs courants		719 710	741 038
Total Capitaux Propres et Passif		1 134 062	1 156 262

(a) Comptes retraités suite à un changement de méthode comptable : constatation en charges opérationnelles des frais de commercialisation des bureaux de vente et zones modèles précédemment constatés en coût des ventes (voir la note 1.2.3.).

État des flux de trésorerie

(en milliers d'euros)

	Notes	30 novembre 2015	30 novembre 2014 retraité ^(a)
Résultat net consolidé		58 946	50 327
Quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises		- 1 172	- 2 612
Produits et charges calculés		11 291	10 826
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier et impôt		69 065	58 541
Coût de l'endettement financier net		4 470	250
Charge (produit) d'impôt		24 267	25 026
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier et impôts		97 802	83 817
Impôt (payé)/reçu		- 31 195	- 13 434
Variation du Besoin en Fonds de Roulement d'exploitation	(26)	21 660	- 1 245
Flux de trésorerie généré par l'activité (A)		88 267	69 139
Opérations d'investissement			
Acquisitions d'actifs corporels et incorporels (nettes de cessions)		- 4 544	- 3 410
(Acquisition) Remboursement d'actifs financiers		445	18 252
Flux avec les entreprises associées et co-entreprises		4 994	- 518
Variation de périmètre		- 11	105
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)	(26)	884	14 429
Cash-flow libre		89 151	83 568
Opérations de financement			
Distributions aux participations ne donnant pas le contrôle		- 16 431	- 16 591
Rachat de participations ne donnant pas le contrôle		- 6 325	260
Rachat d'actions propres net des reventes		- 1 162	- 6 074
Nouveaux emprunts souscrits		-	150 000
Remboursements d'emprunts		- 11 100	- 242 248
Distributions aux actionnaires		- 28 073	-
Intérêts financiers nets versés		- 6 691	- 7 179
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement (C)	(26)	- 69 782	- 121 833
Variation de trésorerie (A + B + C)		19 369	- 38 265
Trésorerie à l'ouverture		149 993	188 258
Trésorerie à la clôture		169 361	149 993
Variation de trésorerie		19 369	- 38 265
Trésorerie et équivalents de trésorerie		169 361	149 993
Facilités de crédits		- 429	- 585
Intérêts courus sur la trésorerie		429	585
Trésorerie à la clôture		169 361	149 993

(a) Comptes retraités suite à un changement de méthode comptable : constatation en charges opérationnelles des frais de commercialisation des bureaux de vente et zones modèles précédemment constatés en coût des ventes (voir la note 1.2.3.).

Tableau de variation des capitaux propres consolidés

(en milliers d'euros)

	Nombre d'actions	Capital social	Réserve liée au capital	Réserves part du groupe	Autres réserves	Actions propres	Résultat part du groupe	Capitaux propres part du groupe	Participa- tions ne donnant pas le contrôle	Capitaux propres totaux
30 novembre 2013 publié	21 584 658	5 612	979	153 155	-13 003	-10 199	40 847	177 391	10 811	188 201
Constatation des dépenses de publicité en charge de période	-	-	-	-1 249	-	-	-	-1 249	-104	-1 353
30 novembre 2013 retraité^(a)	21 584 658	5 612	979	151 906	-13 003	-10 199	40 847	176 142	10 707	186 848
Affectation du résultat	-	-	-	40 847	-	-	-40 847	-	-	-
Écart actuariel	-	-	-	-	-532	-	-	-532	-	-532
Variation des réserves de couverture	-	-	-	-	-785	-	-	-785	-	-785
Gains et pertes constatés directement en capitaux propres	-	-	-	-	-1 317	-	-	-1 317	-	-1 317
Résultat net au 30 novembre 2014 retraité ^(a)	-	-	-	-	-	-	37 930	37 930	12 397	50 327
Résultat net global consolidé	-	-	-	-	-1 317	-	37 930	36 613	12 397	49 010
Distributions	-	-	-	-	-	-	-	-	-14 436	-14 436
Opération sur titres auto-détenus	-	-	-	-	-373	-5 798	-	-6 171	-	-6 171
Paiements fondés sur des actions	-	-	-	-	558	-	-	558	-	558
Autres mouvements	-	-	-	-448	-	-	-	-448	-	-448
Rachat parts minoritaires	-	-	-	260	-	-	-	260	-	260
Total des transactions avec les actionnaires	-	-	-	-189	186	-5 798	-	-5 801	-	-5 801
30 novembre 2014 retraité^(a)	21 584 658	5 612	979	192 564	-14 134	-15 997	37 930	206 954	8 668	215 621
Affectation du résultat	-	-	-	37 930	-	-	-37 930	-	-	-
Écart actuariel	-	-	-	-	16	-	-	16	-	16
Variation des réserves de couverture	-	-	-	-	98	-	-	98	-	98
Gains et pertes constatés directement en capitaux propres	-	-	-	-	114	-	-	114	-	114
Résultat net au 30 novembre 2015	-	-	-	-	-	-	39 779	39 779	19 247	59 026
Résultat net global consolidé	-	-	-	-	114	-	39 779	39 893	19 247	59 140
Distributions	-	-	-	-28 072	-	-	-	-28 072	-16 847	-44 919
Opération sur titres auto-détenus	-	-	-	-	-218	-781	-	-999	-	-999
Paiements fondés sur des actions	-	-	-	-	630	-	-	630	-	630
Autres mouvements	-	-	-	-1 034	-	-	-	-1 034	-	-1 034
Rachat parts minoritaires	-	-	-	-4 523	-	-	-	-4 523	-	-4 523
Total des transactions avec les actionnaires	-	-	-	-5 556	412	-781	-	-5 925	-	-5 925
30 novembre 2015	21 584 658	5 612	979	196 866	-13 608	-16 778	39 779	212 849	11 068	223 917

(a) Comptes retraités suite à un changement de méthode comptable : constatation en charges opérationnelles des frais de commercialisation des bureaux de vente et zones modèles précédemment constatés en coût des ventes (voir la note 1.2.3.).

4.1.1. Faits significatifs de la période

Acquisition de la société Concerto Développement

Kaufman & Broad Real Estate, filiale à 100 % de Kaufman & Broad SA, a pris le contrôle le 19 décembre 2014 pour un montant de 4,4 millions d'euros de Concerto Développement, un des leaders français du développement logistique, auprès d'Affine dont Concerto Développement était filiale. Affine restera partenaire de Kaufman & Broad en qualité d'associé minoritaire dans le cadre des projets développés jusqu'en 2018. L'écart d'acquisition a été évalué à 5,0 millions d'euros, a été affecté aux stocks et ne prend pas en compte les déficits fiscaux de l'entité acquise s'élevant à 15 millions d'euros. Ce groupe contribue à hauteur de 41,0 millions d'euros au chiffre d'affaires consolidé de la période, présenté dans le segment Immobilier d'entreprise et logistique (note 3.1). Au 30 novembre 2015, l'écart d'acquisition affecté aux stocks a été consommé en marge brute à hauteur de 2,9 millions d'euros.

L'actif net acquis de Concerto Développement, intègre essentiellement des stocks à hauteur de 21,1 millions d'euros, des dettes financières pour - 14 millions d'euros, des dettes d'exploitation pour - 7,7 millions d'euros et des capitaux propres pour 0,5 million d'euros.

Acquisition du groupe Safaur

Kaufman & Broad Nantes, filiale à 100 % de Kaufman & Broad SA, a pris une participation de 40 % le 7 octobre 2015 pour un montant de 1,4 million d'euros dans la société Safaur (comptabilisée selon la méthode de la Mise En Équivalence), promoteur immobilier à Caen couvrant également la Côte Normande et la Basse Normandie. Ce rapprochement s'inscrit dans la volonté de Kaufman & Broad de développer son maillage du territoire français, en ciblant le marché des agglomérations de taille moyenne.

4.1.2. Généralités

Note 1. Méthodes comptables et principales hypothèses d'évaluation

Note 1.1. Informations relatives à l'entreprise

Les comptes consolidés au 30 novembre 2015 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).

Kaufman & Broad SA est une filiale de Financière Gaillon 8, société contrôlée par des fonds gérés par PAI Partners. 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 2015 ainsi que les notes y afférentes ont été arrêtés par le Conseil d'Administration le 18 février 2016.

Note 1.2. Base de préparation des états financiers

En application du règlement européen 1606/2002 du 19 juillet 2002, le groupe Kaufman & Broad a établi ses comptes consolidés annuels 2015 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 (http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm), 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 1.2.1. Normes et interprétations

Les principes comptables pour l'élaboration des comptes consolidés au 30 novembre 2015 sont identiques à ceux retenus pour l'exercice clos au 30 novembre 2014 à l'exception de la première application des normes présentés au paragraphe 1.2.1 et dont l'application est obligatoire pour l'exercice ouvert le 1^{er} décembre 2014 et du changement de méthode présenté au paragraphe 1.2.3.

Normes, interprétations et amendements d'application obligatoire à l'exercice ouvert le 1^{er} décembre 2014

Aucune nouvelle norme et interprétation dont l'application est obligatoire pour l'exercice ouvert le 1^{er} décembre 2014 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
IFRS 10 – États financiers consolidés et amendements	1 ^{er} janvier 2014
IFRS 11 – Accords conjoints et amendements	1 ^{er} janvier 2014
IFRS 12 – Information à fournir sur les participations dans les autres entités et amendements	1 ^{er} janvier 2014
IAS 28 révisée – Participations dans les entreprises associées et co-entreprises	1 ^{er} janvier 2014
IAS 27 – États Financiers individuels	1 ^{er} janvier 2014
Amendement IFRS 10, IFRS 11 et IFRS 12 : Modalités de transition	1 ^{er} janvier 2014
Amendement IAS 32 – Compensation des actifs et passifs financiers	1 ^{er} janvier 2014
Amendements IAS 36 – Valeur recouvrable des actifs non financiers	1 ^{er} janvier 2014
Amendements IAS 39 – Dérivés et comptabilité de couverture	1 ^{er} janvier 2014
Amendements IFRS 10, IFRS 12 et IAS 27 – Entités d'investissement	1 ^{er} janvier 2014
IFRIC 21 – Taxes ^(a)	17 juin 2014

(a) La date d'application prévue par l'Union européenne est le 17 juin 2014 avec possibilité d'application anticipée au 1^{er} janvier 2014.

Normes et interprétations entrant en vigueur après la date de clôture

Sous réserve de leur adoption définitive par l'Union européenne, le cas échéant, les normes, amendements de normes et interprétations, publiées par l'IASB et présentées ci-après, sont d'application obligatoire postérieurement au 30 novembre 2015.

Normes	Date d'application aux périodes ouvertes à compter du
IFRS 9 – Instruments financiers : classifications et évaluations et amendements ^(b)	1 ^{er} janvier 2018
Annual improvements (cycle 2011-2013) ^(a)	1 ^{er} janvier 2015
Annual improvements (cycle 2010-2012) ^(a')	1 ^{er} février 2015
Amendement à IAS 19 – Avantages au personnel ^(a')	1 ^{er} février 2015
Annual improvements (cycle 2012-2014) ^(c)	1 ^{er} janvier 2016
Amendements à IAS 16 et IAS 38 – Méthodes d'amortissement ^(c)	1 ^{er} janvier 2016
Amendements à IFRS 10 et IAS 28 – Ventes ou contributions d'actifs réalisés entre le groupe et les entités mises en équivalence ^(c)	1 ^{er} janvier 2016
Amendements à IFRS 11 – Acquisition d'une quote-part dans une entité conjointe ^(c)	1 ^{er} janvier 2016
Amendements à IAS 27 – Méthode de la Mise en Equivalence dans les comptes individuels ^(c)	1 ^{er} janvier 2016
IFRS 14 – Comptes de report réglementaire ^(c)	1 ^{er} janvier 2016
IFRS 15 – Reconnaissance du revenu – produits provenant de contrats avec les clients ^(c)	1 ^{er} janvier 2017
Amendement à IAS 1 – Présentation des états financiers ^(c)	

(a) La date d'application prévue par l'Union européenne est le 1^{er} janvier 2015 avec possibilité d'application anticipée au 1^{er} juillet 2014.

(a') La date d'application prévue par l'Union européenne est le 1^{er} février 2015 avec possibilité d'application anticipée au 1^{er} juillet 2014.

(b) Le processus d'adoption de cette norme publiée par l'IASB a été suspendu par l'Union européenne.

(c) Cette norme publiée par l'IASB n'a pas encore été adoptée par l'Union européenne.

Le groupe Kaufman & Broad n'a appliqué aucune de ces nouvelles normes ou interprétation par anticipation et n'anticipe pas d'impact significatif sur ses comptes lors de leur application dans la mesure où la méthode de l'intégration proportionnelle a été abandonnée au moment du passage aux normes IFRS.

Note 1.2.2. 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 1.11. « Clients et comptes rattachés » et 4 « Chiffre d'affaires et marge brute ») ;
- les plans d'affaires utilisés pour la réalisation des tests de valeur sur les *goodwill* et les autres actifs incorporels (notes 14 « *Goodwill* » et 15.1. « Immobilisations incorporelles nettes »).

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 1.2.3. Changement de méthode comptable des frais de commercialisation des bureaux de vente et zones modèles

Les comptes consolidés du groupe Kaufman & Broad 2014 ont été retraités suite à un changement de méthode comptable.

Ce changement de méthode comptable concerne la constatation en charges opérationnelles des frais de commercialisation des bureaux de vente et zones modèles, précédemment constatés en coût des ventes.

Ce changement de méthode dans les comptes consolidés permet d'aligner la reconnaissance de ces charges avec les règles comptables appliquées dans les comptes sociaux conformément au règlement de l'ANC n° 2012-05 modifiant l'article 380-1 du PCG, qui précise que les frais de publicité sont exclus des charges relatives aux contrats long terme, ainsi que d'harmoniser les pratiques comptables avec les acteurs du même secteur d'activité.

Ces retraitements ont impactés essentiellement la marge brute (note 4), les charges commerciales (note 5B), l'impôt sur les résultats (note 12), les stocks (note 17) et les capitaux propres.

Compte de résultat consolidé

(en milliers d'euros)

	30 novembre 2014 publié	Impact du changement de méthode	30 novembre 2014 retraité ^(a)
Chiffre d'affaires	1 083 342	-	1 083 342
Coût des ventes	- 889 070	2 443	- 886 628
Marge brute	194 272	-	196 714
Charges commerciales	- 29 243	- 3 224	- 32 467
Charges administratives	- 53 770	-	- 53 770
Charges techniques et service après-vente	- 18 375	-	- 18 375
Charges développement et programmes	- 18 437	-	- 18 437
Autres Charges	-	-	-
Autres produits	-	-	-
Résultat opérationnel courant	74 446	- 782	73 664
Autres produits non courants	144	-	144
Autres charges non courantes	- 817	-	- 817
Résultat opérationnel	73 773	- 782	72 991
Charges financières	- 968	-	- 968
Produits financiers	718	-	718
Coût de l'endettement financier net	- 250	-	- 250
Résultat des entreprises intégrées avant impôt	73 524	- 782	72 741
Impôt sur les résultats	- 25 295	268	- 25 026
Résultat net des entreprises intégrées	48 229	- 514	47 715
Quote-part dans les résultats des entreprises associés et co-entreprises	2 586	26	2 612
Résultat net de l'ensemble consolidé	50 815	- 487	50 327
Résultat des participations ne donnant pas le contrôle	12 373	24	12 397
Résultat net – part du groupe	38 442	- 511	37 930

(a) Comptes retraités suite à un changement de méthode comptable : constatation en charges opérationnelles des frais de commercialisation des bureaux de vente et zones modèles précédemment constatés en coût des ventes.

État de la situation financière consolidée

Actif

(en milliers d'euros)

	30 novembre 2014 publié	Impact du changement de méthode	30 novembre 2014 retraité ^(a)
<i>Goodwill</i>	68 511	-	68 511
Immobilisations incorporelles	85 075	-	85 075
Immobilisations corporelles	4 323	-	4 323
Entreprises associées et co-entreprises	11 314	62	11 376
Autres actifs financiers non courants	1 843	-	1 843
Actifs non courants	171 065	62	171 127
Stocks	323 119	- 2 580	320 540
Créances clients	336 561	-	336 561
Autres créances	176 016	-	176 016
État impôt courant	589	-	589
Trésorerie et équivalents de trésorerie	149 993	-	149 993
Paievements d'avance	1 437	-	1 437
Actifs courants	987 715	- 2 580	985 135
Total Actif	1 158 780	- 2 518	1 156 262

Passif

(en milliers d'euros)

	30 novembre 2014 publié	Impact du changement de méthode	30 novembre 2014 retraité ^(a)
Capital social	5 612	-	5 612
Réserve liée au capital	979	-	979
Réserves part du groupe	193 813	- 1 249	192 564
Autres réserves	- 14 134	-	- 14 134
Actions propres	- 15 997	-	- 15 997
Résultat part du groupe	38 442	- 512	37 930
Capitaux propres part du groupe	208 715	- 1 761	206 954
Participations ne donnant pas le contrôle	8 748	- 81	8 667
Capitaux propres	217 463	- 1 842	215 621
Provisions non courantes	21 485	-	21 485
Emprunts et autres passifs financiers non courants	135 815	-	135 815
Impôts différés	43 227	- 924	42 303
Passifs non courants	200 527	- 924	199 603
Provisions courantes	2 168	-	2 168
Autres passifs financiers courants	12 101	-	12 101
Fournisseurs	617 953	248	618 202
Autres dettes	95 482	-	95 482
État impôt courant	11 376	-	11 376
Encaissements d'avance	1 709	-	1 709
Passifs courants	740 790	248	741 038
Total Capitaux Propres et Passif	1 158 780	- 2 518	1 156 262

(a) Comptes retraités suite à un changement de méthode comptable : constatation en charges opérationnelles des frais de commercialisation des bureaux de vente et zones modèles précédemment constatés en coût des ventes.

Note 1.3. Options ouvertes par le référentiel comptable et retenues par le groupe Kaufman & Broad

Certaines normes du référentiel comptable de l'IASB prévoient des options en matière d'évaluation et de comptabilisation des actifs et passifs. Le groupe a ainsi choisi :

- la méthode d'évaluation au coût historique amorti des immobilisations corporelles et incorporelles et n'a pas choisi de réévaluer ses immobilisations corporelles et incorporelles à chaque date de clôture (norme IAS 16 « Immobilisations corporelles » et norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles »).

Note 1.4. Méthodes de consolidation

Périmètre

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 (coentreprises) 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.

Les coentreprises 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 coentrepreneurs.

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 %.

Méthode de consolidation

Le Groupe utilise les méthodes de consolidation suivantes :

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 and Broad dans une filiale qui n'aboutit pas à une perte de contrôle est comptabilisée directement dans les capitaux propres.

Les coentreprises 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.

Note 1.5. Regroupements d'entreprise et écarts d'acquisition

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.

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.

Note 1.6. 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.

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 5 ans.

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.

Note 1.7. 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 à 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.

Note 1.8. Dépréciation des éléments d'actifs non courants

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 Normandie ;
- Kaufman & Broad Rhône-Alpes ;
- Kaufman & Broad Méditerranée ;
- Kaufman & Broad Nantes ;
- Kaufman & Broad Pyrénées-Atlantiques ;
- Kaufman & Broad Côte d'Azur ;
- Kaufman & Broad Bretagne ;
- 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.

Note 1.9. Entreprises associées et co-entreprises

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.

Note 1.10. 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 devraient, 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.

Note 1.11. Clients et comptes rattachés

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.

Note 1.12. 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.

Note 1.13. Paiements d'avance

Les paiements d'avance concernent essentiellement les loyers et autres frais d'entretien.

Note 1.14. 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.

Note 1.15. 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 1.16. Provisions courantes et non courantes

Des 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 27.3. « Actifs et 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.

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.

Note 1.17. Passifs financiers

Les passifs financiers sont classés en deux catégories et comprennent :

- les emprunts au coût amorti ;
- des passifs financiers comptabilisés à la juste valeur par le compte de résultat.

Emprunts et passifs financiers courants et non courants

Les emprunts et autres passifs financiers sont constitués essentiellement des lignes syndiquées. Ils 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.

Le Taux d'Intérêt Effectif est le taux qui actualise le flux attendu des sorties de trésorerie futures jusqu'à l'échéance ou jusqu'à la date la plus proche de re-fixation du prix au taux de marché à la valeur nette comptable actuelle du passif financier. Ce calcul inclut l'intégralité des commissions payées ou reçues entre les parties au contrat.

La fraction à moins d'un an des dettes financières est présentée en passifs courants.

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.

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.

Note 1.18. Juste valeur des instruments financiers

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.

Note 1.19. Impôts différés

Des 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 incorporées 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 principaux impacts sur l'impôt différé sont :

- l'application de la méthode de l'avancement dans la détermination de la marge sur opérations ;
- 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 1.20. État du résultat global consolidé

Comme le permet la norme IAS 1 « Présentation des états financiers », le groupe Kaufman & Broad présente le compte de résultat par fonction. Le groupe a appliqué la recommandation du CNC 2009-R-03 du 8 juillet 2009 pour la présentation du compte de résultat.

La mise en évidence du coût des ventes permet de présenter la marge brute, sous-total intermédiaire défini par le groupe Kaufman & Broad conformément au § 83 d'IAS 1.

Le résultat opérationnel correspond au résultat net avant prise en compte :

- des produits financiers ;
- des charges financières ;

- des impôts courants et différés ;
- de la quote-part de résultat des entreprises associées ;
- du résultat des activités faisant l'objet d'un abandon ou détenues en vue de la vente.

Reconnaissance du chiffre d'affaires

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.

Le résultat net est attribué aux propriétaires de la société mère et aux participations ne donnant pas le contrôle même si cela se traduit par un solde déficitaire pour les participations ne donnant pas le contrôle.

Les participations ne donnant pas le contrôle comprennent l'ensemble des produits et charges revenant aux minoritaires des sociétés détenues en partenariat et consolidées par Intégration Globale.

Note 1.21. 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.

Note 1.22. État des flux de trésorerie

Le tableau des Flux de Trésorerie est présenté en conformité avec la norme IAS 7 et la recommandation CNC 2009-R-03.

La trésorerie du groupe, dont la variation est analysée dans le tableau des flux, est définie comme étant le solde net des rubriques du bilan ci-après :

- trésorerie et équivalents de trésorerie ;
- facilités de crédit ;
- intérêts courus sur la trésorerie.

Note 1.23. Engagements hors bilan

La synthèse des obligations contractuelles et engagements commerciaux du groupe figure en note 27.

Note 1.24. Indicateurs financiers

Définition des principaux indicateurs financiers.

Note 1.24.1. Marge brute

Cet indicateur est la différence entre le chiffre d'affaires et le coût des ventes. Le taux de marge brute est le ratio « marge/chiffre d'affaires ».

Note 1.24.2. 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.

Note 1.24.3. Cash-flow libre et capacité d'autofinancement

Le *cash-flow* libre est égal à la capacité d'autofinancement diminuée des investissements nets d'exploitation de l'exercice.

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.

Note 1.24.4. Endettement financier

Voir note 24. « Emprunts et autres passifs financiers ».

Note 2. Périmètre de consolidation

Les comptes consolidés du groupe Kaufman & Broad au 30 novembre 2015 regroupent les comptes de 257 sociétés, dont 215 sociétés consolidées selon la méthode de l'Intégration Globale, et 42 sociétés comptabilisées selon la méthode de la Mise En Équivalence.

Les principales sociétés du groupe sont les suivantes :

Raison sociale	Structure juridique	Capital	% contrôle groupe	Mode de consolidation ^(a)
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	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
Côté Bassin	EURL	37 000	100,00 %	IG
SM2I	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
SAS Safaur	SAS	200 000	40,00 %	ME

(a) 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 2015 sont listées ci-dessous.

Raison sociale	Structure juridique	Capital	% contrôle groupe	Mode de consolidation ^(a)
SCCV COLOMBES MARINE LOT A	SCCV	1 000	10,00 %	ME
SCCV COLOMBES MARINE LOT B	SCCV	1 000	10,00 %	ME
SCI PARIS - 142 Avenue Paul Vaillant Couturier	SCI	1 000	100,00 %	IG
SCCV BAGNEUX – PAUL ELUARD	SCCV	1 000	49,00 %	ME
SCCV Bagneux – Fontaine Gueffier	SCCV	1 000	51,00 %	IG
SCI PARIS - 31 Av.Mendes France	SCI	1 000	100,00 %	IG
SCI Boulogne - 8 rue de Meudon	SCI	1 000	100,00 %	IG
SCCV Bagneux – Fontaine Gueffier II	SCCV	1 000	49,00 %	ME
SCI Saint Raphaël – Allées Victoria	SCI	1 000	90,00 %	IG
SCI CLICHY - 5 BD VICTOR HUGO	SCI	1 000	100,00 %	IG
SNC Carros Lou Plan	SNC	50 000	100,00 %	IG
SCI PUTEAUX 148 RUE DE LA REPUBLIQUE	SCI	1 500	51,00 %	IG
L'Hay Les Roses – Sentier des Jardins	SCI	1 000	51,00 %	IG
Aix la Duranne – Quartier de la Duranne haute – T1	SCI	1 000	49,00 %	IG
Aix la Duranne – Quartier de la Duranne haute – T2	SCI	1 000	49,00 %	IG
Aix la Duranne – Quartier de la Duranne haute – T3	SCI	1 000	49,00 %	IG
SCI Sainte-Maxime-L'ALTHEA	SCI	10 000	90,00 %	IG
SCI ROMAINVILLE - 98/104 Rue de la République	SCI	1 000	55,00 %	IG
SCI ROUSSET – La Charmeraie	SCI	1 000	90,00 %	IG
SCCV PERTUIS – LES FESTONS	SCCV	1 500	90,00 %	IG
SCI Marseille 10ième - 121 BD de Saint Loup	SCI	1 000	100,00 %	IG
SCCV MARTIGUES ISABELLA	SCCV	1 500	90,00 %	IG
SCCV MANOSQUE – LA MARQUISE	SCCV	1 500	90,00 %	IG
SCCV LE METROPOLITAIN	SCCV	1 500	51,00 %	IG
SCI MONTFERMEIL PAUL BERT	SCI	1 000	60,00 %	IG
SCI CONCERTO BUCHERES 3	SCI	1 000	55,00 %	IG
SCI CONCERTO BUCHERES 2	SCI	1 000	99,90 %	IG
SCI CONCERTO BUCHERES 1	SCI	1 000	99,90 %	IG
SCCV LE MONTCALM	SCCV	1 500	51,00 %	IG
SCI PALAISEAU – QUARTIER	SCI	1 000	70,00 %	IG
SCI La Baule - 2 Allée des Cères	SCI	1 000	100,00 %	IG
SCCV – Villepreux – Rue de la pépinière	SCCV	1 000	66,70 %	IG
SCI Massy Le Hongre - 3 grande rue	SCI	1 000	70,00 %	IG
SCI Boussy Saint Antoine – Carré nature	SCI	1 000	70,00 %	IG
SCI NANTES- 104-108 Bld Ernest Dalby	SCI	1 000	55,00 %	IG
SCI THORIGNY SUR MARNE – RAYMOND POICARE	SCI	1 000	85,00 %	IG
SCCV GREENWOOD	SCCV	1 500	51,00 %	IG
SCI MONTEVRAIN – ZAC DES FRENES	SCI	1 000	80,00 %	IG
SCCV BRETAGNE BOIS BADEAU	SCCV	1 500	100,00 %	IG
SCCV BRIE COMTE ROBERT – RUE MOZART	SCCV	1 000	60,00 %	IG
SNC RESIDENCE LE CERDANA	SNC	1 000	51,00 %	IG
SCI MONTPELLIER – RUE GEORGES BACHELARD	SCI	1 000	55,00 %	IG
SC Résidence le Carré des Pionniers	SC	1 000	51,00 %	IG
SC Résidence les ailes d'Icare	SCI	1 000	51,00 %	IG
SCI Castanet Tolosan- 104 Avenue de Lauragais	SCI	1 000	51,00 %	IG
SCCV LEGUEVIN – TERRE D'ENVOL	SCCV	1 500	90,00 %	IG
SCI ANDERNOS	SCI	1 000	51,00 %	IG
SCI BORDEAUX - 62 Rue Lucien Faure	SCI	1 000	50,10 %	IG
SCI CAUDERAN – SERENIS	SCI	1 000	51,00 %	IG
SCCV VILLERS COTTERETS – AVENUE DE COMPIEGNE	SCCV	1 500	90,00 %	IG
SCI MERIGNAC 109 AVENUE HENRI VIGNEAU –				
AU FIL DES SAISONS	SCI	1 000	51,00 %	IG
SCCV WAMBRECHIES CENTRE Rue de Quesnoy	SCCV	1 000	100,00 %	IG
SCI LA GRANDE ALLEE	SCI	2 000	51,00 %	IG

(a) IG = Intégration Globale, ME = Mise en Équivalence.

Note 3. Informations sectorielles

L'information sectorielle présentée correspond à l'organisation du *reporting* interne à destination du Comité de Direction du groupe, principal décisionnaire opérationnel.

Note 3.1. Résultat par secteurs opérationnels

Exercice clos le 30 novembre 2015 (en milliers d'euros)	Île-de-France	Ouest	Sud-Ouest	Sud-Est
Chiffre d'affaires	437 405	70 417	222 962	166 882
Marge brute	84 777	12 930	40 800	26 075
Charges commerciales	- 10 436	- 1 514	- 4 960	- 4 849
Charges administratives	- 6 785	- 1 748	- 5 933	- 4 985
Charges techniques et service après-vente	- 8 564	- 1 006	- 3 736	- 2 916
Charges développement et programmes	- 4 979	- 1 075	- 3 854	- 3 908
Réallocation quote-part de refacturation siège	- 11 106	- 2 329	- 7 806	- 5 470
Résultat opérationnel courant	42 907	5 258	14 511	3 947
Autres charges et produits non courants	-	-	823	- 5
Résultat opérationnel	42 907	5 258	15 334	3 942
Coût de l'endettement financier net et autres charges/produits financiers	3 294	296	21	- 661
Réallocation coût de l'endettement financier net	- 2 587	- 543	- 1 818	- 1 274
Résultat des entreprises intégrées avant impôts	43 614	5 011	13 537	2 007
Impôt sur les résultats	- 12 770	- 1 733	- 3 797	- 441
Quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises	1 278	-	- 18	-
Résultat net de l'ensemble consolidé	32 122	3 278	9 722	1 566
<i>Part du groupe</i>	<i>22 014</i>	<i>2 818</i>	<i>5 611</i>	<i>- 305</i>
<i>Participations ne donnant pas le contrôle</i>	<i>10 108</i>	<i>460</i>	<i>4 111</i>	<i>1 871</i>

Exercice clos le 30 novembre 2015 (en milliers d'euros)	Rhône-Alpes	Immobilier d'entreprise et Logistique	Autres Régions	Siège	Total général
Chiffre d'affaires	65 216	83 862	16 353	-	1 063 098
Marge brute	14 418	19 929	3 772	-	202 701
Charges commerciales	- 2 066	- 230	- 528	- 6 069	- 30 652
Charges administratives	- 2 488	- 2 781	- 1 188	- 24 405	- 50 313
Charges techniques et service après-vente	- 1 285	- 335	- 133	- 336	- 18 310
Charges développement et programmes	- 1 850	- 1 078	- 776	- 220	- 17 740
Réallocation quote-part de refacturation siège	- 2 271	- 1 542	- 505	31 030	-
Résultat opérationnel courant	4 458	13 963	642	-	85 685
Autres charges et produits non courants	-	-	-	8	826
Résultat opérationnel	4 458	13 963	642	8	86 511
Coût de l'endettement financier net et autres charges/produits financiers	413	- 514	- 100	- 7 228	- 4 470
Réallocation coût de l'endettement financier net	- 529	- 359	- 118	7 228	-
Résultat des entreprises intégrées avant impôts	4 342	13 090	424	8	82 041
Impôt sur les résultats	- 1 497	- 4 265	236	-	- 24 267
Quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises	- 11	- 49	- 24	-	1 172
Résultat net de l'ensemble consolidé	2 834	8 776	636	8	58 946
<i>Part du groupe</i>	<i>2 382</i>	<i>7 803</i>	<i>- 556</i>	<i>8</i>	<i>39 779</i>
<i>Participations ne donnant pas le contrôle</i>	<i>452</i>	<i>973</i>	<i>1 192</i>	<i>-</i>	<i>19 167</i>

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 2014 retraité ^(a) (en milliers d'euros)	Île-de-France	Ouest	Sud-Ouest	Sud-Est
Chiffre d'affaires	415 989	70 102	212 129	178 305
Marge brute	85 967	13 103	36 658	29 682
Charges commerciales	- 13 304	- 1 599	- 5 763	- 5 450
Charges administratives	- 7 789	- 2 011	- 6 873	- 6 127
Charges techniques et service après-vente	- 8 250	- 957	- 4 020	- 3 282
Charges développement et programmes	- 5 804	- 1 064	- 5 442	- 2 107
Réallocation quote-part de refacturation siège	- 10 656	- 2 355	- 7 366	- 5 313
Résultat opérationnel courant	40 164	5 118	7 194	7 403
Autres charges et produits non courants	-	-	- 800	- 11
Résultat opérationnel	40 164	5 118	6 394	7 392
Coût de l'endettement financier net et autres charges/produits financiers	4 342	- 3	- 607	- 930
Réallocation coût de l'endettement financier net	- 1 041	- 230	- 719	- 519
Résultat des entreprises intégrées avant impôts	43 466	4 885	5 068	5 943
Impôt sur les résultats	- 13 584	- 1 780	- 2 750	- 2 054
Quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises	1 305	- 142	1 430	33
Résultat net de l'ensemble consolidé	31 187	2 963	3 747	3 922
<i>Part du groupe</i>	<i>21 079</i>	<i>2 503</i>	<i>- 364</i>	<i>2 051</i>
<i>Participations ne donnant pas le contrôle</i>	<i>10 108</i>	<i>460</i>	<i>4 111</i>	<i>1 871</i>

Exercice clos le 30 novembre 2014 retraité ^(a) (en milliers d'euros)	Rhône-Alpes	Immobilier d'entreprise et Logistique	Autres Régions	Siège	Total général
Chiffre d'affaires	52 512	145 041	9 262	-	1 083 342
Marge brute	13 785	16 183	1 337	-	196 714
Charges commerciales	- 1 870	- 269	- 450	- 3 763	- 32 467
Charges administratives	- 2 628	- 1 369	- 736	- 26 236	- 53 770
Charges techniques et service après-vente	- 1 241	- 198	- 262	- 166	- 18 375
Charges développement & programmes	- 2 066	- 1 692	- 239	- 23	- 18 437
Réallocation quote-part de refacturation siège	- 2 083	- 2 053	- 362	30 188	-
Résultat opérationnel courant	3 897	10 602	- 713	-	73 664
Autres charges et produits non courants	- 82	-	137	83	- 673
Résultat opérationnel	3 815	10 602	- 577	83	72 991
Coût de l'endettement financier net et autres charges/produits financiers	626	- 649	- 81	- 2 948	- 250
Réallocation coût de l'endettement financier net	- 203	- 200	- 35	2 948	-
Résultat des entreprises intégrées avant impôt	4 238	9 752	- 693	83	72 741
Impôt sur les résultats	- 1 517	- 3 588	248	-	- 25 026
Quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises	- 18	- 1	- 1	5	2 612
Résultat net de l'ensemble consolidé	2 703	6 164	- 446	88	50 327
<i>Part du groupe</i>	<i>2 212</i>	<i>6 165</i>	<i>- 589</i>	<i>88</i>	<i>37 930</i>
<i>Participations ne donnant pas le contrôle</i>	<i>492</i>	<i>- 1</i>	<i>143</i>	<i>-</i>	<i>12 397</i>

(a) Comptes retraités suite à un changement de méthode comptable : constatation en charges opérationnelles des frais de commercialisation des bureaux de vente et zones modèles précédemment constatés en coût des ventes (voir la note 1.2.3.).

Note 3.2. Décomposition par secteurs opérationnels des stocks, créances et Besoin en Fonds de Roulement

Exercice clos le 30 novembre 2015 (en milliers d'euros)	Île-de-France	Ouest	Sud-Ouest	Sud-Est
Stocks	102 363	13 601	95 215	74 329
Créances clients	93 266	28 724	49 480	42 157
Autres	- 190 996	- 38 251	- 101 550	- 72 457
Besoin en Fond de Roulement	4 633	4 074	43 145	44 029

Exercice clos le 30 novembre 2015 (en milliers d'euros)	Rhône-Alpes	Immobilier d'entreprise et Logistique	Autres Régions	Siège	Total général
Stocks	14 651	13 118	16 388	-	329 664
Créances clients	15 163	95 933	6 464	241	331 428
Autres	- 28 159	- 114 457	- 15 642	- 7 169	- 568 680
Besoin en Fond de Roulement	1 655	- 5 406	7 210	- 6 928	92 412

Exercice clos le 30 novembre 2014 retraité ^(a) (en milliers d'euros)	Île-de-France	Ouest	Sud-Ouest	Sud-Est
Stocks	81 296	19 385	121 944	76 387
Créances clients	80 512	19 904	65 183	59 097
Autres	- 164 158	- 31 690	- 124 177	- 62 315
Besoin en Fond de Roulement	- 2 350	7 599	62 950	73 169

Exercice clos le 30 novembre 2014 retraité ^(a) (en milliers d'euros)	Rhône-Alpes	Immobilier d'entreprise et Logistique	Autres Régions	Siège	Total général
Stocks	15 938	4 034	1 560	- 3	320 541
Créances clients	9 738	99 795	1 440	891	336 561
Autres	- 27 649	- 117 686	- 6 369	- 14 682	- 548 727
Besoin en Fond de Roulement	- 1 974	- 13 857	- 3 368	- 13 794	108 375

(a) Comptes retraités suite à un changement de méthode comptable : constatation en charges opérationnelles des frais de commercialisation des bureaux de vente et zones modèles précédemment constatés en coût des ventes (voir la note 1.2.3.).

4.1.3. État du résultat global

Note 4. Chiffre d'affaires et marge brute

(en milliers d'euros)	30 novembre 2015		30 novembre 2014 retraité ^(a)		30 novembre 2014 publié	
	Chiffre d'affaires	Marge brute	Chiffre d'affaires	Marge brute	Chiffre d'affaires	Marge brute
Total Appartements	912 971	168 811	844 315	160 524	844 315	158 435
Total Maisons individuelles en village	50 381	10 561	81 519	17 213	81 519	16 935
Total Logements	963 352	179 373	925 834	177 737	925 834	175 370
Tertiaire	93 909	13 754	150 350	17 327	150 350	17 252
Autres	5 837	9 574	7 158	1 650	7 158	1 650
Total chiffre d'affaires et marge brute	1 063 098	202 701	1 083 342	196 714	1 083 342	194 272

(a) Comptes retraités suite à un changement de méthode comptable : constatation en charges opérationnelles des frais de commercialisation des bureaux de vente et zones modèles précédemment constatés en coût des ventes (voir la note 1.2.3.).

Note 5. Charges opérationnelles

(en milliers d'euros)	30 novembre 2015	30 novembre 2014 retraité ^(a)	30 novembre 2014 publié
Charges commerciales	30 652	32 467	29 243
Charges administratives	50 313	53 770	53 770
Charges techniques et SAV	18 310	18 375	18 375
Charges développement et programmes	17 740	18 437	18 437
Total des charges opérationnelles	117 015	123 049	119 825

(a) Comptes retraités suite à un changement de méthode comptable : constatation en charges opérationnelles des frais de commercialisation des bureaux de vente et zones modèles précédemment constatés en coût des ventes (voir la note 1.2.3.).

Note 5B. Charges commerciales

(en milliers d'euros)	30 novembre 2015	30 novembre 2014 retraité ^(a)	30 novembre 2014 publié
Salaires et charges sociales	7 967	8 785	8 785
Frais de publicité et coût des zones modèles	18 625	19 983	16 759
Loyers et charges locatives	250	478	478
Honoraires	560	279	279
Intérim	573	538	538
Frais de recrutement	29	31	31
Frais de véhicules – Voyages et déplacements	699	805	805
Téléphone – EDF – Petit entretien	41	61	61
Impôts et taxes	677	610	610
Autres charges	1 231	897	897
Total des charges commerciales	30 652	32 467	29 243

(a) Comptes retraités suite à un changement de méthode comptable : constatation en charges opérationnelles des frais de commercialisation des bureaux de vente et zones modèles précédemment constatés en coût des ventes (voir la note 1.2.3.).

Les charges commerciales s'élèvent à 30,7 millions d'euros en 2015 contre 32,5 millions d'euros en 2014. Cette diminution de 5,6 % provient essentiellement des dépenses de publicité.

Note 6. Charges administratives

(en milliers d'euros)	30 novembre 2015	30 novembre 2014
Salaires et charges sociales	24 265	22 449
Loyers et charges locatives	5 513	5 096
Honoraires	4 375	3 876
Frais de communication financière	186	291
Impôts et taxes	5 979	5 493
Frais de recrutement	247	178
Intérim	327	328
Assurances	155	187
Internet	3	5
Frais téléphone – EDF – Entretien	2 371	2 230
Frais de véhicules – Voyages et déplacements	1 311	1 147
Informatique	1 560	1 337
Frais bancaires	1 735	1 393
Dotations aux amortissements et provisions, nettes de reprises	2 286	9 760
Total des charges administratives	50 313	53 770

Les charges administratives s'élèvent à 50,3 millions d'euros en 2015, contre 53,8 millions d'euros en 2014, soit une diminution de 6,4 %, principalement imputable à la diminution du poste « Dotations aux amortissements et provisions, nette de reprises » et à l'augmentation du poste « Salaires et charges sociales ».

Note 7. Charges techniques et service après-vente

(en milliers d'euros)	30 novembre 2015	30 novembre 2014
Salaires et charges sociales	16 430	17 043
Honoraires	147	41
Frais de recrutement	89	69
Intérim	304	171
Frais de véhicules – Voyages et déplacements	1 125	1 106
Téléphone – EDF – Petit entretien	47	72
Impôts et taxes	238	297
Dotations aux amortissements et provisions, nettes de reprises	128	30
Autres charges	- 198	- 454
Total des charges techniques et SAV	18 310	18 375

Les charges techniques et service après-vente s'élèvent à 18,3 millions d'euros en 2015 contre 18,4 millions d'euros en 2014.

Note 8. Charges développement et programmes

(en milliers d'euros)	30 novembre 2015	30 novembre 2014
Salaires et charges sociales	12 690	12 212
Honoraires	151	166
Impôts et taxes	248	290
Frais de recrutement	223	127
Intérim	41	74
Frais de véhicules – Voyages et déplacements	1 289	1 284
Téléphone – EDF – Petit entretien	58	63
Charges sur projets abandonnés	4 172	4 222
Dotations aux amortissements et provisions, nettes de reprises	- 1 518	- 83
Autres charges	386	82
Total des charges développement et programmes	17 740	18 437

Les charges développement et programmes s'élèvent à 17,7 millions d'euros en 2015 contre 18,4 millions d'euros en 2014, soit une diminution de 3,8 %, principalement imputable à la diminution du poste « Dotations aux amortissements et provisions, nette de reprises ».

Note 9. Autres charges et autres produits non courants

(en milliers d'euros)	30 novembre 2015	30 novembre 2014
Reprises provisions pour dépréciation des terrains ^(a)	783	-
Reprise provision risque	48	144
Total des autres produits non courants	831	144
Dotation provision Prêt	5	11
Dotation provision pour dépréciation terrain ^(a)	-	800
Honoraires juridiques	-	6
Total des autres charges non courantes	5	817

(a) Le groupe a acquis des terrains au cours des précédents exercices dont il avait estimé, au 30 novembre 2009, que la cession était plus probable que le développement. Dans ces conditions, une provision de 5,1 millions d'euros avait été constituée pour ramener la valorisation de ces terrains à leur valeur de marché. Dans la continuité du plan de réorganisation intervenu en 2008, ces éléments avaient été classés dans les « Autres charges non courantes ». Sur l'exercice 2015, un ajustement de provision a été enregistré sur le dernier terrain devant faire l'objet d'une cession compte tenu de sa valorisation de marché actualisée.

Note 10. 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 2015	30 novembre 2014
Effectif moyen (équivalent temps plein)	714	724
Salaires et charges sociales	61 351	60 550
Dont Traitement et salaires ^(a)	41 233	40 999
Dont : abondement	881	1 019
Actions gratuites ^(b)	1 011	559
Charges sociales ^(c)	21 888	21 813
Total des frais de personnel	63 120	62 812

(a) Les informations détaillées relatives aux engagements du groupe en matière d'indemnités de départ à la retraite se trouvent en note 23.2.

(b) Les informations détaillées relatives aux paiements en actions se trouvent en note 22.

(c) Le montant des charges comptabilisées au titre des régimes de retraite s'élève à 7,0 millions d'euros sur l'exercice 2015 à comparer à 7,0 millions d'euros sur l'exercice 2014.

Note 11. Coût de l'endettement financier net

Coût de l'endettement financier net

(en milliers d'euros)	30 novembre 2015	30 novembre 2014
Charges financières	5 200	968
Produits financiers	- 730	- 718
Coût de l'endettement financier net	4 470	250

Le coût de l'endettement financier net s'établit à 4,5 millions d'euros, soit une augmentation de 4,2 millions d'euros par rapport à 2014.

Les charges financières se détaillent comme suit :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2015	30 novembre 2014
Charges d'intérêts sur lignes de crédit syndiqué	4 831	6 062
Charges d'intérêts sur <i>swaps</i>	519	176
Charges d'étalement des frais de mise en place des lignes syndiquées	3 986	595
Capitalisation des frais financiers	- 7 192	- 7 740
Charges sur opérations dédiées	1 185	883
Juste valeur sur les <i>swaps</i> (inefficacité)	850	-
Autres	1 022	991
Charges financières	5 200	968

Les charges d'intérêts sur les lignes de crédit syndiqué sont dues à l'utilisation des lignes du crédit syndiqué à hauteur de 145,4 millions d'euros en moyenne sur l'année 2015 contre 175,9 millions d'euros sur l'année 2014.

Les charges d'intérêts sur lignes de crédit syndiqué ont diminué en 2015 par rapport à 2014 compte tenu de la baisse de l'encours suite aux remboursements intervenus et à la baisse des taux.

Les charges financières incluent par le biais du taux effectif global l'amortissement des frais de mise en place du crédit syndiqué pour un montant de 4,0 millions d'euros. Au 30 novembre 2015, Kaufman & Broad a pris en charge à hauteur de 3,1 millions d'euros le solde des frais d'émission liés à la ligne syndiquée mise en place en 2014.

Le taux effectif global de la dette prenant en compte l'amortissement global des frais d'émission encourus et les couvertures est de 6,41 % contre 4,07 % en 2014, la variation s'expliquant principalement par les frais d'émission.

Les produits de trésorerie se détaillent comme suit :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2015	30 novembre 2014
Plus-value de cession sur SICAV monétaires et certificats dépôts	- 607	- 648
Autres produits de trésorerie	- 123	- 70
Produits financiers	- 730	- 718

Note 12. Impôts sur les résultats

Note 12.1. Décomposition de la charge d'impôt

Au 30 novembre 2015, le groupe dégage une charge détaillée comme suit :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2015	30 novembre 2014 retraité ^(a)	30 novembre 2014 publié
Impôt courant charge/(produit)	25 212	31 018	31 028
Provision pour risque fiscal ^(b)	531	- 10 870	- 10 870
Impôt différé ^(c)	- 1 476	4 878	5 137
Total des impôts sur les résultats charges/(produits)	24 267	25 026	25 295

(a) Comptes retraités suite à un changement de méthode comptable : constatation en charges opérationnelles des frais de commercialisation des bureaux de vente et zones modèles précédemment constatés en coût des ventes (voir la note 1.2.3.).

(b) Voir note 23.4.

(c) Voir note 19.

L'impôt est calculé sur la part groupe du résultat, les structures portant les programmes étant des sociétés fiscalement transparentes.

La charge d'impôt courant au 30 novembre 2015 intègre une charge d'impôt liée à l'intégration fiscale 2015 de 23,3 millions d'euros.

Note 12.2. Preuve d'impôt

Les impôts différés sont calculés sur la base des taux d'imposition soit à 34,43 % pour 2015 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 2015	30 novembre 2014 retraité ^(a)	30 novembre 2014 publié
Résultat des entreprises intégrées avant impôt	82 041	72 741	73 524
Taux d'impôt en vigueur	34,43 %	34,43 %	34,43 %
Impôt théorique charge/(produit)	28 222	25 019	25 289
Impôt quote-part dans les résultats des entreprises associées	404	899	890
Extourne de l'impôt sur les participations ne donnant pas le contrôle	- 6 599	- 4 268	- 4 260
Provision pour risque fiscal ^(b)	531	3 207	3 207
Effet des différences permanentes	1 710	169	169
Charge d'impôt groupe charge/(produit)	24 267	25 026	25 295

(a) Comptes retraités suite à un changement de méthode comptable : constatation en charges opérationnelles des frais de commercialisation des bureaux de vente et zones modèles précédemment constatés en coût des ventes (voir la note 1.2.3.).

(b) Voir note 23.4.

Les différences permanentes intègrent au 30 novembre 2015 essentiellement la taxe de 3 % liée au versement des dividendes sur le résultat 2014 aux actionnaires pour 0,8 million d'euros, aux charges d'intérêts de sous-capitalisation des filiales pour 0,6 million et aux autres charges à caractère non déductible.

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. Les éléments bilantiels relatifs à l'impôt sont décrits en note 19.

Note 12.3. Décomposition de l'impôt enregistré directement dans les capitaux propres

(en milliers d'euros)	30 novembre 2015	30 novembre 2014
Écart actuariel sur IDR	- 8	279
Instruments de couverture (impôt différé)	- 51	412
Impôt enregistré directement dans les capitaux propres	- 59	691

Note 13. Résultat net et résultat dilué par action

(en milliers d'euros)

	30 novembre 2015	30 novembre 2014 retraité (a)	30 novembre 2014 publié
Résultat net – part du groupe	39 779	37 930	38 442
Moyenne du nombre d'actions en circulation	20 644 581	20 781 182	20 781 182
Ajustement pour effet dilutif des attributions d'actions		-	-
Résultat par action	1,93 €	1,83 €	1,85 €
Résultat dilué par action	1,93 €	1,83 €	1,85 €

(a) Comptes retraités suite à un changement de méthode comptable : constatation en charges opérationnelles des frais de commercialisation des bureaux de vente et zones modèles précédemment constatés en coût des ventes (voir la note 1.2.3.).

Les instruments émis par le groupe qui pourraient avoir un effet dilutif dans le futur sont les bons de souscription d'actions émis le 3 décembre 2007 restant exerçables (570 775 actions) et les stocks options du plan n° 3 tranche 1 (11 100 options, net des options caduques) mis en place sur l'exercice 2006.

Compte tenu de leur prix d'exercice, ces instruments n'ont pas d'incidence sur le calcul du résultat dilué par action au 30 novembre 2015.

4.1.4. État de la situation financière – Actif

Note 14. Goodwill

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 2015	30 novembre 2014
Île-de-France	8 346	8 346
Kaufman & Broad Sud-Ouest	47 287	47 287
Résidences Bernard Teillaud	12 878	12 878
Total goodwill	68 511	68 511

(en milliers d'euros)

	30 novembre 2015	30 novembre 2014
Solde en début de période	68 511	68 511
Perte de valeur	-	-
Solde en fin de période	68 511	68 511

Les goodwill ont fait l'objet de tests de perte de valeur conformément aux principes décrits à la note 1.8. Ils ont permis de conclure à l'absence de dépréciation au 30 novembre 2015. La valeur recouvrable retenue a été basée sur la valeur d'utilité.

Le taux d'actualisation retenu pour déterminer la valeur d'utilité au 30 novembre 2015 s'établit à 7 % (inchangé par rapport au 30 novembre 2014). 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 2016-2020 ; 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 2014). 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 15.1) 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 15. Immobilisations incorporelles et corporelles

Note 15.1. Immobilisations incorporelles nettes

(en milliers d'euros)

	30 novembre 2015		30 novembre 2014	
	Valeur brute	Amortissements cumulés	Valeur nette	Valeur nette
Marque Kaufman & Broad	80 422	-	80 422	80 422
Autres immobilisations incorporelles	19 070	- 12 887	6 183	4 653
Total immobilisations incorporelles	99 492	- 12 887	86 605	85 075

La marque fait l'objet d'un test de perte de valeur global avec les *goodwill* (voir note 14 « *Goodwill* »).

L'évolution de la valeur nette des immobilisations incorporelles s'analyse de la façon suivante :

(en milliers d'euros)

	30 novembre 2015	30 novembre 2014
Solde en début de période	85 075	85 376
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	4 363	2 005
Cession et mises au rebut et variation de périmètre	-	- 68
Dotation aux amortissements	- 2 833	- 2 238
Solde en fin de période	86 605	85 075

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles et la dotation aux amortissements ne portent que sur les logiciels informatiques.

Note 15.2. Immobilisations corporelles nettes

(en milliers d'euros)

	30 novembre 2015		30 novembre 2014	
	Valeur brute	Amortissements cumulés	Valeur nette	Valeur nette
Terrains	186	-	186	-
Constructions	329	- 11	318	-
Installations techniques	-	-	-	-
Autre immobilisations corporelles	14 697	- 10 874	3 823	2 848
En cours	336	-	336	1 475
Total immobilisations corporelles nettes	15 548	- 10 885	4 663	4 323

Les autres immobilisations corporelles intègrent les agencements et mobilier de bureau du siège social et des différentes agences du groupe. Les contrats de location-financement correspondent principalement à du matériel informatique.

L'évolution de la valeur nette des immobilisations corporelles s'analyse de la façon suivante :

(en milliers d'euros)

	30 novembre 2015	30 novembre 2014
Solde en début de période	4 323	4 713
Acquisitions d'immobilisations corporelles	1 196	1 487
Cessions et mises au rebut et variation de périmètre	- 35	- 1 274
Dotations aux amortissements (nettes de reprises)	- 821	- 603
Solde en fin de période	4 663	4 323

Note 16. Actifs financiers non courants

(en milliers d'euros)

	30 novembre 2014 retraité ^(a)	Distribution	Résultat	Effet variation de périmètre	30 novembre 2015
Titres des sociétés mises en équivalence	969	- 285	565	1 496	2 745
Comptes courants	10 407	- 5 792	168	- 2 015	2 768
Entreprises associées et co-entreprises	11 376	- 6 077	733	- 519	5 513

(a) Comptes retraités suite à un changement de méthode comptable : constatation en charges opérationnelles des frais de commercialisation des bureaux de vente et zones modèles précédemment constatés en coût des ventes (voir la note 1.2.3.).

En application des normes IFRS 11 et IAS 28 révisé, sont comptabilisées dans le poste « Titres mis en équivalence les participations des co-entreprises » du groupe Kaufman & Broad ainsi que les entreprises associées.

Note 16.2. Principaux éléments du bilan et du compte de résultat des co-entreprises

Les informations financières (à 100%) résumées des co-entreprises sont présentées ci-dessous.

Les montants présentés sont les montants figurant dans les états financiers de la co-entreprise établis en application des normes IFRS, après prise en compte des retraitements d'homogénéisation avec les principes comptables du groupe.

(en milliers d'euros)

	30 novembre 2015	30 novembre 2014 retraité (a)
Actifs non Courants	-	-
Actifs Courants	2 058	2 271
Total Actif	2 058	2 271
Capitaux Propres	- 463	- 402
Passifs Non Courants	-	-
Passifs Courants	2 521	2 673
Total Passif	2 058	2 271

(en milliers d'euros)

	30 novembre 2015	30 novembre 2014 retraité (a)
Chiffres d'affaires	310	23 002
Coûts des ventes	- 440	- 20 511
Marge brute	- 130	2 491
Autres charges et produits	68	- 726
Résultat opérationnel courant	- 62	1 765
Résultat net	- 61	1 758

(a) Comptes retraités suite à un changement de méthode comptable : constatation en charges opérationnelles des frais de commercialisation des bureaux de vente et zones modèles précédemment constatés en coût des ventes (voir la note 1.2.3.).

Note 16.3. Principaux éléments du bilan et du compte de résultat des entreprises associées

(en milliers d'euros)

	30 novembre 2015	30 novembre 2014 retraité (a)
Actifs non Courants	923	-
Actifs Courants	39 309	64 995
Total Actif	40 232	64 995
Capitaux Propres	8 836	3 081
Passifs Non Courants	-	-
Passifs Courants	31 396	61 914
Total Passif	40 232	64 995

(en milliers d'euros)

	30 novembre 2015	30 novembre 2014 retraité (a)
Chiffres d'affaires	36 040	34 312
Coûts des ventes	- 30 836	- 29 074
Marge brute	5 204	5 238
Autres charges et produits	- 3 244	- 3 728
Résultat opérationnel courant	1 960	1 510
Résultat net	1 752	1 469

(a) Comptes retraités suite à un changement de méthode comptable : constatation en charges opérationnelles des frais de commercialisation des bureaux de vente et zones modèles précédemment constatés en coût des ventes (voir la note 1.2.3.).

Note 16.4. Actifs financiers non courants

(en milliers d'euros)

	30 novembre 2015	30 novembre 2014
Dépôts et cautionnements	1 346	1 860
Prêts	100	-
Titres	30	30
Provisions	- 229	- 47
Actifs financiers non courants	1 247	1 843

Note 17. Stocks

(en milliers d'euros)

	30 novembre 2015			30 novembre 2014 retraité ^(a)			30 novembre 2014 publié		
	Brut	Dépréciation	Net	Brut	Dépréciation	Net	Brut	Dépréciation	Net
Nouveaux projets	32 162	- 2 560	29 602	26 687	- 3 536	23 151	27 874	- 3 536	24 338
Programmes en cours	301 746	- 1 684	300 062	300 203	- 2 814	297 389	301 595	- 2 814	298 781
Total stocks	333 908	- 4 244	329 664	326 890	- 6 350	320 540	329 469	- 6 350	323 119

(a) Comptes retraités suite à un changement de méthode comptable : constatation en charges opérationnelles des frais de commercialisation des bureaux de vente et zones modèles précédemment constatés en coût des ventes (voir la note 1.2.3.).

La variation de la dépréciation se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)

	30 novembre 2014	Dotations	Reprises	30 novembre 2015
Nouveaux projets	3 536	3 555	- 4 531	2 560
Programmes en cours	2 814	1 030	- 2 160	1 684
Total stocks	6 350	4 585	- 6 691	4 244

Les stocks bruts de programmes en cours sont restés stables sur l'année.

Les reprises de provisions pour dépréciation comptabilisées correspondent essentiellement à la reprise de provision sur des dépenses engagées sur une tranche résiduelle d'une ancienne opération dont le permis de construire a été annulé qui ont été constatées en charges sur ces projets abandonnés.

Les reprises de provisions pour dépréciation comptabilisées correspondent essentiellement aux réductions de provisions pour perte à terminaison sur les opérations conçues en 2007 au fur et à mesure de leur avancement.

Les stocks nets de dépenses de nouveaux projets sont en hausse de 5,3 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 concernent des projets qui ont été abandonnés durant l'exercice.

Note 18. Clients et autres créances

(en milliers d'euros)

		30 novembre 2015			30 novembre 2014		
	Note	Brut	Dépréciation	Net	Brut	Dépréciation	Net
Créances clients	(18.1)	331 783	- 355	331 428	337 030	- 469	336 561
État – TVA	(18.2)	116 077	- 673	115 404	134 236	- 980	133 256
État – Impôt courant	(19)	521	-	521	589	-	589
Avances et acomptes		783	-	783	419	-	419
Comptes courants d'associés	(18.3)	8 293	-	8 293	8 742	-	8 742
Autres créances financières		-	-	-	-	-	-
Créances notaires		1 394	-	1 394	23 783	-	23 783
Autres	(18.4)	14 313	- 4 287	10 026	13 815	- 3 998	9 817
Paiements d'avance		649	-	649	1 437	-	1 437
Total		473 813	- 5 315	468 498	520 051	- 5 447	514 604

L'ensemble des « Créances clients » et « Autres créances » est à échéance à moins d'un an.

(en milliers d'euros)

	Variation des dépréciations			
	30 novembre 2014	Dotations	Reprises	30 novembre 2015
Créances clients	469	93	- 207	355
Autres créances et TVA	4 978	1 408	- 1 426	4 960
Total	5 447	1 501	- 1 633	5 315

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 18.1. Créances clients

La différence entre les créances clients nettes de 331,4 millions d'euros et l'encours des appels de fonds de 41,6 millions d'euros (après dépréciation), soit 289,8 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 2015, la ventilation des appels de fonds par ancienneté est la suivante :

de 0 à 30 jours	35,1 millions d'euros
de 30 à 60 jours	3,1 millions d'euros
de 60 à 90 jours	0,6 million d'euros
au-delà de 90 jours	2,8 millions d'euros
Total des appels de fonds	41,6 millions d'euros

Note 18.2. État – TVA

Le poste « TVA » intègre au 30 novembre 2015 la TVA déductible sur les factures fournisseurs enregistrées à hauteur de 37,9 millions (57,3 millions d'euros en 2014), la TVA constatée sur les factures non parvenues liées à la constatation des coûts à l'avancement des programmes à hauteur de 52,1 millions d'euros (54,3 millions d'euros en 2014) et les crédits de TVA à hauteur de 25,4 millions d'euros (22,6 millions d'euros en 2014).

Note 18.3. Comptes courants d'associés

Ce poste reflète la quote-part de perte affectée aux associés minoritaires et non réglée au 30 novembre 2015 sur les opérations consolidées en Intégration Globale. Une provision pour risques et charges a été constituée à hauteur de 8,2 millions d'euros destinée à couvrir les compte-courants d'associés débiteurs présentant un risque de non recouvrabilité (voir note 23.3. « Provisions pour risques associés »).

Note 18.4. 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 23.5), les sommes versées au titre du litige sur l'opération Roissy Park (note 27.3) pour 1,2 million d'euros.

Note 19. Impôts courants et impôts différés

(en milliers d'euros)

	30 novembre 2015	30 novembre 2014 retraité ^(a)	30 novembre 2014 publié
État impôt courant (actif)	521	589	589
État impôt courant (passif)	- 5 301	- 11 376	- 11 376
Impôts différés passif	- 40 268	- 42 303	- 43 227
Solde en fin de période	- 45 048	- 53 090	- 54 014

(a) Comptes retraités suite à un changement de méthode comptable : constatation en charges opérationnelles des frais de commercialisation des bureaux de vente et zones modèles précédemment constatés en coût des ventes (voir la note 1.2.3.).

Le résultat de l'intégration fiscale du groupe sur l'année 2015 fait apparaître un bénéfice d'un montant de 67,9 millions d'euros. Le solde des déficits reportables a été consommé sur l'exercice 2014. La créance d'impôt courant au 30 novembre 2015

d'un montant de 0,5 million d'euros correspond au crédit d'impôt CICE 2015. La dette d'impôt courant correspond à l'impôt dû par l'intégration fiscale pour 23,3 millions d'euros, net des acomptes versés.

Source d'impôts différés par nature

(en milliers d'euros)

	Base d'impôts différés au 30 novembre 2015	Impôts différés au 30 novembre 2015
Différences de comptabilisation des programmes immobiliers	114 482	- 39 416
Provisions et charges à déductibilité différée	- 13 596	4 681
Marque Kaufman & Broad	-	-
Frais d'émission de dette	-	-
Usufruit déductible fiscalement	24 301	- 8 367
Provisions terrains	-	-
Swaps de couverture	- 1 168	402
Déficits fiscaux reportables (hors intégration fiscale)	- 4 688	1 614
Autres	- 2 376	818
Solde en fin de période	116 956	- 40 268

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 15 millions d'euros (en base).

L'évolution des impôts différés est la suivante :

(en milliers d'euros)

	30 novembre 2015	30 novembre 2014 retraité (a)	30 novembre 2014 publié
Solde en début de période d'impôts différés actif/(passif)	- 42 303	- 40 365	- 40 365
Constatation en résultat (charge)/produit	1 476	- 3 553	- 3 553
Constatation en capitaux propres	559	691	691
Autres variations (changement de méthode des frais de commercialisation)	-	924	-
Solde en fin de période d'impôts différés actif/(passif)	- 40 268	- 42 303	- 43 227

(a) Comptes retraités suite à un changement de méthode comptable : constatation en charges opérationnelles des frais de commercialisation des bureaux de vente et zones modèles précédemment constatés en coût des ventes (voir la note 1.2.3.).

Note 20. Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et équivalents de trésorerie du groupe Kaufman & Broad se décompose de la manière suivante :

(en milliers d'euros)

	30 novembre 2015	30 novembre 2014
Banques et caisses disponibles (a)	137 948	126 305
Placements court terme et dépôts à terme (b)	28 462	21 990
Soldes réservataires (c)	2 951	1 697
Trésorerie et équivalents de trésorerie	169 361	149 992

(a) 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.

(b) Les placements à court terme sont composés de SICAV monétaires et dépôts à terme.

(c) Les soldes réservataires s'élèvent à 230 millions d'euros au 30 novembre 2015. Ils représentent 5 % de dépôts réalisés par les clients sur un compte bancaire bloqué. Ils seront libérés et donc disponibles lors de la signature notaire.

4.1.5. État de la situation financière – Passif

Note 21. Capitaux propres

Au 30 novembre 2015, le capital social de Kaufman & Broad s'élève à 5 612 011,08 euros, divisé en 21 584 658 actions ordinaires d'un nominal de 0,26 euro chacune. Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation s'élève à 20 644 581 actions, hors actions propres contre 20 781 182 actions, hors actions propres au 30 novembre 2014.

Note 21.1. Actions propres

Au 30 novembre 2015, le groupe détient 941 009 actions propres dont 7 700 dans le cadre du contrat de liquidité. Au 30 novembre 2014, le groupe détenait 924 538 actions propres dont 6 250 dans le cadre du contrat de liquidité.

Note 21.2. Participations ne donnant pas le contrôle

Au 30 novembre 2015, les participations ne donnant pas le contrôle au bilan pour 11,1 millions d'euros concernent 126 sociétés dont un montant débiteur de 1,3 million d'euros.

Au 30 novembre 2014, dans les comptes retraités suite à un changement de méthode comptable (voir note 1.2.2), les participations ne donnant pas le contrôle au bilan pour 8,7 millions d'euros concernaient 120 sociétés. Le montant total des participations ne donnant pas le contrôle débiteurs s'élevait à 1,6 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 18.4) 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 2015.

Sur l'exercice 2015, des rachats de parts de détenteurs de titres ne donnant pas le contrôle pour 4,5 millions d'euros ont été constatés contre 0,3 million d'euros en 2014. 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 22. Paiements en action

Note 22.1. Plans d'options d'achat d'actions

Un plan d'options d'achat d'actions mis en place dans le groupe en 2006 est toujours en cours au 30 novembre 2015. Il n'y a pas eu de nouvelle tranche octroyée ni de nouveau plan de *stock-option* mis en place en 2015.

Les principales caractéristiques du plan en cours au 30 novembre 2015 au sein du groupe sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

Stock-options

Date d'autorisation par l'Assemblée Générale Extraordinaire	19/04/2006
Date du Conseil d'Administration attribuant les options/actions	19/04/2006
Nombre total d'options attribuées	95 500
Nombre de bénéficiaires	26
Point de départ d'exercice des options	19/04/2008
Date d'expiration	19/04/2016
Impossibilité de céder les options jusqu'au	19/04/2010
Prix d'exercice	44,23 €
Options en circulation en début d'exercice	14 100
Options attribuées sur l'exercice	-
Options auxquelles il a été renoncé sur l'exercice	-
Options exercées sur l'exercice	-
Options expirées	3 000
Options en circulation au 30 novembre 2015	11 100
Options exerçables au 30 novembre 2015	11 100

Note 22.2. Plans d'attribution d'actions gratuites

Dans le cadre du plan d'actions gratuites du 22 janvier 2013, 30 100 actions gratuites ont été définitivement attribuées le 22 janvier 2015 à l'issue de la période d'acquisition et ont été livrées.

Dans le cadre de l'autorisation de l'Assemblée Générale du 11 avril 2014, le Conseil d'Administration du 7 juillet 2015 a attribué 124 350 actions gratuites supplémentaires.

Les principales caractéristiques des plans en cours au 30 novembre 2015 au sein du groupe sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

Plan d'actions gratuites	11 avril 2014	7 juillet 2015
Date d'autorisation par l'Assemblée Générale Extraordinaire	11 avril 2014	11 avril 2014
Nombre d'actions gratuites pouvant être attribuées	200 000	129 800
Date du Conseil d'Administration attribuant des actions	11 avril 2014	7 juillet 2015
Nombre de bénéficiaires	741	662
Types d'actions	Existantes	Existantes
Nombre d'actions gratuites attribuées	70 200	124 350
Actions devenues caduques	7 860	1 000
Actions en cours au 30 novembre 2015	62 340	123 350
Cours d'exercice	-	-
Cours le jour de l'attribution	22,80 €	27,75 €
Date d'acquisition	12 avril 2016	8 juillet 2017
Date de disponibilité	12 avril 2018	8 juillet 2019
Juste valeur initiale du plan	1 171 678 €	2 414 943 €
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)	1,35 € par action	1,36 € par action
- taux d'intérêt sans risque (taux de marché)	0,50 %	0,15 %
- taux de prêt/emprunt des titres	-	-
- taux d'actualisation du prix à terme	Euribor + 300 bps	Euribor + 300 bps
- taux de turnover	-	0 % pour les dirigeants clés – 14,8 %/an pour les autres salariés

Les plans d'attributions d'actions gratuites ont généré une charge sur la période de 1 011 milliers d'euros, détaillée comme suit, comptabilisée en résultat avec une contrepartie en capitaux propres.

(en milliers d'euros)	Plan 22 janvier 2013	Plan 11 avril 2014	Plan 7 juillet 2015	Total
Valorisation initiale	523	1 172	2 415	4 110
Charge de l'exercice	32	502	477	1 011

Note 23. Provisions

Les provisions s'analysent de la façon suivante :

(en milliers d'euros)	Notes	30 novembre 2014	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	30 novembre 2015
Provisions pour indemnités de fin de carrière	(23.2)	5 619	-	-	- 7	5 612
Provisions pour risques associés	(23.3)	8 200	592	- 110	- 514	8 169
Provisions pour risque fiscal	(23.4)	2 594	1 545	- 556	- 221	3 361
Provisions pour restructuration		54	-	- 8	- 45	-
Provisions pour risques sociaux	(23.5)	1 532	1 267	- 809	- 469	1 521
Provisions pour autres risques	(23.6)	5 655	1 404	- 826	- 2 442	3 791
Provisions		23 654	4 808	- 2 309	- 3 698	22 454

Note 23.1. Échéancier

(en milliers d'euros)

	30 novembre 2015	Moins d'un an	Plus d'un an
Provisions pour indemnités de fin de carrière	5 612	-	5 612
Provisions pour risques associés	8 169	-	8 169
Provisions pour risque fiscal	3 361	-	3 361
Provisions pour risques sociaux	1 521	65	1 456
Provisions pour autres risques	3 791	55	3 736
Provisions	22 454	120	22 334

Note 23.2. Provisions pour indemnités de fin carrière

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 2,00 % ;
- taux moyen de progression des salaires : 2,00 % ;
- taux d'inflation : 2,00 % ;
- âge de départ en retraite de 62 ans pour toutes les catégories de personnel ;

- taux de *turnover* annuel moyen de : 4,5 % sachant qu'un taux différencié calculé sur la moyenne des quatre 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 2015	30 novembre 2014
Coûts des services rendus au cours de l'exercice ^(a)	- 90	172
Coût financier ^(b)	107	142
Charge comptabilisée dans le compte de résultat	17	314

(a) Le coût des services rendus au cours de l'exercice a été comptabilisé en « Salaires et charges sociales ».

(b) 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 2015	30 novembre 2014
Passif net à l'ouverture	5 619	4 494
Coût de l'exercice	290	405
Prestations versées	- 273	- 92
Incidence IAS 19 révisée (comptabilisé en report à nouveau)	-	491
Écarts actuariels (comptabilisés en capitaux propres)	- 24	320
Passif net à la clôture	5 612	5 619

Le montant total des écarts actuariels (pertes) au 30 novembre 2015 s'élève à - 24 milliers d'euros (320 milliers d'euros au 30 novembre 2014). Ces pertes proviennent essentiellement de la baisse du taux d'actualisation.

Le passif net évoluerait au 30 novembre 2015 à 5 491 milliers d'euros avec un taux d'actualisation de 2,25 %, 5 719 milliers d'euros avec un taux d'actualisation de 1,9 % et à 5 795 milliers d'euros avec un taux d'actualisation de 1,75 %.

L'historique de l'engagement des pertes et gains actuariels générés se décline comme suit :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2015	30 novembre 2014	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Engagement	5 612	5 619	4 494	3 445
Actifs financiers	-	-	-	-
Couverture financière	5 612	5 619	4 494	3 445
Pertes et (gains) actuariels générés sur l'engagement	- 24	320	972	1 566

Note 23.3. 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 21.2. « Participations ne donnant pas le contrôle »).

Note 23.4. Provisions pour risque fiscal

À l'issue de vérifications de comptabilité, plusieurs propositions de rectification ont été adressées aux filiales du groupe Kaufman & Broad par l'administration fiscale.

Kaufman & Broad a provisionné la somme de 3,4 millions au titre de ces différents redressements, certains faisant l'objet de procédures contentieuses.

Note 23.5. Provisions pour risques sociaux

La provision sur les litiges avec les anciens salariés du groupe s'élève à 0,3 million d'euros.

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.

Note 23.6. 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 3,8 millions d'euros. Les reprises non utilisées couvraient pour 1,2 million d'euros le déménagement du siège qui n'est pas intervenu et des provisions reconstituées via dotation dans d'autres entités du groupe ou en provision pour dépréciation de stocks pour 0,4 million d'euros.

Note 24. Emprunts et autres passifs financiers

Note 24.1. Endettement financier brut par nature

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 ;
- des intérêts courus sur les postes du bilan constitutifs de l'endettement financier brut.

(en milliers d'euros)	30 novembre 2015	30 novembre 2014
Ligne de crédit bancaire syndiquée	138 900	150 000
Autres emprunts	326	-
Facilités de crédit utilisées	429	585
Frais d'émission	-	- 3 986
Juste valeur des dérivés	2 018	1 317
Endettement financier brut	141 673	147 916
- dont non courant	127 833	135 815
- dont courant	13 840	12 101

Au 30 novembre 2015, le groupe utilise 138,9 millions d'euros de ligne de crédit bancaire syndiquée contre 150 millions au 30 novembre 2014.

1. Kaufman & Broad SA a signé le 19 mars 2014 un Contrat de Crédit Senior pour un montant total de 200 millions d'euros en remplacement du Contrat de Crédit Senior existant.

Le Contrat de Crédit Senior de Kaufman & Broad SA, dont la maturité est de 5 ans, comprend :

- une ouverture de Crédit *Revolving* d'un montant maximum en principal de 50 millions d'euros *in fine* (le taux d'intérêt de la tranche A est de 3 % avec une surprime de 0,25 % si le ratio dettes nettes/EBITDA > 0) ;

- un Crédit Senior composé :

- d'une tranche A d'un montant de 50 millions d'euros amortissable à hauteur de 5,5 millions d'euros par semestre à compter de mars 2015 (le taux d'intérêt de la tranche A est de 3 % avec une surprime de 0,25 % si le ratio dettes nettes/EBITDA > 0), deux premiers remboursements de la ligne A sont ainsi intervenus en mars et septembre 2015 à hauteur de 11,1 millions d'euros,
- d'une tranche B d'un montant de 100 millions d'euros *in fine* (le taux d'intérêt de la tranche B est de 3,25 % avec une surprime de 0,25 % si le ratio dettes nettes/EBITDA > 0).

Au 30 novembre 2015, la société n'a pas effectué de tirage sur sa ligne de crédit *revolving*.

2. L'aménagement des ratios financiers :

Pour les trimestres comptables à compter d'août 2014, jusqu'à l'échéance du contrat en 2019, 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 trimestre	Seuil	Ratio au 30 novembre 2015
<i>Leverage Ratio</i> (ratio de fonds non pondérés au risque) ⁽¹⁾	< 3	- 0,37
Ratio d'Endettement ⁽²⁾	< 1	- 0,11

(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 30.11.13 + résultat consolidé cumulé du 1.12.13 à la fin du trimestre considéré – dividendes versés sur la période considérée + charge d'impairment cumulée de la période du 1.12.13 à la fin du trimestre considéré.

3. 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 au 30 novembre 2015.

4. Les sûretés mises en place en garantie des sommes dues par la société en qualité d'emprunteur sont décrites à la note 27.

Note 24.2. Principaux recours à l'endettement financier du groupe

(en milliers d'euros)	Capacité	30 novembre 2015	Échéance	Taux ^(a)
<i>Facility A</i>	38 900	38 900	amortissable à hauteur de 5,5 M€ par semestre de mars 2015 à mars 2019	E + 300 BPS
<i>Facility B</i>	100 000	100 000	<i>in fine</i> mars 2019	E + 325 BPS
Total	138 900	138 900	-	-

(a) 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 prête en blanc à d'autres grandes banques.

Note 24.3. Échéancier

(en milliers d'euros)	30 novembre 2015	Moins d'un an	Échéancier de 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Ligne de crédit syndiqué ^(a)	138 900	11 100	127 800	-
Facilitées de crédit utilisées	429	429	-	-
Autres emprunts (crédit-bail)	326	293	33	-
Frais d'émission ^(b)	-	-	-	-
Juste valeur des dérivés	2 018	2 018	-	-
Endettement financier brut	141 673	13 840	127 833	-

(a) Les lignes de crédit bancaire syndiqué mises en place en mars 2014 ont les échéances suivantes : la tranche A (50,0 millions d'euros) est amortissable de 5,5 millions d'euros par semestre à compter de mars 2015, la tranche B est remboursable *in fine* en mars 2019.

(b) Les frais d'émission liés à la mise en place en 2014 du Contrat de Crédit Senior sont totalement amortis sur la période.

Note 24.4. Variation de l'endettement financier brut

Endettement financier brut au 30 novembre 2014	147 916
Remboursement ligne de crédit syndiqué – tranche A	- 11 100
Variation des autres emprunts	326
Variation de juste valeur des instruments dérivés	701
Étalement des frais d'émission	3 986
Variation des facilités de crédits	- 156
Endettement financier brut au 30 novembre 2015	141 673

Note 24.5. Principaux éléments constitutifs de l'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 bilantiels contributifs à l'endettement financier net sont les suivants :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2015	30 novembre 2014
Endettement financier brut	141 673	147 916
Trésorerie et équivalents de trésorerie ^(a)	169 361	149 992
Endettement financier net	- 27 688	- 2 076

(a) Voir note 20.

Note 25. Passifs courants

(en milliers d'euros)	30 novembre 2015	30 novembre 2014 retraité ^(a)	30 novembre 2014 publié
Provisions courantes	120	2 168	2 168
Emprunts et autres passifs financiers courants ^(b)	13 840	12 101	12 101
Fournisseurs	613 791	618 202	617 954
Autres dettes	85 412	95 482	95 482
État impôt courant	5 301	11 376	11 376
Produits constatés d'avance	1 246	1 709	1 709
Total passif courant	719 710	741 038	740 790

(a) Comptes retraités suite à un changement de méthode comptable : constatation en charges opérationnelles des frais de commercialisation des bureaux de vente et zones modèles précédemment constatés en coût des ventes (voir la note 1.2.3.).

(b) Voir note 24.3.

Les « Autres dettes » correspondent essentiellement aux dettes fiscales et sociales à hauteur de 53,1 millions d'euros dont 29,5 millions d'euros de TVA, aux avances et acomptes reçus à

hauteur de 14,3 millions d'euros, aux comptes-courants d'associés à hauteur de 11,2 millions d'euros.

4.1.6. Informations complémentaires

Note 26. Notes annexes à l'état des flux de trésorerie

Les flux de trésorerie générés par l'activité sont composés à hauteur de 97,8 millions d'euros de la capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier et avant impôt, d'un montant net d'impôts reçu de - 31,2 millions d'euros et d'une diminution du BFR de 21,7 millions d'euros.

Détail de la variation du Besoin en Fonds de Roulement d'exploitation

(en milliers d'euros)	30 novembre 2014 retraité (a)	Variation de BFR	Variation de périmètre	Autres variations	30 novembre 2015
Stocks	320 541	- 17 412	27 049	- 514	329 664
Clients	336 561	24 329	- 29 462	-	331 428
Fournisseurs	- 618 202	4 518	- 107	-	- 613 791
Autres actifs et passifs d'exploitation	80 263	- 33 095	2 724	-	49 892
Besoin en Fonds de Roulement d'exploitation (TFT)	119 163	- 21 660	204	- 514	97 193
Impôt courant	- 10 788	5 983	-	24	- 4 781
Besoin en Fonds de Roulement	108 375	- 15 677	204	- 490	92 412

(a) Comptes retraités suite à un changement de méthode comptable : constatation en charges opérationnelles des frais de commercialisation des bureaux de vente et zones modèles précédemment constatés en coût des ventes (voir la note 1.2.3.).

La variation du Besoin en Fonds de Roulement d'exploitation (hors impôts courants) sur l'exercice 2015 est de - 21,7 millions d'euros par rapport au 30 novembre 2014.

Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement s'élèvent à 0,9 million d'euros, intégrant :

- les décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles (- 4,5 millions d'euros) ;
- les remboursements d'actifs financiers (prêts) accordés dans le cadre des projets immobiliers (+ 0,4 million d'euros) ;
- le flux avec les sociétés mises en équivalence pour 5,0 millions d'euros.

Les flux de trésorerie liés aux opérations de financement s'élèvent à - 69,8 millions d'euros intégrant :

- des distributions aux actionnaires pour - 28,1 millions d'euros ;

- les distributions aux minoritaires pour - 16,4 millions d'euros ;
- des remboursements d'emprunts de la ligne syndiquée A pour - 11,1 millions d'euros ;
- des intérêts financiers versés pour - 6,7 millions d'euros ;
- des rachats de participations ne donnant pas le contrôle pour - 6,3 millions d'euros ;
- le rachat d'actions propres pour - 1,2 million d'euros.

Note 27. Engagements hors bilan

Au 30 novembre 2015, la direction estime, au mieux de sa connaissance actuelle, qu'il n'existe pas d'engagements susceptibles d'avoir un impact significatif sur la situation financière actuelle ou future du groupe Kaufman & Broad, autres que ceux mentionnés dans cette note et dans la note 24.1. « Endettement financier brut par nature ».

Note 27.1. Engagements donnés

Garanties et cautions données

L'ensemble des éléments détaillés ci-dessous concerne le cadre normal de notre activité.

(en milliers d'euros)	30 novembre 2015	30 novembre 2014
Garanties Financières d'Achèvement des travaux (a)	264 578	204 760
Garanties Loi Hoguet (b)	220	220
Indemnités d'immobilisation (c)	12 298	4 626
Autres garanties données (d)	159 520	166 432
Garanties et cautions données	436 616	376 038
Indemnités d'Immobilisation de Terrains et garanties travaux	11 475	8 763
Contre-garanties accordées (e)	16 727	43 832
Garanties données – Kaufman & Broad SA	28 202	52 595
Total Garanties et cautions données	464 818	428 633

(a) 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'assurance 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'assurance une promesse hypothécaire et un engagement de non-cession de parts si le programme est porté par une société spécifique.

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.

(b) 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.

(c) Les indemnités d'immobilisation sont des cautions bancaires données en lieu et place des dépôts de garanties sur les promesses d'achat de terrains.

(d) Ces autres garanties recouvrent principalement les achats de terrains, les aspects VRD (voirie, réseau, distribution).

(e) Il s'agit des contre-garanties accordées par Kaufman & Broad SA à des établissements financiers ayant eux-mêmes délivré des Garanties Financières d'Achèvement des travaux et cautionné des Indemnités d'Immobilisation de Terrains à des filiales du groupe. Ce montant intégrait en 2014 une garantie de paiement liée à une opération de bureaux pour 34 millions d'euros.

Nantissements et sûretés

Des sûretés ont été consenties par Kaufman & Broad SA afin de garantir ses engagements au titre du financement mis en place en mars 2014.

Type de nantissements/Hypothèques	Date échéance ultime ^(a)	Montant actif nant ^(b)	Total poste du bilan	% Total du bilan Kaufman & Broad SA au 30 nov. 2015
Nantissement de compte d'instruments financiers - 100 % des actions Kaufman & Broad Homes SAS détenues par la société		10 450 195 €	10 450 195 €	2 %
Nantissement du solde créditeur des comptes bancaires Kaufman & Broad SA		35 870 €	35 870 €	-
Convention cadre de cession de créances professionnelles relative aux créances intra-groupes de Kaufman & Broad SA sur ses filiales, notamment Kaufman & Broad Financement SNC		61 714 723 €	61 714 723 €	12 %
Nantissement de 100 % des parts sociales de Kaufman & Broad Europe SAS		217 436 878 €	217 436 878 €	42 %
Total		289 637 666 €	289 637 666 €	56 %

(a) Ces nantissements ont vocation à être maintenus jusqu'au complet paiement des sommes dues par la société en qualité d'emprunteur et de garant au titre de la convention de Crédit Senior et de leurs accessoires.

(b) Valeur nette comptable dans les comptes sociaux au 30 novembre 2015.

Engagements d'investissements, d'achats et de locations

(en milliers d'euros)

	Paiements dus par échéancier				
	30 novembre 2015	Moins d'un an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans	30 novembre 2014
Engagements de location simple	23 312	6 247	14 473	2 592	14 568
Engagements d'investissement corporels et incorporels	-	-	-	-	-
Total	23 312	6 247	14 473	2 592	14 568

Engagements relatifs aux locations simples

Le tableau ci-dessous indique, au 30 novembre 2015, les loyers futurs minimaux pour les contrats non résiliables de location simple :

(en milliers d'euros)

	30 novembre 2015	30 novembre 2014
2015	-	5 771
2016	6 247	3 065
2017	5 432	1 570
2018	4 574	1 226
2019	3 376	1 144
2020	1 091	479
2021 et au-delà	2 592	1 313
Total des loyers futurs minimaux	23 312	14 568

La charge de loyers enregistrée au compte de résultat au 30 novembre 2015 au titre des locations simples s'est élevée à 5,8 millions d'euros (5,6 millions d'euros au 30 novembre 2014).

Note 27.2. Engagements reçus

Cautions de travaux et autres garanties reçues

(en milliers d'euros)

	30 novembre 2015	30 novembre 2014
Cautions de marchés de travaux	105 831	110 514
Garanties acquéreurs reçues	102 832	137 278
Total	208 663	247 792

Lignes de crédit syndiqué non utilisées

(en milliers d'euros)

30 novembre 2015

30 novembre 2014

Ligne RCF non utilisée ^(a)	50 000	50 000
---------------------------------------	--------	--------

(a) Dans le cadre du refinancement de la dette intervenu en mars 2014 (voir note 24), une ligne de crédit revolving (RCF) d'un montant maximum de 50 millions *in fine* mars 2019 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.

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 au 30 novembre 2015 à hauteur de 9,3 millions d'euros dont -0,2 million d'euros sur l'exercice 2015. Le risque d'annulation du traité de concession est considéré comme faible. Cependant, du fait de l'évolution des procédures juridiques au cours de l'année 2015, des coûts complémentaires à hauteur de 3 millions d'euros ont été intégrés dans les budgets d'opération au 30 novembre 2015, ayant pour conséquence la constatation d'une marge brute négative à hauteur de 0,2 million d'euros au titre de 2015.

Note 27.3. Actifs et 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 actualisation 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 1^{er} 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 Kaufman & Broad sur une opération immobilière lancée par le groupe en 2012 fait l'objet

Note 28. Expositions aux risques de marché et instruments financiers

Note 28.1. Gestion du 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 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.

Le tableau ci-dessous détaille le portefeuille de *swaps* prêteurs Euribor 1 mois emprunteurs à taux fixe au 30 novembre 2015.

Nature	Notionnel (en millions d'euros)	Taux fixe	Échéance		Type	Valeur de marché au 30 nov. 2015 en % du nominal
			Date de début	Date de fin		
Swap taux fixe EUR1 m	20	0,466 %	30 avr. 2014	30 nov. 2017	Couverture	- 1,59 %
Swap taux fixe EUR1 m	10	0,500 %	28 nov. 2014	30 nov. 2017	Couverture	- 1,65 %
Swap taux fixe EUR1 m	20	0,500 %	30 nov. 2014	30 nov. 2017	Couverture	- 1,65 %
Swap taux fixe EUR1 m	10	0,470 %	30 nov. 2014	30 nov. 2017	Couverture	- 1,59 %
Swap taux fixe EUR1 m	15	0,130 %	30 nov. 2014	30 nov. 2018	Couverture	- 1,21 %
Swap taux fixe EUR1 m	50	0,300 %	28 nov. 2014	30 nov. 2018	Couverture	- 1,73 %

La juste valeur de ces dérivés est communiquée par une société spécialisée externe au groupe (valorisation de niveau 2 au sens d'IFRS7). La réserve de couverture nette d'impôt différé au 30 novembre 2015 s'élève à - 767 milliers d'euros.

Suite aux tests d'efficacité des *swaps* en portefeuille menés au 30 novembre 2015, les *swaps* ont été déqualifiés entraînant l'étalement de la réserve de couverture sur leur durée résiduelle.

L'exposition de la dette nette du groupe au 30 novembre 2015 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	11 100	127 800	-
Facilités de crédit	variable	429	-	-
Passifs financiers		11 529	127 800	-
Banques et caisses disponibles ^(a)	variable	137 948	-	-
Placements à court terme	variable	28 462	-	-
Soldes réservataires	variable	2 951	-	-
Actifs financiers		169 361	-	-
Position nette avant gestion		- 157 832	127 800	-
Swap		-	- 125 000	-
Position nette après gestion		- 157 832	2 800	-

(a) Banques, caisses disponibles et soldes réservataires.

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

Hypothèses : Euribor 1 mois à - 0,053 %.

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 : - 695 milliers d'euros ;
- à la baisse : + 139 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 : - 73 milliers d'euros ;
- à la baisse : + 15 milliers d'euros.

L'exposition de la dette nette du groupe au 30 novembre 2014 était de :

Types d'instruments	Variable/fixe	Moins d'un an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Lignes de crédit syndiqué	variable	11 100	138 900	-
Facilités de crédit	variable	585	-	-
Passifs financiers		11 685	138 900	-
Banques et caisses disponibles ^(a)	variable	126 305	-	-
Placements à court terme	variable	21 990	-	-
Soldes réservataires	variable	1 697	-	-
Actifs financiers		149 992	-	-
Position nette avant gestion		- 138 307	138 900	-
Swap		-	- 125 000	-
Position nette après gestion		- 138 307	13 900	-

(a) Banques, caisses disponibles et soldes réservataires.

Note 28.2. Gestion du risque de change

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

Note 28.3. 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 21.

Note 28.4. 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.

Concernant les opérations réalisées en co-promotion avec des partenaires, les conséquences des mesures prises en 2009 dont les impacts se sont fait ressentir en 2010 (baisse des prix de vente notamment) continuent de faire peser le risque pour le groupe de devoir assumer leur insolvabilité pour leur part dans le financement des programmes et, le cas échéant, leur quote-part de perte pour les programmes déficitaires (voir note 21.2).

Note 28.5. 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 2015.

(en milliers d'euros)	Valeur comptable au 30 nov. 2015	Moins d'un an		De 1 à 5 ans		Plus de 5 ans	
		Intérêts	Rembour- sements	Intérêts	Rembour- sements	Intérêts	Rembour- sements
Emprunts et passifs financiers							
Lignes du crédit syndiqué	138 900	4 754	11 100	9 608	127 800	-	-
Facilités de crédits et autres emprunts	755	25	722	1	33	-	-
Total	139 655	4 779	11 822	9 609	127 833	-	-

(en milliers d'euros)	Valeur comptable au 30 nov. 2014	Moins d'un an		De 1 à 5 ans		Plus de 5 ans	
		Intérêts	Rembour- sements	Intérêts	Rembour- sements	Intérêts	Rembour- sements
Emprunts et passifs financiers							
Lignes du crédit syndiqué	150 000	5 930	11 100	16 289	138 900	-	-
Facilités de crédits et autres emprunts	585	22	585	-	-	-	-
Total	150 585	5 952	11 685	16 289	138 900	-	-

Les flux d'intérêts sont réglés mensuellement et tiennent compte des *swaps* souscrits en 2014.

Le détail du crédit syndiqué est exposé dans la note 24.

Note 28.6. Valeur comptable des instruments financiers par catégories d'IAS 39 et juste valeur

Prêts et créances, actifs 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 non courantes sont à taux variable, le groupe considère que leur juste valeur était proche de leur valeur comptable.

30 novembre 2015	Valeur comptable	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Dettes au coût amorti
Actifs financiers						
Créances clients	331 428	-	-	-	331 428	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	169 361	169 361	-	-	-	-
État impôt courant	18 554	-	-	-	18 554	-
Autres créances courants	135 900	-	-	-	135 900	-
Autres actifs financiers non courants	1 247	-	-	-	1 247	-
Total actifs financiers	656 490	169 361	-	-	487 129	-
Passifs financiers						
Emprunts et dettes financières	141 673	2 018	-	-	-	141 673
Dettes fournisseurs	613 791	-	-	-	-	613 791
État impôt courant	-	-	-	-	-	-
Autres dettes courants	86 658	-	-	-	-	86 658
Total passifs financiers	842 122	2 018	-	-	-	842 122
30 novembre 2014 retraité	Valeur comptable	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Dettes au coût amorti
Actifs financiers						
Créances clients	336 561	-	-	-	336 561	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	149 993	149 993	-	-	-	-
État impôt courant	589	-	-	-	589	-
Autres créances courants	176 016	-	-	-	176 016	-
Autres actifs financiers non courants	1 843	-	-	-	1 843	-
Total actifs financiers	665 002	149 993	-	-	515 009	-
Passifs financiers						
Emprunts et dettes financières	147 916	-	1 317	-	-	146 599
Dettes fournisseurs	618 202	-	-	-	-	618 202
État impôt courant	11 376	-	-	-	-	11 376
Autres dettes courants	97 191	-	-	-	-	97 191
Total passifs financiers	874 685	-	1 317	-	-	873 368

Note 29. 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.

Au 30 novembre 2015, l'endettement financier net s'élève à - 27,7 millions d'euros. L'endettement financier net rapporté aux capitaux propres totaux s'élève ainsi à - 12 % contre - 1 % au 30 novembre 2014.

Note 30. Transactions avec les parties liées**Société mère et entité contrôlant**

Le groupe Kaufman & Broad est contrôlé par la société Financière Gaillon 8, elle-même contrôlée par Financière Daunou 10.

Il n'y a pas eu de transaction entre le groupe Kaufman & Broad et la société Financière Daunou 10.

Les transactions avec Financière Gaillon sont à des conditions de marché et ont des impacts non significatifs pour le groupe.

Aucune autre entité ne contrôle ou n'exerce d'influence notable sur le groupe.

Contrat de Crédits 2014

Le 19 mars 2014, Kaufman & Broad SA est devenue partie à un Contrat de Crédit Senior de droit français rédigé en langue anglaise intitulé « *Term and Revolving Facilities Agreement* » (le Contrat de Crédits 2014) conclu entre, Kaufman & Broad SA en qualité d'emprunteur (*Borrower*), Kaufman & Broad Homes SAS et Kaufman & Broad Europe SAS, en qualité de Cautions Solidaires (*Guarantors*), Crédit Agricole Corporate & Investment Bank, Natixis, BECM, Goldman Sachs International et Crédit Suisse International en qualité d'arrangeurs (*Arrangers*), Crédit Agricole Corporate & Investment Bank en qualité de Teneur de Livre (*Bookrunner*), de Coordinateur Global (*Global Coordinator*), d'Agent (Agent) et d'Agent de Sûretés (*Security Agent*) et un ensemble d'institutions financières listées aux termes de cette convention et désignées comme Prêteurs Initiaux (*Original Lenders*). Au titre du Contrat de Crédits 2014, les institutions financières désignées dans ledit Contrat ont consenti à Kaufman & Broad SA : (a) un prêt à terme A d'un montant maximum de 50 millions d'euros; (b) un prêt à terme B d'un montant maximum de 100 millions d'euros; les prêts à terme A et B devant être utilisés au refinancement de la Convention de Crédit Senior Existante; et (c) une ouverture de crédit *revolving* (*Revolving Facility*) d'un montant maximum de 50 millions d'euros aux fins de financer les besoins généraux et en fonds de roulement du groupe Kaufman & Broad. Dans le cadre du

Contrat de Crédits 2014, Kaufman & Broad SA a consenti un certain nombre de sûretés en garantie des sommes dues par la société en qualité d'emprunteur, à savoir : (a) un nantissement de ses comptes bancaires; (b) une cession Dailly de créances professionnelles à titre de garanties portant sur les créances commerciales et intra-groupe de Kaufman & Broad SA; (c) des nantissements de comptes de titres financiers de Kaufman & Broad Homes SAS et Kaufman & Broad Europe SAS. Par ailleurs, aux termes du Contrat de crédits Seniors 2014, Kaufman & Broad Homes SAS et Kaufman & Broad Europe SAS se sont portées cautions solidaires des engagements de Kaufman & Broad SA en qualité d'Emprunteur et ont consenti un nantissement de leurs comptes bancaires et un nantissement de leurs créances intra-groupe en garantie des sommes dues en leur qualité de cautions solidaires.

L'adhésion au Contrat de Crédits 2014, à la Convention de Nantissement des comptes bancaires, à la Convention-Cadre de Cession de Créances Professionnelles, à la Convention de Nantissement de Comptes de Titres Financiers ont été autorisés par le Conseil d'Administration dans sa séance du 10 mars 2014.

Termes et conditions des transactions avec les parties liées

Les ventes et les achats avec les parties liées sont réalisés aux prix de marché. Les soldes en cours à la fin de l'exercice ne sont pas garantis, ne sont pas porteurs d'intérêts et les règlements se font en trésorerie. Il n'y a pas eu de garanties fournies ou reçues pour les créances et les dettes sur les parties liées. Pour les exercices clos le 30 novembre 2014 et 30 novembre 2015, le groupe n'a constitué aucune provision pour créances douteuses relative aux montants dus par les parties liées. Cette évaluation est effectuée lors de chaque exercice en examinant la situation financière des parties liées ainsi que le marché dans lequel elles opèrent.

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 2014 et 2015.

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 2015	30 novembre 2014
Avantages court terme hors charges patronales ^(a)	3 627	3 222
Avantages court terme : charges patronales	1 672	1 486
Avantages postérieurs à l'emploi – impact bilan ^(b)	51	614
Autres avantages à long terme ^(c)	NA	NA
Indemnités de fin de contrat	-	-
Jetons de présence ^(d)	239	215
Rémunération en actions	-	-
Attribution d'options d'actions (quantité)	-	-
Attribution d'actions gratuites (quantité)	33 000	27 000

(a) 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.

(b) Prestations servies au titre d'une indemnité de départ à la retraite.

(c) Autres rémunérations acquises mais dues à long terme.

(d) 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 2015, le montant comptabilisé en charges par notre société au titre de ce contrat s'élève à 184 milliers d'euros (149 milliers d'euros au 30 novembre 2014).

Note 31. Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le groupe

Exercices couverts : 2014 et 2015 ^(a) (en milliers d'euros)	Ernst & Young Audit				Deloitte & Associés			
	Montant (HT)		Pourcentage		Montant (HT)		Pourcentage	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Audit								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes sociaux et consolidés ^(b)								
Émetteur : Kaufman & Broad SA	131	138	28 %	27 %	131	138	72 %	72 %
Filiales intégrées globalement	334	381	72 %	73 %	50	53	28 %	28 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes ^(c)								
Émetteur : Kaufman & Broad SA	-	-	-	-	-	-	-	-
Filiales intégrées globalement	-	-	-	-	-	-	-	-
Sous-total	465	519	100 %	100 %	181	191	100 %	100 %
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement ^(d)								
Juridique, fiscal, social	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres (à préciser si > 10 % des honoraires d'Audit)	-	-	-	-	-	-	-	-
Sous-total	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	465	519	100 %	100 %	181	191	100 %	100 %

(a) Concernant la période à considérer, il s'agit de prestations effectuées au titre d'un exercice comptable prises en charge au compte de résultat.

(b) Y compris les prestations des experts indépendants ou membres du réseau du Commissaire aux comptes, auxquels celui-ci a recours dans le cadre de la certification des comptes.

(c) Cette rubrique reprend les diligences et prestations directement liées rendues à l'émetteur ou à ses filiales :

- par le Commissaire aux comptes dans le respect des dispositions de l'article 10 du Code de déontologie ;

- par un membre du réseau dans le respect des dispositions des articles 23 et 24 du Code de déontologie.

(d) Il s'agit des prestations hors Audit rendues, dans le respect des dispositions de l'article 24 du Code de déontologie, par membre du réseau aux filiales de l'émetteur dont les comptes sont certifiés. Il s'agit d'honoraires liés à un Audit d'acquisition laquelle n'a pas abouti.

Les honoraires des autres Commissaires aux comptes sur les filiales intégrées globalement représentent 26 milliers d'euros en 2015 et 44 milliers d'euros en 2014.

Note 32. Événements postérieurs à la clôture

Prise de participations

Kaufman & Broad Midi-Pyrénées a pris le contrôle le 22 décembre 2015 de la société SMP (Serge Mas Promotion), promoteur immobilier à Toulouse afin de développer et renforcer sa position de leader en région Midi-Pyrénées. Le montant de cette transaction s'élève à un prix provisoire de 1,2 million d'euros.

Après avoir pris une participation de 40 % le 7 octobre 2015 (voir faits significatifs de la période), Kaufman & Broad Nantes, filiale de Kaufman & Broad SA, a acquis le 6 janvier 2016 le solde du capital et a pris le contrôle de la société Safaur, promoteur immobilier à Caen. Le montant global de cette transaction s'élève à un prix provisoire de 3,3 millions d'euros.

Projet d'initiation par Financière Gaillon 8 SA de la cession de sa participation dans Kaufman & Broad SA et de refinancement de la dette bancaire

Financière Gaillon 8 SA, principal actionnaire de la société avec 87,95 % du capital social, a annoncé le 27 janvier 2016 son intention d'initier la cession de sa participation dans Kaufman & Broad SA, le cas échéant par une offre au marché, qui pourrait ramener sa participation en deçà de 50 % du capital.

Concomitamment à cette opération de marché, il est envisagé que Kaufman & Broad se porte acquéreur d'une partie des actions cédées par Financière Gaillon 8 SA dans le cadre et les limites de son programme de rachat d'actions, dont le renouvellement sera proposé à la prochaine Assemblée Générale des actionnaires, et que des collaborateurs et le management de Kaufman & Broad augmentent leur participation au capital de la société, afin de détenir à terme environ 5 % du capital.

Par ailleurs, et compte tenu de sa trésorerie consolidée qui s'élevait à 169,4 millions d'euros au 30 novembre 2015, le Conseil d'Administration de Kaufman & Broad SA proposera à l'Assemblée Générale Annuelle des actionnaires d'avril 2016 le versement d'un dividende exceptionnel (incluant un acompte de 1,85 euro par action, qui sera payé en mars 2016). Le paiement de ce dividende interviendra préalablement à la réalisation de la cession envisagée.

Enfin, Kaufman & Broad SA envisage de procéder au refinancement de sa dette bancaire à l'occasion de cette opération.

Une cession sous la forme d'une offre au marché permettrait à Kaufman & Broad d'élargir significativement son flottant et d'accroître la liquidité de son titre.

Sous réserve de conditions de marché favorables, l'opération de placement pourrait être réalisée dans le courant du premier semestre 2016.

Annulation d'actions auto-détenues

En application de la décision du Conseil d'Administration de Kaufman & Broad du 26 janvier 2016, la société a annulé 747 619 des actions auto-détenues entraînant une réduction du capital de 0,2 million d'euros. L'impact de cette annulation de 13,7 millions d'euros a été imputé sur le poste « Autres réserves ». Le capital social s'établit donc désormais à 5 417 630,14 euros.

Les actions auto-détenues étant comptabilisées en moins des capitaux propres, dans les comptes consolidés, cette annulation est sans incidence sur les capitaux propres consolidés.

4.2. Comptes sociaux au 30 novembre 2015

Comptes annuels au 30 novembre 2015

Compte de résultat

(en milliers d'euros)	Section	30 novembre 2015	30 novembre 2014
Chiffre d'affaires	4.2.2.13	1 810	3 412
Autres achats et charges externes	4.2.2.14	- 2 041	- 7 029
Salaires et traitements		-	-
Impôts & taxes		- 366	- 133
Dotation aux amortissements et aux provisions	4.2.2.8	- 2 102	- 2 517
Reprise sur provisions et transfert charges		623	14 634
Autres charges et produits d'exploitation		- 286	- 259
Résultat d'exploitation		- 2 362	8 108
Bénéfices attribués et pertes supportées	4.2.2.15	70 339	59 877
Résultat financier (y compris dividendes des filiales)	4.2.2.16	44 222	- 9 501
Résultat courant		112 199	58 484
Résultat exceptionnel	4.2.2.17	- 382	- 1 102
Impôt sur les sociétés	4.2.3	- 16 906	- 24 871
Résultat net		94 911	32 511

Bilan

Actif

(en milliers d'euros)	Section	30 novembre 2015	30 novembre 2014
Immobilisations incorporelles	4.2.2.2	-	-
Immobilisations corporelles	4.2.2.3	125	127
Immobilisations financières	4.2.2.4	416 434	368 534
Actif immobilisé		416 559	368 661
Stock		-	-
Créances	4.2.2.5	87 469	65 830
Actions propres	4.2.2.6	16 778	15 997
Trésorerie		36	36
Charges constatées d'avance		15	15
Actif circulant		104 299	81 878
Total Actif		520 858	450 539

Passif

(en milliers d'euros)	Section	30 novembre 2015	30 novembre 2014
Capital social		5 612	5 612
Primes et réserves		242 679	238 242
Résultat net		94 911	32 511
Capitaux propres	4.2.2.7	343 202	276 365
Provisions pour risques et charges	4.2.2.8	8 974	7 367
Dettes financières	4.2.2.9	139 070	150 110
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		609	781
Autres dettes	4.2.2.10	29 002	15 916
Total Passif		520 858	450 539

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'utilité.

La valeur d'utilité de chaque société est évaluée sur la base de la quote-part de situation nette détenue, quote-part qui intègre les quotes-parts de résultats des programmes logés dans la société ; il est tenu compte des écarts d'acquisition reconnues 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. Lors de l'annulation ou de la résiliation anticipée de tels instruments, la soulte payée est comptabilisée directement en compte de résultat.

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 et 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****Acquisition de la société Concerto Développement**

Kaufman & Broad Real Estate, filiale à 100% de Kaufman & Broad SA, a pris le contrôle le 19 décembre 2014 pour un montant de 4,4 millions d'euros de Concerto Développement, un des leaders français du développement logistique, auprès d'Affine dont Concerto Développement était filiale. Affine restera partenaire de Kaufman & Broad en qualité d'associé minoritaire dans le cadre des projets développés jusqu'en 2018.

Acquisition du groupe Safaur

Kaufman & Broad Nantes, filiale à 100% de Kaufman & Broad SA, a pris une participation de 40% le 7 octobre 2015 pour un montant

de 1,4 million d'euros dans la société Safaur, promoteur immobilier à Caen couvrant également la Côte Normande et la Basse Normandie. Ce rapprochement s'inscrit dans la volonté de Kaufman & Broad de développer son maillage du territoire français, en ciblant le marché des agglomérations de taille moyenne.

Dividendes reçus

Le résultat financier de Kaufman & Broad SA au 30 novembre 2015 intègre les dividendes versés par 2 filiales à hauteur de 52,8 millions d'euros dont les dividendes exceptionnels de Kaufman & Broad Europe à hauteur de 50,0 millions d'euros (voir note 4.2.2.16).

4.2.2.2. Immobilisations incorporelles

(en milliers d'euros)

	30 novembre 2015	30 novembre 2014
Licences informatiques	274	274
Amortissements	- 274	- 274
Immobilisations incorporelles nettes	-	-

4.2.2.3. Immobilisations corporelles

(en milliers d'euros)

	30 novembre 2015	30 novembre 2014
Installations générales et agencements	184	184
Amortissements	- 58	- 57
Installations générales et agencements	125	127
Matériel et mobilier de bureau, informatique	601	601
Amortissements	- 601	- 601
Matériel et mobilier de bureau, informatique	-	-
Immobilisations corporelles nettes	125	127

4.2.2.4. Immobilisations financières

(en milliers d'euros)	30 novembre 2015	30 novembre 2014
Titres de participation	324 460	324 458
Créances rattachées à des participations et prêts ^(a)	97 933	46 630
Autres immobilisations financières ^(b)	1 308	1 356
Dépréciation ^(c)	- 7 267	- 3 910
Immobilisations financières nettes	416 434	368 534

(a) Les créances rattachées à des participations correspondent à des avances en compte-courant aux filiales de Kaufman & Broad SA.

(b) Les autres immobilisations financières sont essentiellement composées de dépôts et cautionnements, dont la trésorerie mise à disposition de la banque Rothschild dans le cadre du contrat de rachat d'actions soit 1,3 million d'euros.

(c) Au 30 novembre 2015, la provision sur titres des filiales concerne KB Financement pour 2,9 millions d'euros et SM2I pour 4,1 millions d'euros.

(en milliers d'euros)	30 novembre 2014	Augmentation	Diminution	30 novembre 2015
Titres de participation	324 458	5	- 3	324 460
Créances rattachées à des participations et prêts ^(a)	46 630	51 303	-	97 933
Autres immobilisations	1 356	-	- 48	1 308
Provision pour dépréciation	- 3 910	- 3 357	-	- 7 267
Immobilisations financières	368 534	47 950	- 51	416 434

(a) 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 61,7 millions d'euros au 30 novembre 2015 (contre une dette de 0,2 million d'euros au 30 novembre 2014). 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.

4.2.2.5. Créances

(en milliers d'euros)	30 novembre 2015	30 novembre 2014
Taxe sur la valeur ajoutée ^(a)	7 756	351
Impôt sur les sociétés	-	-
Comptes courants ^(b)	79 689	65 479
Débiteurs divers	24	-
Créances	87 469	65 830

(a) Au 30 novembre 2015, le crédit de TVA consolidée est de 7,7 millions.

(b) Ce montant intègre à hauteur de 69,1 millions d'euros la quote-part des remontées de résultat des filiales (contre 62,9 millions au 30 novembre 2014), à hauteur de 7,4 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 3,1 millions d'euros 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 2015	À un an au plus	À plus d'un an
Taxe sur la valeur ajoutée	7 756	7 756	-
Impôt sur les sociétés	-	-	-
Comptes courants ^(a)	79 689	45 640	34 049
Débiteurs divers	24	24	-
Créances	87 469	53 421	34 049

(a) La part à plus d'un an correspondant 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 2015	30 novembre 2014
Actions propres	16 778	15 997
Provisions pour dépréciation des actions propres	-	-
Actions propres (valeur nette de dépréciation)	16 778	15 997

Au 30 novembre 2015, les actions propres, au nombre de 941 009 concernent :

- les actions affectées aux plans d'actions gratuites en cours à hauteur de 194 550 actions pour un montant de 2 720 milliers d'euros ;
- les actions détenues et pour lesquelles aucune décision d'affectation n'a encore été prise à hauteur de 738 759 actions pour un montant de 13 842 milliers d'euros ;
- les actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité à hauteur de 7 700 actions pour un montant de 216 milliers d'euros.

Au 30 novembre 2014, le groupe détenait 924 538 actions dont 106 000 affectées à la couverture des plans d'actions gratuites, 812 288 actions pour lesquelles aucune décision d'affectation n'avait été prise et 6 250 dans le cadre du contrat de liquidité.

Le Conseil d'Administration du 7 juillet 2015 a affecté 124 350 actions auto-détenues à la couverture d'un nouveau plan d'actions gratuites. Par ailleurs, 30 100 actions gratuites ont été livrées à leurs bénéficiaires en janvier 2015 (plan du 22 janvier 2013).

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. d'émission	Prime	Autres réserves	Report à nouveau	Résultat	Capitaux propres
30 novembre 2013	5 612	979	781	975	30 656	124 884	79 967	243 854
Affectation résultat 2013	-	-	-	-	-	79 967	- 79 967	-
Acompte sur dividendes	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat de l'exercice	-	-	-	-	-	-	32 511	32 511
30 novembre 2014	5 612	979	781	975	30 656	204 851	32 511	276 365
Affectation résultat 2014	-	-	-	-	-	32 511	- 32 511	-
Distributions	-	-	-	-	-	- 28 073	-	- 28 073
Résultat de l'exercice	-	-	-	-	-	-	94 911	94 911
30 novembre 2015	5 612	979	781	975	30 656	209 289	94 911	343 202

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 2014	Augmentation	Réduction	30 novembre 2015
Nombre de titres	21 584 658	-	-	21 584 658
Nominal	0,26	-	-	0,26
Capital	5 612 011	-	-	5 612 011

Au 30 novembre 2014 et au 30 novembre 2015, le capital social de Kaufman & Broad s'élève à 5 612 011,08 euros, divisé en 21 584 658 actions ordinaires d'un nominal de 0,26 euro chacune.

4.2.2.7.1. Plans d'options d'achat d'actions

Un plan d'options d'achat d'actions mis en place dans le groupe en 2006 est toujours en cours au 30 novembre 2015. Il n'y a pas eu de nouvelle tranche octroyée ni de nouveau plan de *stock-option* mis en place en 2015.

Les principales caractéristiques du plan en cours au 30 novembre 2015 au sein du groupe sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

Stock-options

Plan 3

Date d'autorisation par l'Assemblée Générale Extraordinaire	19/04/2006
Date du Conseil d'Administration attribuant les options/actions	19/04/2006
Nombre total d'options attribuées	95 500
Nombre de bénéficiaires	26
Point de départ d'exercice des options	19/04/2008
Date d'expiration	19/04/2016
Impossibilité de céder les options jusqu'au	19/04/2010
Prix d'exercice	44,23 €
Options en circulation en début d'exercice	14 100
Options attribuées sur l'exercice	-
Options auxquelles il a été renoncé sur l'exercice	-
Options exercées sur l'exercice	-
Options expirées	3 000
Options en circulation au 30 novembre 2015	11 100
Options exerçables au 30 novembre 2015	11 100

4.2.2.7.2. Plans d'attribution d'actions gratuites

Dans le cadre du plan d'actions gratuites du 22 janvier 2013, 30 100 actions gratuites ont été définitivement attribuées le 22 janvier 2015 à l'issue de la période d'acquisition et ont été livrées.

Dans le cadre de l'autorisation de l'Assemblée Générale du 11 avril 2014, le Conseil d'Administration du 7 juillet 2015 a attribué 124 350 actions gratuites supplémentaires.

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.

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 2015 au sein du groupe sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

Plan d'actions gratuites

11 avril 2014 7 juillet 2015

Date d'autorisation par l'Assemblée Générale Extraordinaire	11 avril 2014	11 avril 2014
Nombre d'actions gratuites pouvant être attribuées	200 000	129 800
Date du Conseil d'Administration attribuant des actions	11 avril 2014	7 juillet 2015
Nombre de bénéficiaires	741	662
Types d'actions	Existantes	Existantes
Nombre d'actions gratuites attribuées	70 200	124 350
Actions devenues caduques	7 860	1 000
Actions en cours au 30 novembre 2015	62 340	123 350

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 réservés 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, soit au 30 novembre 2015 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.

Ainsi, au 30 novembre 2015, seuls 121 874 BSA restent exerçables. L'exercice de ces 121 874 BSA est susceptible de donner lieu à une augmentation de capital d'un montant nominal maximum de 31 687,76 euros, auquel s'ajoutera 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.

Chaque BSA ne sera exerçable qu'en cas de « Changement de Contrôle », tel que défini aux termes et conditions des BSA, survenant avant le 3 décembre 2017.

4.2.2.8. Provisions pour risques et charges

(en milliers d'euros)	30 novembre 2015	30 novembre 2014
Provision attribution actions gratuites ^(a)	2 597	1 323
Provision risque fiscal	-	-
Provision risque filiale ^(b)	5 674	5 544
Autres provisions pour risques et charges	703	500
Provisions pour risques et charges	8 974	7 367

(a) Provision constituée à hauteur de la moins-value que subira l'entreprise lors de la remise des actions gratuites aux salariés.

(b) Provision à hauteur de la situation nette négative de la filiale Kaufman et Broad Normandie pour 5,6 millions d'euros.

(en milliers d'euros)	30 novembre 2014	Dotation	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	30 novembre 2015
Provision actions gratuites attribuées	1 323	1 725	-	- 451	2 597
Provision risque fiscal	-	-	-	-	-
Provision risque filiale	5 544	301	-	- 171	5 674
Autres provisions pour risques et charges	500	375	-	- 172	703
Provisions pour risques et charges	7 367	2 401	-	- 794	8 974

4.2.2.9. Dettes financières

(en milliers d'euros)	30 novembre 2015	30 novembre 2014
Ligne de crédit bancaire syndiqué	138 900	150 000
Facilités de crédit utilisées	90	-
Intérêts courus sur emprunts	80	110
Dettes financières	139 070	150 110

Kaufman & Broad SA bénéficie d'une ligne de crédit bancaire syndiquée dont les caractéristiques sont détaillées ci-après.

Principaux recours à l'endettement financier

(en milliers d'euros)	Capacité	Utilisation au 30 novembre 2015	Échéance	Taux ^(a)
Senior A	38 900	38 900	amortissable à hauteur de 5,5 M€ par semestre de mars 2015 à mars 2019	E + 300 BPS
Senior B	100 000	100 000	<i>in fine</i> mars 2019	E + 325 BPS
Total	138 900	138 900	-	-

(a) 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 prête en blanc à d'autres grandes banques.

Au 30 novembre 2015, le groupe utilise 138,9 millions d'euros de ligne de crédit bancaire syndiquée contre 150 millions au 30 novembre 2014.

1. Kaufman & Broad SA a signé le 19 mars 2014 un Contrat de Crédit Senior pour un montant total de 200 millions d'euros en remplacement du Contrat de Crédit Senior existant.

Le Contrat de Crédit Senior de Kaufman & Broad SA, dont la maturité est de 5 ans, comprend :

- une ouverture de Crédit *Revolving* d'un montant maximum en principal de 50 millions d'euros *in fine* (le taux d'intérêt de la tranche A est de 3 % avec une surprime de 0,25 % si le ratio dettes nettes/EBITDA > 0) ;

- un Crédit Senior composé :

- d'une tranche A d'un montant de 50 millions d'euros amortissable à hauteur de 5,5 millions d'euros par semestre à compter de mars 2015 (le taux d'intérêt de la tranche A est de 3 % avec une surprime de 0,25 % si le ratio dettes nettes/EBITDA > 0), deux premiers remboursements de la ligne A sont ainsi intervenus en mars et septembre 2015 à hauteur de 11,1 millions d'euros,
- d'une tranche B d'un montant de 100 millions d'euros *in fine* (le taux d'intérêt de la tranche B est de 3,25 % avec une surprime de 0,25 % si le ratio dettes nettes/EBITDA > 0).

Au 30 novembre 2015, la société n'a pas effectué de tirage sur sa nouvelle ligne de crédit *revolving*.

2. L'aménagement des ratios financiers :

Pour les trimestres comptables à compter d'août 2014, jusqu'à l'échéance du contrat en 2019, 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 trimestre	Seuil	Ratio au 30 novembre 2015
<i>Leverage Ratio</i> (ratio de fonds non pondérés au risque) ⁽¹⁾	< 3	- 0,37
Ratio d'Endettement ⁽²⁾	< 1	- 0,11

(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 30.11.13 + résultat consolidé cumulé de 1.12.13 à la fin du trimestre considéré – dividendes versés sur la période considérée + charge d'impairment cumulée de la période du 1.12.13 à la fin du trimestre considéré.

3. 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 au 30 novembre 2015.

4. Les sûretés mises en place en garantie des sommes dues par la société en qualité d'emprunteur sont décrites à la note 4.2.2.18.

Échéancier

(en milliers d'euros)

		Dont échéance		
	30 novembre 2015	Moins d'1 an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Ligne syndiquée	138 900	11 100	127 800	-
Facilités de crédit utilisées	90	90	-	-
Intérêts courus	80	80	-	-
Endettement financier brut	139 070	11 270	127 800	-

(a) Les lignes de crédit bancaire syndiqué mises en place en mars 2014 ont les échéances suivantes : la tranche A (50,0 millions d'euros) est amortissable de 5,5 millions d'euros par semestre à compter de mars 2015, la tranche B est remboursable *in fine* en mars 2019.

4.2.2.10. Autres dettes

(en milliers d'euros)

	30 novembre 2015	30 novembre 2014
Taxe sur la valeur ajoutée	602	927
Impôts sur les sociétés ^(a)	8 090	6 815
Autres impôts et taxes	367	58
Autres créditeurs divers	447	447
Comptes courants ^(b)	19 495	7 669
Autres dettes	29 002	15 916

(a) Cette dette d'impôts correspond au solde à régler au titre de l'intégration fiscale 2015.

(b) Ce montant correspond pour 9,2 millions d'euros au compte courant des sociétés membre du périmètre de TVA consolidée (contre 1,4 million d'euros au 30 novembre 2014), et pour 10,2 millions d'euros aux avances de fonds consenties par les sociétés du groupe (contre 6,3 millions d'euros au 30 novembre 2014).

(en milliers d'euros)

	30 novembre 2015	À 1 an au plus	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Taxe sur la valeur ajoutée	602	257	345	-
Impôts sur les sociétés	8 090	8 090	-	-
Autres impôts et taxes	367	367	-	-
Autres créditeurs divers	447	447	-	-
Comptes courants	19 495	19 495	-	-
Autres dettes	29 002	28 657	345	-

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 2015	30 novembre 2014
Créances rattachées à des participations	97 933	46 629
Autres créances	79 689	65 830
Comptes courants	- 19 495	- 7 669
Créances et dettes sociétés liées	158 127	104 790

4.2.2.12. Charges à payer et produits à recevoir

(en milliers d'euros)	30 novembre 2015	30 novembre 2014
Emprunts et dettes financières	- 80	- 110
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	- 530	- 782
Dettes fiscales et sociales	- 315	- 6
Total à payer	- 925	- 898

Le montant apparaissant en dettes fournisseurs et comptes rattachés correspond principalement à des honoraires non encore facturés.

(en milliers d'euros)	30 novembre 2015	30 novembre 2014
Autres créances	-	-
Total produits à recevoir	-	-

4.2.2.13. Chiffre d'affaires

(en milliers d'euros)	30 novembre 2015	30 novembre 2014
Prestations de services	1 810	3 412
Total	1 810	3 412

Le chiffre d'affaires correspond notamment aux refacturations des frais de fonctionnement supportés en 2015 par Kaufman & Broad SA pour le compte des sociétés du groupe ou de son actionnaire principal la société Financière Gaillon 8, et à la refacturation au GIE Kaufman & Broad, structure employant les salariés du groupe Kaufman & Broad des charges liées à la livraison d'actions gratuites.

4.2.2.14. Autres achats et charges externes

(en milliers d'euros)	30 novembre 2015	30 novembre 2014
Honoraires juridiques et montage ^(a)	- 628	- 5 657
Honoraires Audit	- 304	- 266
Prestations internes	- 784	- 760
Autres charges	- 325	- 346
Total	- 2 041	- 7 029

(a) Les honoraires 2014 étaient liés à la mise en place de la ligne de crédit et s'élevaient à 4,6 millions d'euros.

4.2.2.15. Bénéfices attribués et pertes supportées

Ce poste enregistre les résultats des sociétés supports des programmes pour un montant net de 70,3 millions d'euros au 30 novembre 2015 comparé à 59,9 millions d'euros au 30 novembre 2014 comprenant des quote-parts de pertes à hauteur de - 0,1 million d'euros au 30 novembre 2015 comparé à - 2,5 millions d'euros au 30 novembre 2014.

4.2.2.16. Résultat financier

(en milliers d'euros)	30 novembre 2015	30 novembre 2014
Dividendes reçus ^(a)	52 800	10
Variation nette des provisions ^(b)	- 3 488	- 1 684
Produits financiers relatif au remboursement anticipé des lignes Senior B et C	-	-
Charges d'intérêts nets ^(c)	- 5 090	- 7 827
Total	44 222	- 9 501

(a) Les dividendes et produits financiers sont constitués des dividendes perçus des sociétés filiales, principalement de dividendes exceptionnels de 50 millions d'euros provenant de Kaufman et Broad Europe.

(b) Ce montant intègre en 2015 :

- une dotation de 2,9 millions sur la dépréciation de titres KB Financement,
- une dotation de 0,5 million sur la dépréciation de titres SM2I,
- une dotation de 0,3 million sur la dépréciation de titres Kaufman et Broad Normandie,
- une reprise de 0,2 million sur la dépréciation de titres de Kaufman et Broad Rénovation ;

(c) Les intérêts financiers supportés correspondent aux intérêts sur la dette financière et sur les swaps et sur les compte-courants intra-groupe.

4.2.2.17. Résultat exceptionnel

(en milliers d'euros)	30 novembre 2015	30 novembre 2014
Autres charges exceptionnelles nettes ^(a)	- 382	- 1 102
Total	- 382	- 1 102

(a) Le résultat exceptionnel en 2015 correspond à la moins-value sur les actions propres livrées dans le cadre des plans d'attribution d'actions gratuites pour 0,3 million d'euros.

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.

Le tableau ci-dessous détaille le portefeuille de swaps prêteurs Euribor 1 mois emprunteurs à taux fixe au 30 novembre 2015.

Nature	Notionnel (en millions d'euros)	Taux fixe	Échéance		Type	Valeur de marché au 30 nov. 2015 en % du nominal
			Date de début	Date de fin		
Swap taux fixe EUR1m	20	0,466 %	30 avr. 2014	30 nov. 2017	Couverture	- 1,59 %
Swap taux fixe EUR1m	10	0,500 %	28 nov. 2014	30 nov. 2017	Couverture	- 1,65 %
Swap taux fixe EUR1m	20	0,500 %	30 nov. 2014	30 nov. 2017	Couverture	- 1,65 %
Swap taux fixe EUR1m	10	0,470 %	30 nov. 2014	30 nov. 2017	Couverture	- 1,59 %
Swap taux fixe EUR1m	15	0,130 %	30 nov. 2014	30 nov. 2018	Couverture	- 1,21 %
Swap taux fixe EUR1m	50	0,300 %	28 nov. 2014	30 nov. 2018	Couverture	- 1,73 %

Engagements hors bilan reçus

Lignes de crédit syndiqué non utilisées

(en milliers d'euros)	30 novembre 2015	30 novembre 2014
Ligne RCF non utilisée ^(a)	50 000	50 000

(a) Dans le cadre du refinancement de la dette intervenu en mars 2014 (voir note 4.2.2.10), une ligne de crédit revolving (RCF) d'un montant maximum de 50 millions *in fine* mars 2019 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 2015	30 novembre 2014
Indemnités d'Immobilisation de Terrains et garanties travaux	11 475	8 763
Contre-garanties accordées ^(a)	16 727	43 832
Total	28 202	52 595

(a) Il s'agit des contre-garanties accordées par Kaufman & Broad SA à des établissements financiers ayant eux-mêmes délivré des Garanties Financières d'Achèvement des travaux et cautionnées des Indemnités d'Immobilisation de Terrains à des filiales du groupe. Ce montant intégrait en 2014 une garantie de paiement liée à une opération de bureaux pour 34 millions d'euros.

Nantissements et sûretés

Des sûretés ont été consenties par Kaufman & Broad SA afin de garantir ses engagements au titre du financement mis en place en mars 2014.

Type de nantissements/Hypothèques

	Date échéance ultime ^(a)	Montant actif nant ^(b)	Total poste du bilan	% Total du bilan Kaufman & Broad SA au 30 nov. 2015
Nantissement de compte d'instruments financiers				
- 100 % des actions Kaufman & Broad Homes SAS détenues par la société		10 450 195 €	10 450 195 €	2 %
Nantissement du solde créateur des comptes bancaires Kaufman & Broad SA		35 870 €	35 870 €	-
Convention cadre de cession de créances professionnelles relative aux créances intra-groupes de Kaufman & Broad SA sur ses filiales, notamment Kaufman & Broad Financement SNC		61 714 723 €	61 714 723 €	12 %
Nantissement de 100 % des parts sociales de Kaufman & Broad Europe SAS		217 436 878 €	217 436 878 €	42 %
Total		289 637 666 €	289 637 666 €	56 %

(a) Ces nantissements ont vocation à être maintenus jusqu'au complet paiement des sommes dues par la société en qualité d'emprunteur et de garant au titre de la convention de Crédit Senior et de leurs accessoires.

(b) Valeur nette comptable dans les comptes sociaux au 30 novembre 2015.

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 2019.

(en millions d'euros)	Résultat comptable avant impôt	Retrai- tements fiscaux ^(a)	Résultat fiscal avant impôt	Report déficitaire à imputer	Résultat fiscal imposable	Impôt théorique Kaufman & Broad SA ^(b)	Effet de l'inté- gration fiscale produit/ (charge)	Impôt compta- bilisé produit/ (charge)	Résultat net
Courant	112 199	- 56 731	55 468	- 28 043	27 425	- 10 857	- 6 181	- 17 038	95 161
Exceptionnel	- 382	-	- 382	-	- 382	132	-	132	- 250
Total	111 817	- 56 731	55 086	- 28 043	27 043	- 10 725	- 6 181	- 16 906	94 911

(a) Les retraitements fiscaux intègrent essentiellement la déduction des dividendes reçus de Kaufman et Broad Europe et le retraitement 2015 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.

(b) Ce montant inclut la taxe sur les dividendes versés pour 0,8 million d'euros.

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 transactions avec les parties liées sont réalisées à des conditions de marché.

4.2.5. Événements postérieurs

Prises de participations

Kaufman & Broad Midi-Pyrénées a pris le contrôle le 22 décembre 2015 de la société SMP (Serge Mas Promotion), promoteur immobilier à Toulouse afin de développer et renforcer sa position de leader en région Midi-Pyrénées. Le montant de cette transaction s'élève à un prix provisoire de 1,2 million d'euros.

Après avoir pris une participation de 40% le 7 octobre 2015 (voir faits significatifs de la période), Kaufman & Broad Nantes, filiale de Kaufman & Broad SA, a acquis le 6 janvier 2016 le solde du capital et a pris le contrôle de la société Safaur, promoteur immobilier à Caen. Le montant global de cette transaction s'élève à un prix provisoire de 3,3 millions d'euros.

Projet d'initiation par Financière Gaillon 8 SA de la cession de sa participation dans Kaufman & Broad SA et de refinancement de la dette bancaire

Financière Gaillon 8 SA, principal actionnaire de la société avec 87,95 % du capital social, a annoncé le 27 janvier 2016 son intention d'initier la cession de sa participation dans Kaufman & Broad SA, le cas échéant par une offre au marché, qui pourrait ramener sa participation en deçà de 50 % du capital.

Concomitamment à cette opération de marché, il est envisagé que Kaufman & Broad se porte acquéreur d'une partie des actions cédées par Financière Gaillon 8 SA dans le cadre et les limites de son programme de rachat d'actions, dont le renouvellement sera proposé à la prochaine Assemblée Générale des actionnaires, et que des collaborateurs et le

management de Kaufman & Broad augmentent leur participation au capital de la société, afin de détenir à terme environ 5 % du capital.

Par ailleurs, et compte tenu de sa trésorerie consolidée qui s'élevait à 169,4 millions d'euros au 30 novembre 2015, le Conseil d'Administration de Kaufman & Broad SA proposera à l'Assemblée Générale Annuelle des actionnaires d'avril 2016 le versement d'un dividende exceptionnel (incluant un acompte de 1,85 euro par action, qui sera payé en mars 2016). Le paiement de ce dividende interviendra préalablement à la réalisation de la cession envisagée.

Enfin, Kaufman & Broad SA envisage de procéder au refinancement de sa dette bancaire à l'occasion de cette opération.

Une cession sous la forme d'une offre au marché permettrait à Kaufman & Broad d'élargir significativement son flottant et d'accroître la liquidité de son titre.

Sous réserve de conditions de marché favorables, l'opération de placement pourrait être réalisée dans le courant du premier semestre 2016.

Annulation d'actions auto-détenues

En application de la décision du Conseil d'Administration de Kaufman & Broad du 26 janvier 2016, la société a annulé 747 619 des actions auto-détenues entraînant une réduction du capital de 0,2 million d'euros. L'impact de cette annulation de 13,7 millions d'euros a été imputé sur le poste autres réserves. Le capital social s'établit donc désormais à 5 417 630,14 euros.

4.2.6. Consolidation

Kaufman & Broad SA est la société-mère du périmètre de consolidation constitué de Kaufman & Broad SA et de ses filiales.

Les comptes de Kaufman & Broad SA sont consolidés par Intégration Globale dans les comptes consolidés de Financière Gaillon 8 SA.

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 2015 s'élève à 1 684 075 euros dont 239 067 euros aux Administrateurs non dirigeants.

4.2.8. 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	46 245 786	99,90 %	217 436 878
Kaufman & Broad Homes SAS	2 247 403	5 903 933	100,00 %	10 450 195
Kaufman & Broad Développement SAS	152 449	- 2 185 192	100,00 %	152 449
SMCI Développement SAS	762 245	- 650 022	100,00 %	762 245
Kaufman & Broad Rénovation SAS	160 000	- 352 268	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	6 377 240	100,00 %	30 191 792
Kaufman & Broad Méditerranée SARL	100 000	- 12 636 073	100,00 %	100 000
Kaufman & Broad Normandie SARL	100 000	- 4 858 173	100,00 %	100 000
Kaufman & Broad Savoie SARL	100 000	- 177 336	100,00 %	100 000
Kaufman & Broad Rhône-Alpes SARL	1 300 000	- 13 762 462	100,00 %	1 300 000
Kaufman & Broad Pyrénées-Atlantiques SARL	100 000	- 1 059 948	100,00 %	100 000
Résidences Bernard Teillaud SARL	840 000	13 075 088	100,00 %	15 663 729
Kaufman & Broad Midi-Pyrénées SARL	2 858 910	14 570 193	100,00 %	36 404 833
SARL Kaufman & Broad Languedoc-Roussillon	100 000	- 3 681 407	99,00 %	99 000
SARL Kaufman & Broad Aquitaine	100 000	- 7 608 180	99,00 %	1 387 900
SM2I	1 000 000	- 450 412	100,00 %	5 059 325
Kaufman et Broad Flandres	7 700	26 164	99,90 %	636 000
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)	-	-	-	32 670
2. Participations non reprises au paragraphe A dans les sociétés françaises (ensemble)				
	-	-	-	108 922

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	-	-	7 389 332	7 542 548	-
10 450 195	-	-	33 075 773	8 932 604	-
152 449	-	-	16 849 839	3 613 239	-
762 245	-	-	560 807	847 857	-
133 609	-	-	1 960 430	254 055	-
1 365 259	-	-	416 516	-2 708 527	-
30 191 792	-	-	4 492 502	931 897	-
100 000	-	-	7 217 303	-5 510 318	-
-	-	-	-	-285 973	-
100 000	-	-	1 586 682	-1 574 735	-
1 300 000	-	-	5 567 370	-1 146 275	-
100 000	-	-	1 221 009	-3 309 298	-
15 663 729	-	-	359 103	423 818	-
36 404 833	-	-	5 853 636	-5 033 689	-
99 000	132 699	-	4 777 685	- 121 017	-
1 387 900	-	-	8 544 052	1 823 878	-
865 454	-	-	1 464 176	-203 631	-
636 000	-	-	1 089 494	-1 305 818	-
990	4 996 779	-	101 189 731	8 769 328	-
990	-	-	129 081	-43 644	-
990	3 459 839	-	217 145 610	15 033 606	-
990	4 425 813	-	150 714 132	17 558 395	-
990	-	-	65 342 852	6 877 105	-
990	-	-	41 830 196	4 007 783	-
990	-	-	109 540	50 766	-
990	2 866 572	-	79 016 381	4 697 195	-
990	-	-	-8 613	17 799	-
31 638	-	-	-	-	-
2 918	-	-	-	-	-

4.2.9. Résultats des cinq derniers exercices

Nature des indications	2015	2014	2013	2012	2011
1 Situation financière en fin d'exercice					
a) Capital social	5 612 011	5 612 011	5 612 011	5 612 011	5 612 011
b) Nombre d'actions émises	21 584 658	21 584 658	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	1 809 564	3 411 525	1 125 881	1 075 639	237 827
b) Bénéfices avant impôts, amortissements et provisions	116 783 465	47 984 896	97 446 761	78 266 580	68 287 720
c) Impôts sur les bénéfices	16 906 321	24 871 390	15 202 518	-1 565 327	-4 813 594
d) Bénéfices après impôts, amortissements et provisions	94 911 060	32 510 444	79 966 898	72 042 542	68 015 260
e) Montant bénéfices distribués	80 222 600	28 072 931	-	48 455 612	-
3 Résultat des opérations ramené à une seule action					
a) Bénéfices après impôts avant amortissements et provisions	5,18	2,22	4,51	3,70	3,39
b) Bénéfices après impôts, amortissements et provisions	4,40	1,51	3,70	3,34	3,15
c) Dividende versé à chaque action	3,85	1,36	-	2,31	-
4 Personnel					
d) Nombre de salariés	-	-	-	-	-
e) Montant de la masse salariale	-	-	-	-	-
f) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux	-	-	-	-	-

4.2.10. Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le groupe

Voir section 4.1.6. « Informations complémentaires » – note 31 « Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le groupe ».

4.3. Informations sur les parties liées

La section 3.2.6. « Informations sur les opérations conclues avec des sociétés ayant des dirigeants communs avec ceux de la société ou des sociétés du groupe » décrit notamment les conventions courantes.

La section 4.1.6 « Informations complémentaires » note 30 « Transactions avec les parties liées » décrit les termes et conditions des transactions avec les parties liées.

5 Renseignements concernant l'activité du groupe

5.1.	Renseignements à caractère général concernant la société	204
5.1.1.	Dénomination sociale et siège social	204
5.1.2.	Forme juridique et législation applicable	204
5.1.3.	Date de constitution et durée de la société	204
5.1.4.	Objet social	204
5.1.5.	Registre du commerce et des sociétés	205
5.1.6.	Consultation des documents	205
5.1.7.	Exercice social	205
5.1.8.	Répartition des bénéfices	205
5.1.9.	Assemblées Générales	205
5.1.10.	Droit de vote double	206
5.1.11.	Franchissements de seuils	206
5.2.	Renseignements à caractère général concernant le capital	207
5.2.1.	Conditions statutaires auxquelles sont soumises les modifications du capital et des droits attachés aux actions	207
5.2.2.	Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	207
5.2.3.	Acquisition par la société de ses propres actions	207
5.2.4.	Capital social	210
5.2.5.	Capital autorisé mais non émis	210
5.2.6.	Titres non représentatifs du capital	210
5.2.7.	Autres titres donnant accès au capital	211
5.2.8.	Tableau d'évolution du capital	211
5.3.	Répartition actuelle du capital et des droits de vote	212
5.3.1.	Actionnariat de la société au 30 novembre 2015 et évolution sur trois ans	212
5.3.2.	Modifications dans la répartition du capital au cours des trois derniers exercices	214
5.3.3.	Personnes morales détenant le contrôle de la société	214
5.3.4.	Organigramme du groupe	217
5.4.	Marché des titres de la société	218
5.5.	Dividendes	219
5.5.1.	Politique de distribution	219
5.5.2.	Délai de prescription	219

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 la société 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'étude 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 19 mars 2014 (voir section 4.1.5. « État de la situation financière – Passif » note 24.1. « Endettement financier brut par nature »), aux termes duquel la société ne peut procéder à des distributions de dividendes que dans la mesure où notamment le *Net Leverage Ratio* (voir section 1.2.1.5.4. « Covenants financiers au titre du contrat de Crédit Senior 2014 ») n'est pas supérieur à 1. 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 2015 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 2015 était composé de 21 584 658 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. « Droits de vote double »). Le 10 février 2016, la société a procédé à l'annulation de 747 619 actions, réduisant ainsi le nombre d'action composant le capital à 20 837 039 actions. 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 sixième 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 été renouvelée par l'Assemblée Générale du 16 avril 2015 pour une durée de dix-huit mois. L'autorisation a été consentie au Conseil d'Administration du 11 avril 2014 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.

5.2.3.1. Programme de rachat autorisé par l'Assemblée Générale du 16 avril 2015

L'Assemblée Générale du 16 avril 2015, ayant statué 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, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce et du règlement européen n° 2273/2003 du 22 décembre 2003, pour une durée de dix-huit mois, à l'effet de procéder à l'achat par la société de ses propres actions pour un prix maximum de 40 euros par action, soit un prix global maximum de 60 500 000 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 dix-huitième résolution à caractère extraordinaire de l'Assemblée Générale du 11 avril 2014.

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 7 % 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 7 % 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 40 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 16 avril 2015.

En application de l'article R. 225-151 du Code de commerce, l'Assemblée Générale a fixé à 60,5 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 dix-septième résolution de l'Assemblée Générale du 11 avril 2014.

Contrat de liquidité

Depuis le 5 juin 2006 et pour une durée d'un an renouvelable par tacite reconduction, la société Kaufman & Broad confie à Rothschild & Cie Banque 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 (l'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 16 avril 2015 »).

Pour la mise en œuvre de ce contrat, 4 millions d'euros ont été affectés au compte de liquidité, son montant ayant été par la suite diminué progressivement de 4 millions, à 2 millions, puis à 0,5 million d'euros.

Le 19 juillet 2011, Kaufman & Broad a effectué un apport complémentaire en espèces de 250 000 euros. Le 8 août 2011, Kaufman & Broad a effectué un nouvel apport complémentaire en espèces de 1 000 000 euros.

Au 31 décembre 2015, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité : 212 745 actions et 1 167 704,31 euros non investis en actions.

5.2.3.2. Bilan des opérations d'achat d'actions

Dans le cadre du Contrat de Liquidité, Kaufman & Broad SA a procédé sur l'exercice 2015 aux opérations d'achat et de vente d'actions propres, comme suit :

Nombre d'actions achetées :	66 350 titres
Cours moyen des achats :	27,57 euros
Nombre d'actions vendues :	64 900 titres
Cours moyen des ventes :	27,37 euros
Montant total des frais de négociation :	35 000 euros

Au 30 novembre 2015, le groupe détenait 941 009 actions propres (représentant 4,36 % du capital de la société), dont 185 690 actions (représentant 0,86 % du capital de la société) destinées à couvrir les attributions d'actions gratuites d'avril 2014 et de juillet 2015, 747 619 actions (représentant 3,46 % du capital de la société) afin d'assurer les autres objectifs du plan de rachat d'actions (annulation de titres par la société...) et 7 700 actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité (représentant moins de 0,04 % du capital de la société).

Le 5 octobre 2011, Kaufman & Broad a confié à Rothschild & Cie Banque la mission de l'assister pour les besoins de la réalisation de certains objectifs de son programme de rachat d'actions tel qu'autorisé par l'Assemblée Générale des actionnaires du 19 avril 2012. La société a porté de 250 000 à 600 000 puis à 1 000 000 le 14 septembre 2012, le nombre d'actions faisant l'objet du mandat confié à Rothschild & Cie Banque. Au 30 novembre 2015, la société détenait 933 309 titres acquis dans ce cadre (représentant 4,32 % 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 et d'avril 2015 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.

Dans le cadre du plan d'actions gratuites, le Conseil d'Administration du 22 janvier 2013 a attribué 30 100 actions gratuites, qui ont été définitivement attribuées à l'issue de la période d'acquisition de deux ans et ont été livrées au cours de l'exercice 2015.

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.

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 2015 au sein du groupe sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

Actions gratuites	11 avril 2014	7 juillet 2015
Date d'autorisation par l'Assemblée Générale Extraordinaire	11/04/2014	11/04/2015
Nombre d'actions gratuites pouvant être attribuées	200 000	129 800
Date du Conseil d'Administration attribuant les actions	11/04/2014	07/07/2015
Nombre total d'actions attribuées	70 200	124 350
Nombre de bénéficiaires	741	662
Date de transfert de propriété des actions gratuites	12/04/2016	08/07/2017
Date de cession des actions gratuites	12/04/2018	08/07/2018
Actions devenues caduques	7 860	1 000
Actions en cours au 30 novembre 2015	62 340	123 350

5.2.3.4. Rapport spécial sur les options d'achat et de souscription présenté à l'Assemblée Générale du 15 avril 2016

5.2.3.4.1. État des options de souscription et d'achat (L. 225-184 al. 1) attribuées aux salariés et mandataires sociaux

Désignation du plan	Date de l'autorisation de l'Assemblée	Date de l'attribution par le Conseil	Nature de l'option (S ou A) ^(a)	Nombre d'options attribuées	Date d'échéance	Prix d'exercice	Nombre d'options exercées en 2015	Options non exercées au 30/11/2015
Plan 2006	19/04/2006	19/04/2006	S	95 500	19/04/2016	44,23 €	-	11 100

(a) S : Souscription ou A : Achat.

5.2.3.4.2. Actions gratuites attribuées durant l'exercice clos le 30 novembre 2015 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	15 000	27,75 €	07/07/2015	Kaufman & Broad SA

5.2.3.4.3. Actions gratuites attribuées durant l'exercice aux mandataires sociaux par les sociétés contrôlées au sens de l'article L233-16 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 2015 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
William Truchy	3 000	27,75 €	07/07/2015	Kaufman & Broad SA
Jacques Rubio	3 000	27,75 €	07/07/2015	Kaufman & Broad SA
Bruno Coche	3 000	27,75 €	07/07/2015	Kaufman & Broad SA
Christian Delapierre	3 000	27,75 €	07/07/2015	Kaufman & Broad SA
David Laurent	3 000	27,75 €	07/07/2015	Kaufman & Broad SA
Frédéric Bourg	1 700	27,75 €	07/07/2015	Kaufman & Broad SA
Cyril Doucet	1 700	27,75 €	07/07/2015	Kaufman & Broad SA
Christophe Duretete	1 700	27,75 €	07/07/2015	Kaufman & Broad SA
Stéphane Gress	1 700	27,75 €	07/07/2015	Kaufman & Broad SA
Marc Speisser	1 700	27,75 €	07/07/2015	Kaufman & Broad SA

5.2.3.4.5. Actions gratuites attribuées durant l'exercice clos le 30 novembre 2015 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	15 000
Membre du Comité de Direction	7	18 000
Directeurs de centres de profit/ou de fonction centrale	15	20 500
Directeurs de service	96	31 400
Autres salariés	543	39 450
Total	662	124 350

5.2.3.5. Tableau de synthèse des opérations sur titres des mandataires sociaux et de leurs proches réalisés au cours du dernier exercice

Nom et prénom	Paris Michel
Fonctions exercées au sein de l'émetteur	Administrateur
Opérations réalisées par personne liée à la personne ci-dessus	-
Description de l'instrument financier	Actions
Nombre total d'instruments financiers cédés	-
Prix moyen pondéré	0 €
Montant total des cessions	0 €
Nombre total d'instruments financiers acquis	250
Prix moyen pondéré	28,73 €
Montant total des acquisitions	7 182,50 €

5.2.4. Capital social

Le capital social, au 30 novembre 2015, s'élève à 5 612 011,08 euros et est divisé en 21 584 658 actions de 0,26 euro de valeur nominale chacune, toutes souscrites en totalité et intégralement libérées. Le 10 février 2016, la société a

procédé l'annulation de 747 619 actions, réduisant ainsi le capital social à 5 417 630,14 euros comportant 20 837 039 actions dont la valeur nominale demeure inchangé.

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 « Annexes » 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 avril 2014 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 160 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 la 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, soit à la date du présent document de référence

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 à la clôture de l'exercice 2015 est de 121 874. 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 s'ajoutera 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 »).

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 ^(a)	-	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 Actionariat ^(d)	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 ^(b)	-	-	-	34 669 383,34 €	-	10 973 197	0,51 €
8 mars 2000	-	-	-	-	-	-	-
Sur-allocation (<i>Greenshoe</i>) ^(c)	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 €

(a) Conversion de la valeur nominale du capital en euros et arrondissement du montant global par une augmentation de capital avec incorporation de réserves de 10 696,89 euros.

(b) En application de la sixième et de la huitième résolution 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.

(c) 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.

(d) Voir section 3.3.2. « Plan d'Épargne d'Entreprise ».

Le 10 février 2016, la société a procédé l'annulation de 747 619 actions, réduisant ainsi le capital social à 5 417 630,14 euros comportant 20 837 039 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 2015 et évolution sur trois ans

La composition de l'actionnariat de notre société au 30 novembre 2015 est la suivante :

Actionnaires au 30 novembre 2015

	Nombre d'actions	Pourcentage de capital	Pourcentage de droits de vote exerçable en Assemblée Générale	Pourcentage de droits de vote théorique
Actionnaires				
Sociétés détenues par des fonds gérés par PAI Partners ^(a)	19 132 570	88,64 %	95,47 %	93,27 %
Public ^(b)	1 252 579	5,80 %	3,88 %	3,79 %
Kaufman & Broad SA	941 009	4,36 %	0,00 %	2,30 %
Employés	258 500	1,20 %	0,65 %	0,63 %
Total	21 584 658	100,00 %	100,00 %	100,00 %

(a) Financière Gaillon 8 représente 87,95 % du capital et 95,10 % des droits de vote exerçables en Assemblée Générale.

(b) Les titres détenus par les Administrateurs sont inclus dans la rubrique « Public » de l'actionnariat au 30 novembre 2015.

Le nombre total connu au 30 novembre 2015 d'actions ayant droit de vote double s'élève à 19 257 658 actions. Ainsi, à cette même date, le nombre total de droits de vote théoriques de la société s'élève à 40 842 316 et le nombre total de droits de vote exerçables en Assemblée Générale s'élève à 39 901 307 (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 105 personnes physiques ou morales.

Au 30 novembre 2015, le nombre d'actions détenues par les membres du Conseil d'Administration s'élève à 47 253 actions représentant 70 350 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 1,20 % du capital social de la société.

À la connaissance de la société, à l'exception des fonds gérés par PAI Partners, 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 10 février 2016

	Nombre d'actions	Pourcentage de capital	Pourcentage de droits de vote exerçable en Assemblée Générale	Pourcentage de droits de vote théorique
Actionnaires				
Sociétés détenues par des fonds gérés par PAI Partners ^(a)	19 132 820	91,82 %	95,46 %	95,01 %
Public ^(b)	1 265 623	6,07 %	3,91 %	3,89 %
Employés	250 506	1,20 %	0,63 %	0,62 %
Kaufman & Broad SA	188 090	0,90 %	0,00 %	0,47 %
Total	20 837 039	100,00 %	100,00 %	100,00 %

(a) Financière Gaillon 8 représente 91,11 % du capital et 95,09 % des droits de vote exerçables en Assemblée Générale.

(b) Les titres détenus par les Administrateurs sont inclus dans la rubrique « Public » de l'actionnariat au 10 février 2016.

Le 10 février 2016, la société a procédé l'annulation de 747 619 actions, réduisant ainsi le nombre d'actions composant son capital social de 21 584 658 à 20 837 039 actions.

Franchissement de seuil dans le contrôle
de Kaufman & Broad SA

Le 12 février 2016, la société Financière Gaillon 8 ainsi que la société Financière Danou 10 ont informé la société avoir franchis, individuellement par la société Financière Gaillon 8 à la hausse les seuils de détention de 88 % et de 90 % du capital ainsi que de 94 % en pourcentage de droits de vote théorique, et la société Financière Danou 10 en assimilant également les actions et les droits de vote théorique les seuils de 90 % du capital et de 95 % des droits de votes théoriques.

Depuis le 30 novembre 2015, 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.

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 2015.

La société n'a pas connaissance de variation significative de la composition de son actionnariat depuis le 10 février 2016.

Détention d'actions Kaufman & Broad SA par les Administrateurs
au 10 février 2016

	Nombre d'actions	Nombre de droits de vote
Actionnaires		
Sylvie Charles	250	500
Alexandre Dejoie	250	250
Yves Galland	600	600
Nordine Hachemi	22 806	22 806
Sophie Lombard	250	500
Joël Monribot	22 097	44 194
Michel Paris	250	250
Caroline Puechoultres	250	250
Frédéric Stevenin	250	500
Olivier de Vregille	250	500
Total	47 253	70 350

5.3.2. Modifications dans la répartition du capital au cours des trois derniers exercices

Évolution de l'actionnariat sur 3 ans au 30 novembre	2015		2014		2013	
	Nombre d'actions	% de capital	Nombre d'actions	% de capital	Nombre d'actions	% de capital
Actionnaires						
Sociétés détenues par des fonds gérés par PAI Partners ^(a)	19 132 570	88,64 %	19 132 820	88,64 %	19 133 746	88,64 %
Public	1 252 579	5,80 %	1 280 935	5,93 %	1 529 317	7,09 %
Kaufman & Broad SA	941 009	4,36 %	924 538	4,28 %	681 840	3,16 %
Employés	258 500	1,20 %	246 365	1,14 %	239 755	1,11 %
Total	21 584 658	100,00 %	21 584 658	100,00 %	21 584 658	100,00 %

(a) Financière Gaillon 8 SA représente 87,95 % du capital au 30 novembre 2015 et 87,95 % au 30 novembre 2014.

Évolution des droits de vote sur 3 ans au 30 novembre	2015	2014	2013
Détenteurs			
Sociétés détenues par des fonds gérés par PAI Partners ^(a)	95,47 %	95,28 %	94,64 %
Public	3,88 %	4,10 %	4,76 %
Employés (PEE)	0,65 %	0,62 %	0,60 %
Total	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Total droits de vote exerçable en Assemblée Générale	39 901 307	39 982 034	40 277 139
Total droits de vote théorique	40 842 316	40 906 572	40 958 979

(a) Financière Gaillon 8 SA représente 95,10 % des droits de vote exerçables en Assemblée Générale au 30 novembre 2015 et 94,91 % des droits de vote au 30 novembre 2014.

La baisse des droits de vote est principalement liée à l'acquisition de ses propres actions par la société privant ces dernières de droits de vote.

5.3.3. Personnes morales détenant le contrôle de la société

5.3.3.1. PAI Partners

À la date du 10 février 2016, Financière Gaillon 8, Société Anonyme de droit français dont le siège social est situé 232 rue de Rivoli à Paris (75001) et immatriculée sous le numéro 497 658 377 RCS Paris, détenait 87,95 % du capital et 95,10 % des droits de vote la société. Les actions Kaufman & Broad SA détenues par Financière Gaillon 8 ont été acquises :

- le 10 juillet 2007, auprès du groupe KB Home et de M. Guy Nafilyan par acquisition et apport d'un bloc d'actions Kaufman & Broad SA ;
- dans le cadre de l'Offre Publique d'Achat simplifiée, déposée le 10 juillet 2007 et ouverte du 6 au 31 août 2007, consécutivement à l'acquisition du bloc d'actions Kaufman & Broad SA de KB Home et M. Guy Nafilyan ;
- et pour le solde des actions détenues à ce jour par Financière Gaillon 8, par achats sur le marché.

À la date du présent document de référence, le capital de Financière Gaillon 8 est détenu de la façon suivante :

- Financière Daunou 10 S.à R.L., société de droit luxembourgeois qui est contrôlée au plus haut niveau par des fonds d'investissements gérés par le groupe PAI Partners, détient 40,5 % du capital et 68 % des droits de vote de Financière Gaillon 8 ;

- le prêteur CA-CIB, à hauteur de 40,5 % du capital et 0 % des droits de vote ;

- Financière de Neuilly SAS, société de droit français détenue à 24,6 % par des managers du groupe Kaufman & Broad ayant souhaité investir dans Financière Gaillon 8 au côté du groupe PAI Partners et à 75,4 % par Financière Daunou 10 S.à R. L., détient 19 % du capital et 32 % des droits de vote de Financière Gaillon 8.

En date du 31 mars 2014, la société Financière Gaillon 8 a procédé au refinancement de l'intégralité de son endettement au titre du contrat de Crédit Senior conclu par la société Financière Gaillon 8 le 9 juillet 2007 en qualité d'emprunteur initial et de caution solidaire initiale aux fins notamment de financer l'acquisition de Kaufman & Broad SA (le « Contrat de Crédit Senior 2007 »), par l'émission d'un emprunt obligataire représenté par des obligations à haut rendement (*High Yield Notes*) soumises au droit de l'État de New York, d'un montant nominal de 370 millions d'euros et portant intérêt au taux fixe de 7,00 % l'an (les « Obligations à Haut Rendement »), émis au titre d'un contrat d'émission (*Indenture*) et dont les principales modalités figurent dans l'*Offering Memorandum* en date du 26 mars 2014. Ce refinancement du Contrat de Crédit Senior 2007 s'est accompagné d'une main levée de l'ensemble des sûretés consenties dans le cadre du Contrat de Crédit Senior 2007.

PAI Partners est une des principales sociétés européennes de capital-investissement et le plus important investisseur en *private-equity* en France. PAI gère et conseille des fonds de capital-investissement représentant 8,1 milliards d'euros d'actif sous gestion. Depuis 1994, PAI a mené 58 rachats d'entreprises dans onze pays pour un montant de près de 40 milliards d'euros. PAI effectue des investissements de prise de contrôle de sociétés dans le cadre d'opérations à effet de levier (LBO), en faisant l'acquisition de participations majoritaires dans des sociétés européennes de moyenne et de grande taille et bénéficiant d'une position de leader sur leur marché. PAI investit dans cinq secteurs de base : Biens de Consommation, Biens de l'Industrie, Distribution, Santé et Services aux entreprises. PAI adopte une vision long terme et responsable de ses investissements et établit un partenariat stratégique avec l'équipe de direction des sociétés, afin de créer de la valeur en favorisant la mise en œuvre d'améliorations stratégiques et opérationnelles, la sélection d'investissements ciblés de dépenses en capital, de marketing, de R&D et de nouvelles installations, l'évaluation de nouvelles opportunités commerciales et l'identification d'acquisitions complémentaires ainsi que la mise à profit de son vaste réseau de contacts industriels et financiers. PAI dispose d'une équipe de 50 professionnels expérimentés provenant d'horizons professionnels divers. Avec des professionnels issus de neuf pays européens et des équipes basées à Paris, Londres, Luxembourg, Madrid, Milan, Munich, Luxembourg et Stockholm, PAI associe une forte connaissance des marchés locaux à de grandes capacités et perspectives paneuropéennes.

Les sociétés Financière Gaillon 8 et Financière Daunou 10 ont conclu le 29 novembre 2013 une convention d'assistance et de conseils avec la société RKCI, société contrôlée par M. Nordine Hachemi, dans le cadre de l'organisation de la sortie à terme de Financière Gaillon 8 du capital de Kaufman & Broad et de la mise en œuvre éventuelle d'un processus de cession de tout ou partie de son investissement dans Kaufman & Broad SA. Selon que la sortie prendra la forme d'une cession d'actions Kaufman & Broad ou d'une cession d'actions Financière Gaillon 8, le bénéficiaire des prestations de services sera la société Financière Gaillon 8 ou la société Financière Daunou 10, actionnaire de contrôle de la société Financière Gaillon 8.

En contrepartie de ces services et sous réserve de la réalisation effective de l'opération de cession et pour autant que celle-ci s'accompagne d'un remboursement intégral de la dette financière de la société Financière Gaillon 8, la société RKCI percevra des honoraires dont le montant dépendra du prix moyen par action de sortie de Kaufman & Broad. Sur la base du cours de clôture de l'action Kaufman & Broad au 8 mars 2016, soit 33,50 euros, ces honoraires s'élèveraient à un montant estimé à 2 129 000 euros.

En cas de réalisation effective de la cession partielle de sa participation par la société Financière Gaillon 8 décrite notamment à la section 2.5 « Événements postérieurs à la clôture », et sous réserve que celle-ci s'accompagne d'un remboursement intégral de la dette financière de la société Financière Gaillon 8 (autre que la quote-part de cette dette éventuellement contractée pour financer une réduction de capital de Financière Gaillon 8), la société RKCI percevrait donc des honoraires au titre de cette convention d'assistance et de conseils.

Sur la base du cours de clôture de l'action Kaufman & Broad au 8 mars 2016, soit 33,50 euros, ces honoraires s'élèveraient à un montant estimé à 2 129 000 euros.

Les risques liés au contrôle exclusif de la société par le groupe PAI Partners sont présentés à la section 1.2.3.3. « Risques liés aux relations avec l'actionnaire majoritaire », étant précisé que la société n'estime pas que ce contrôle puisse être exercé de manière abusive, étant notamment 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).

Pour mémoire, le 27 janvier 2016, Financière Gaillon 8 a annoncé initier la cession de sa participation dans Kaufman & Broad SA, qui pourrait ainsi être ramenée en dessous de 50 % du capital ; Financière Gaillon 8 a indiqué qu'elle affecterait le produit de cette éventuelle cession au remboursement des *High Yield Notes*.

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.

Le 3 décembre 2007, un pacte d'actionnaires, dont certaines stipulations concernent la société Kaufman & Broad SA, a été signé, en présence de la société Financière Gaillon 8, entre Financière Daunou 10 S.à R.L., Financière de Neuilly SAS et certains salariés ou mandataires sociaux du groupe et les managers ayant investi dans Financière de Neuilly. L'objet du pacte est notamment d'organiser les rapports au sein de Financière Gaillon 8 entre Financière Daunou 10, d'une part, et les managers du groupe et Financière de Neuilly, d'autre part, ainsi que de prévoir et d'organiser les circonstances et les conditions dans lesquelles Financière de Neuilly et les managers du groupe auront le droit ou l'obligation de céder les titres émis par la société Kaufman & Broad SA qu'ils détiennent. Ce pacte comprend ainsi un certain nombre de clauses visées à l'article L. 233-11 du Code de commerce et a fait l'objet d'une information de l'Autorité des Marchés Financiers (avis n° 208C0035 du 8 janvier 2008).

Dans le cadre de la restructuration intervenue en 2009 de l'endettement de la société Financière Gaillon 8, les parties au pacte d'actionnaires visé ci-dessus, ainsi que la société PAI Partners SAS, ont conclu le 30 juin 2009 un nouveau pacte d'actionnaires annulant et remplaçant le pacte d'actionnaires conclu en 2007. Ce pacte d'actionnaires a été modifié et mis à jour le 16 juin 2014 en conséquence notamment du refinancement par la société Financière Gaillon 8 de l'intégralité de son endettement au titre du Contrat de Crédit Senior 2007 par la voie de l'émission le 31 mars 2014 d'un emprunt obligataire représenté par des obligations à haut rendement (*High Yield Notes*) soumises au droit de l'État de New York, d'un montant nominal de 370 millions d'euros. Tout comme les pactes de 2007 et de 2009, l'objet du pacte d'actionnaires du 16 juin 2014 est notamment d'organiser les rapports au sein de Financière Gaillon 8 entre Financière Daunou 10, d'une part, et les managers du groupe et Financière de Neuilly, d'autre part, ainsi que de prévoir et d'organiser les circonstances et les conditions dans lesquelles les managers du groupe auront le droit ou l'obligation de céder certains des titres émis par la société Kaufman & Broad qu'ils détiennent.

En outre, Financière Daunou 10 a également pris un certain nombre d'engagements en matière de gouvernance de Kaufman & Broad SA, lesquels existaient déjà au titre des pactes de 2007 et de 2009, dont notamment : (i) le maintien

d'une structure à Conseil d'Administration, ainsi que le maintien des règles de fonctionnement et des pouvoirs du Conseil d'Administration et du Président-Directeur Général dans les conditions décrites notamment à la section 3.1 du présent document de référence, étant à cet égard précisé que le Conseil d'Administration devra être composé du nombre d'Administrateurs de Financière Daunou ou d'un de ses affiliés strictement nécessaire pour que Financière Daunou et ses affiliés détiennent plus de la moitié des voix au Conseil d'Administration, du Président-Directeur Général et pour le reste d'Administrateurs indépendants ; et (ii) le maintien des règles de fonctionnement des Comités spécialisés du Conseil d'Administration, étant à cet égard précisé que le Comité d'Audit devra être composé pour moitié de représentants de Financière Daunou 10 ou de l'un de

ses affiliés et que le Comité de Rémunération et Nomination devra être composé à hauteur des deux tiers de représentants de Financière Daunou 10 ou de l'un de ses affiliés.

5.3.3.3. Nantissement

Les 18 984 125 actions Kaufman & Broad SA détenues par Financière Gaillon 8 (représentant 87,95 % du capital social de la société) font l'objet d'un nantissement, au bénéfice de *The Law Debenture Trust Corporation p.l.c* en qualités de créancier au titre de la dette parallèle et d'agent des sûretés, depuis le 31 mars 2014 et ayant vocation à être maintenu jusqu'au complet remboursement des sommes dues au titre du contrat d'émission des *High Yield Notes*.

Au 30 novembre 2015

Nom de l'actionnaire inscrit au nominatif pur	Bénéficiaire	Date de départ du nantissement	Date d'échéance du nantissement	Condition de levée du nantissement	Nombre d'actions nanties de l'émetteur	Capital nanti de l'émetteur
Financière Gaillon 8 SAS	Porteurs dans le cadre du contrat d'émission des <i>High Yield Notes</i>	19/03/2014	19/03/2018	Ce nantissement a vocation à être maintenu jusqu'à échéance du contrat d'émission des <i>High Yield Notes</i>	18 984 125	87,95 %
Total					18 984 125	87,95 %

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 4.1.6. « Informations complémentaires » note 30 « Transactions avec les parties liées ».

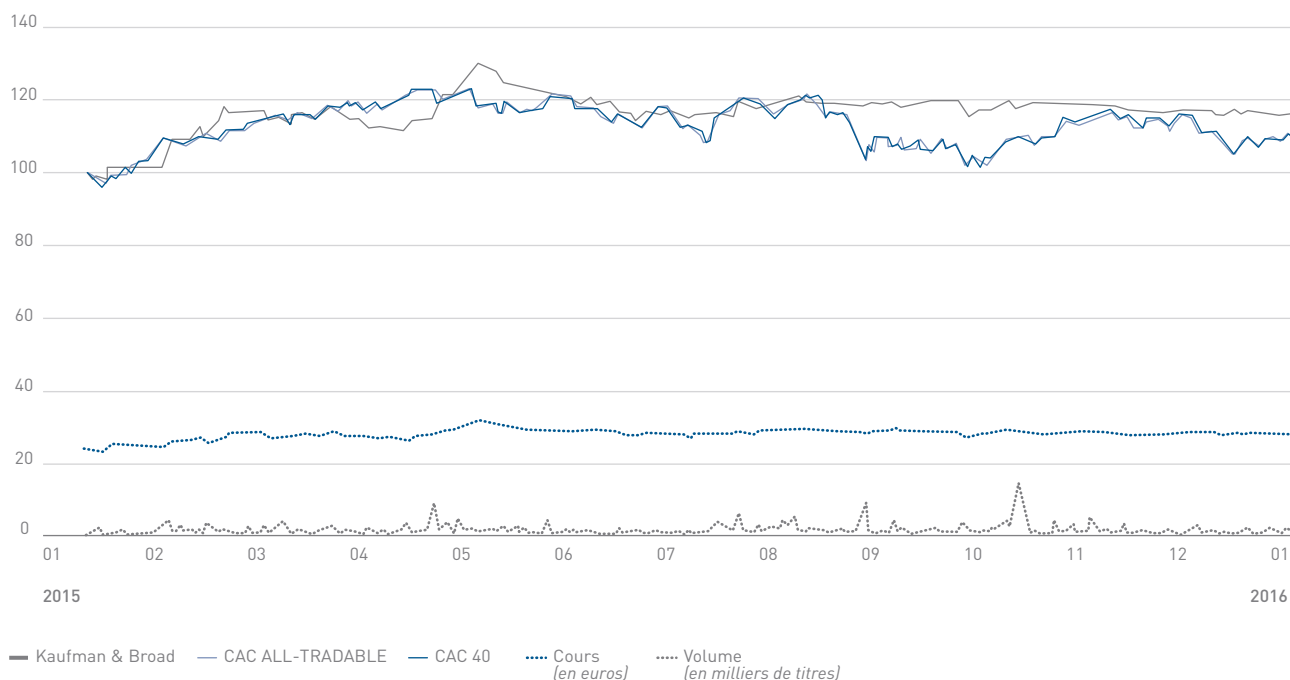
5.4. Marché des titres de la société

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 2015, le CAC All-Tradable a augmenté de 9,71 % tandis que l'action Kaufman & Broad SA a progressé de 16,32 %.

2015	Cours moyen	Volume cumulé en titres	Volume moyen en titres	Volume capitaux moyen	Volume cumulé en capitaux
Janvier	24,65	18 327	873	21 512	458 390
Février	27,44	20 629	1 031	28 302	564 747
Mars	27,61	23 394	1 063	29 363	642 921
Avril	28,53	36 026	1 801	51 390	1 031 543
Mai	29,39	22 934	1 147	33 700	674 994
Juin	28,15	13 394	609	17 140	375 625
Juillet	28,18	38 835	1 688	47 581	1 094 528
Août	28,58	30 799	1 467	41 923	879 908
Septembre	28,42	20 647	939	26 670	586 305
Octobre	28,47	50 974	2 317	65 954	1 453 089
Novembre	28,09	15 899	757	21 269	446 117
Décembre	27,89	17 387	790	22 038	483 597

Source : données Euronext Paris janvier 2016 – 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)
2011	-	-	-
2012	Dividendes	2,31	48 455 611,05
2013	-	-	-
2014	Dividendes	1,36	28 072 934,00
2015	Dividendes ^(a)	3,85	80 222 600,00

(a) Dividende brut calculé sur la base de 20 837 039 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. « État de la situation financière – Passif » note 24.1. « Endettement financier brut par nature ») 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 19 mars 2014, la société peut procéder à des distributions de dividendes, dans la mesure où notamment, le *Leverage Ratio* (voir section 1.2.1.5.4. « Covenants financiers (i) au titre du contrat de Crédit Senior 2014 ou (ii) du Contrat de Crédit Senior 2016, le cas échéant ») n'est pas supérieur à 1.

L'Assemblée Générale Ordinaire du 16 avril 2015 a décidé le versement d'un dividende net à chaque action de 1,36 euro. Ce dividende a été versé le 20 juillet 2015 sous déduction de l'acompte sur dividende d'un montant de 0,68 euro qui a été versé le 18 mars 2015.

Le Conseil d'Administration du 16 février 2016 a décidé de proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires de verser un dividende au titre de l'exercice 2015 de 3,85 euros par actions. Ce dividende sera versé sous déduction de l'acompte sur dividende décidé par le Conseil d'Administration, qui sera versé le 10 mars 2016, s'élevant à 1,85 euro par action.

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.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

6 Évolution récente et perspectives d'avenir

6.1. Marchés

Le marché du logement en 2016 est caractérisé par des fondamentaux qui restent favorables avec facteurs conjoncturels moins bien orientés.

Parmi les facteurs structurels favorables, le désir d'accession à la propriété reste toujours aussi marqué et la pierre est toujours considérée comme une valeur refuge. Dans un marché locatif saturé, les dynamiques démographiques et sociologiques (phénomène de décohabitation et préparation de la retraite) tirent parti d'un coût du crédit toujours bas et d'un faible endettement des ménages. Les mesures de soutien gouvernementales sont efficaces, qu'il s'agisse du dispositif Pinel ou du PTZ renforcé.

Marché du logement

Après trois années qui avaient enregistré des niveaux d'activité historiquement bas autour de 85 000 réservations, l'année 2015, s'est avérée être une année de rebond significatif avec une progression du nombre de réservations d'environ 18 % par rapport à l'année 2014 soit un marché de plus de 102 000 lots. Cette progression est très largement attribuable au succès du dispositif Pinel.

Plus généralement, une baisse de l'offre a été constatée, celle-ci repassant en dessous du seuil des 100 000 lots pour la 1^{re} fois depuis 4 ans avec un délai d'écoulement qui s'est sensiblement amélioré à 13,7 mois.

De même les chiffres disponibles sur l'évolution des autorisations et mises en chantier sur 12 mois glissant à fin novembre montrent une inversion de tendance.

L'année 2016 pourrait voir le marché se consolider avec la montée en puissance du dispositif « PTZ » à destination des primo-accédants. Un niveau de 105 000 à 110 000 logements pourrait être ainsi atteint soit des niveaux proches de ceux des années 2010/2011 sans que pour autant il soit anticipé une hausse des prix significative.

Marché du tertiaire

Le marché de bureau a connu une excellente année 2015 avec plus de 2,2 millions de m² placés avec une baisse de l'offre immédiatement disponible, des loyers quasiment stables, des taux de rendements historiquement bas notamment en Île-de-France (<3,5 %) et un montant d'investissement y compris en blanc proche de celui de 2007, le plus haut historique.

Le marché de l'entrepôt logistique a lui aussi enregistré une excellente année avec plus de 3,2 millions de m² placés, soit +24 % par rapport à 2014, dépassant ses niveaux de 2008 et 2011 avec une croissance de plus de 40 % des surfaces de plus de 20 000 m² alors que l'offre disponible s'est réduite de 13 % sur 12 mois, que les loyers sont restés stables et que les rendements ont baissé de 100 points sur la même période, dans un contexte de forte hausse des investissements (+76 % à 1,8 million).

Dans les mois à venir, le contexte pourrait continuer à être favorable. Kaufman & Broad, positionné sur le marché prime parisien, est désormais reconnu comme un acteur majeur devant pouvoir confirmer son dynamisme. De même la société Concerto acquise en 2014, spécialiste reconnu de la promotion logistique, devrait profiter de la dynamique de son marché.

6.2. Orientations

Perspectives générales

Dans ce contexte, les perspectives de Kaufman & Broad devraient être orientées positivement au regard des indicateurs avancés à fin novembre 2015 que sont :

- les réservations logements en nombre : + 17 % ;
- le *backlog* financier : + 7 % ;
- la réserve foncière logement + 7 % en lots ;
- plus de 80 000 m² de bureau et 200 000 m² d'entrepôts logistique en développement ;
- + 30 % de lots lancés en logement ;
- délais d'écoulement de 8 mois.

En 2016, Kaufman & Broad poursuivra la stratégie engagée dès 2014 et consistant à développer le portefeuille foncier sur l'ensemble des activités, élargir l'offre commerciale tout en diversifiant sa base clients et ses modes de commercialisation.

A – En terme d'activité, la société entend poursuivre son développement et profiter des évolutions de ses marchés :

- en consolidant son positionnement de leader dans les 10 principales agglomérations où elle est historiquement implantée ;
- en restant attentif aux opportunités de croissances qui pourraient lui permettre de renforcer sa couverture géographique et son maillage territorial ;
- en renforçant son développement en matière d'Immobilier d'entreprise en région en ciblant les grandes métropoles régionales avec des produits de taille moyenne à destination de « grands comptes » ;

- en développant sa capacité à répondre aux appels d'offres dans le cadre de grands projets urbains qui devraient lui permettre d'avoir accès à un potentiel foncier important notamment en Île-de-France⁽¹⁾.

B – En termes d'indicateurs financiers, le groupe poursuivra le maintien des 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.

Par ailleurs, la rentabilité des opérations a été largement préservée au cours des années antérieures grâce entre autres à la qualité de ses emplacements fonciers et à la maîtrise de son BFR. La société a ainsi pu renforcer sa structure et sa capacité financière et devrait profiter pleinement de l'évolution du marché.

Ainsi, et en l'absence de choc macro-économique dans les prochains mois, l'activité de la société devrait être bien orientée avec un chiffre d'affaires et une marge brute attendue en progression sensible tout en continuant à maîtriser l'évolution du niveau du BFR sur le moyen terme et en maintenant des critères d'engagements rigoureux.

À moyen terme, la société pense pouvoir confirmer cette dynamique positive et renforcer sa place de leader sur l'ensemble du territoire en associant une marque synonyme de qualité et d'innovation au professionnalisme de ses équipes.

(1) Un potentiel d'environ 400 000 logements sur les 10 prochaines années a été identifié dans ces zones, dont plus de la moitié en Île-de-France (source : Adéquation, Janvier 2016).

6.3. Perspectives du groupe pour l'exercice clos le 30 novembre 2016

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 2016 sur la base des comptes consolidés relatifs à l'exercice clos le 30 novembre 2015 et en se fondant sur les principales hypothèses suivantes :

- une progression en volume du marché du logement neuf attendue autour de 5 %, qui devrait être notamment supportée par la montée en puissance du dispositif « PTZ » à destination des primo-accédants ;
- la poursuite des bonnes performances du marché de l'immobilier d'entreprise observées en 2015, 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 tel qu'en vigueur au 1^{er} janvier 2016 ; et
- l'absence de changement des méthodes comptables telles qu'appliquées par le groupe au 30 novembre 2015.

Sur la base des hypothèses décrites ci-dessus, l'objectif du groupe est de réaliser au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2016 une croissance de son chiffre d'affaires consolidé de l'ordre de 7 % à 10 %, en fonction de la confirmation par certains clients du groupe de commandes attendues en 2016.

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⁾ d'environ 8,5 % du chiffre d'affaires consolidé.

En outre, la dette nette du groupe s'élèverait à un montant d'environ 100 millions d'euros au 30 novembre 2016 après réalisation des opérations de refinancement concomitantes à la cession partielle de sa participation par Financière Gaillon 8 et de rachat par la société de ses propres titres pour un montant maximum de 50 millions d'euros dans le cadre de l'opération (voir la section 2.5 « Événements postérieurs à la clôture » du présent document de référence).

Enfin, le groupe envisage de distribuer en 2017 au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2016, un dividende par action de 1,85 euro, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale annuelle des actionnaires de la société.

(1) E.B.I.T 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 ».

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 2017 - 2019

Le groupe se fixe 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.

Sur la période 2017 - 2019, le groupe ambitionne 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.

Le groupe se fixe par ailleurs pour objectif de distribuer au titre des exercices 2017 à 2019 un montant de dividende représentant environ 75 % de son résultat net – part du groupe.

Enfin, la capacité de génération de trésorerie du groupe devrait lui permettre d'envisager un renforcement de sa situation financière à horizon 2019, après prise en compte de l'objectif de distribution de dividendes présenté ci-dessus.

(1) E.B.I.T 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 ».

7 Responsable du document de référence

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 10.7.) 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.

Les informations financières historiques présentées dans le présent document de référence ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux figurant dans la section 9.3.

Au titre de l'exercice 2014, les contrôleurs légaux ont formulé, sans remettre en cause l'opinion qu'ils ont exprimée, l'observation suivante dans leur rapport sur les comptes consolidés : l'attention est attirée sur la note 5 de l'annexe aux comptes consolidés qui décrit un changement de présentation des charges opérationnelles dans le compte de résultat consolidé.

Au titre de l'exercice 2015, les contrôleurs légaux ont formulé, sans remettre en cause l'opinion qu'ils ont exprimée, l'observation suivante dans leur rapport sur les comptes consolidés : l'attention est attirée sur la note 1.2.3 de l'annexe aux comptes consolidés qui décrit un changement de méthode relatif à la constatation en charges opérationnelles des frais de commercialisation des bureaux de vente et zones modèles.

Neuilly-sur-Seine, le 8 mars 2016

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 1^{er} trimestre, le 29 mars 2016 après Bourse ;
- les résultats du 1^{er} semestre, le 11 juillet 2016 après Bourse ;
- les résultats du 3^e trimestre, le 30 septembre 2016 après Bourse ;
- les résultats annuels, en janvier 2017.

(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 2013 déposé auprès de l'AMF en date du 6 mars 2014 sous le n° D. 14-0121 ;
- les informations financières figurant aux sections 2.1., 2.2. et 1.1.2.1. du document de référence 2013 déposé auprès de l'AMF en date du 6 mars 2014 sous le n° D. 14-0121 ;
- 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 2014 déposé auprès de l'AMF en date du 31 mars 2015 sous le n° D. 15-0258 ;
- les informations financières figurant aux sections 2.1., 2.2. et 1.1.2.1. du document de référence 2014 déposé auprès de l'AMF en date du 31 mars 2015 sous le n° D. 15-0258 ;
- les parties non incluses de ces documents sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du document de référence.

8 Responsable du contrôle des comptes

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 Mme 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.

B.E.A.S.

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 4.1.6. « Informations complémentaires » note 31 « Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le groupe ».

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

9 Informations complémentaires

9.1.	Ordre du jour et résolutions de l'Assemblée Générale du 15 avril 2016	226
9.2.	Rapport du Président du Conseil d'Administration	240
9.3.	Rapports des Commissaires aux comptes	260
9.3.1.	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	260
9.3.2.	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	261
9.3.3.	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	262
9.3.4.	Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil d'Administration	264
9.4.	Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	265

9.1. Ordre du jour et résolutions de l'Assemblée Générale du 15 avril 2016

Assemblée Générale Ordinaire et Extraordinaire du 15 avril 2016

Ordre du jour :

Décisions ordinaires

- examen et approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 30 novembre 2015 ;
- affectation du résultat de l'exercice clos le 30 novembre 2015 ;
- examen et approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 30 novembre 2015 ;
- examen et approbation des conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce ;
- examen et approbation de l'engagement d'indemnisation pris par la société au bénéfice de M. Nordine Hachemi, Président-Directeur Général, en cas de cessation de ses fonctions ;
- examen et approbation de l'engagement d'indemnisation pris par la société au bénéfice de M. Nordine Hachemi, Président-Directeur Général, en contrepartie de sa clause de non concurrence ;
- examen et approbation de l'engagement pris par la société d'accorder une retraite complémentaire et une retraite supplémentaire à cotisations définies à M. Nordine Hachemi, Président-Directeur Général ;
- avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2015 à M. Nordine Hachemi, Président et Directeur Général ;
- ratification de la cooptation de M. Michel Paris en qualité d'Administrateur ;
- constatation de l'expiration du mandat d'Administrateur de M. Michel Paris, renouvellement du mandat d'Administrateur de M. Michel Paris, pour une durée de trois années ;
- constatation de l'expiration du mandat d'Administrateur de M. Olivier de Vregille, renouvellement du mandat d'Administrateur de M. Olivier de Vregille, pour une durée de trois années ;
- constatation de l'expiration du mandat d'Administrateur de M. Alexandre Dejoie, renouvellement du mandat d'Administrateur de M. Alexandre Dejoie, pour une durée de trois années ;
- ratification de la cooptation de M. Yves Gabriel en qualité d'Administrateur ;
- constatation de l'expiration du mandat d'Administrateur de M. Yves Gabriel, renouvellement du mandat d'Administrateur de M. Yves Gabriel pour une durée de trois années ;
- 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'augmenter le capital social par incorporation de réserves ou de primes ;
- délégation de compétence à consentir au Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'émettre des actions ordinaires et/ou des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créances et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la société avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires ;
- délégation de compétence à consentir au Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'émettre des actions ordinaires et/ou des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créances 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, dans le cadre d'une offre au public ;
- délégation de compétence à consentir au Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'émettre des actions ordinaires, et/ou des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, 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, dans le cadre d'un placement privé ;
- autorisation à consentir au Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-six mois, en cas d'émission d'actions ordinaires, et/ou des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, 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, de fixer le prix d'émission selon des modalités fixées par l'Assemblée Générale dans la limite de 10 % du capital social ;
- autorisation à consentir au Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec maintien ou avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires ;
- délégation de compétence à consentir au Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'émettre des actions ou des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance en rémunération d'apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital dans la limite de 10 % du capital social ;

- 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 titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou à l'attribution de titres de créances en rémunération de titres apportés à toute offre publique d'échange initiée par la société ;
- délégation de compétence à consentir au Conseil d'Administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires, et/ou des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou à l'attribution de titres de créances et/ou d'autres 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 d'une catégorie de personnes, conformément aux dispositions de l'article L. 225-138 du Code de commerce ;
- 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 2 % 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 d'actions existantes au profit des salariés et/ou de dirigeants mandataires sociaux de la société et des entités liées, sous conditions de performance ;
- fixation des plafonds généraux des délégations de compétence à un montant nominal de 2 700 000 euros pour les augmentations de capital par voie d'émission de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre et de 500 000 000 euros, pour les émissions de titres de capital donnant droit à l'attribution d'un titre de créance ; fixation de plafonds particuliers pour les augmentations de capital susceptibles de résulter de l'attribution d'actions gratuites.

Décision ordinaire

- pouvoirs.

Texte des résolutions

Décisions Ordinaires

PREMIÈRE RÉOLUTION

(Examen et approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 30 novembre 2015)

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 2015, 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 94 911 059,67 euros.

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 2015.

DEUXIÈME RÉOLUTION

(Affectation du résultat de l'exercice clos le 30 novembre 2015)

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	94 911 059,67 €
30 novembre 2015, s'élevant à	
augmenté du <i>Report à Nouveau</i> égal à	209 288 206,18 €
soit un total de	304 199 265,85 €
à la distribution d'un dividende de	80 222 600,15 €
le solde soit	223 976 665,70 €

sera affecté au poste *Report à Nouveau*, qui sera ainsi porté de 209 288 206,18 euros à 223 976 665,70 euros.

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 3,85 euros. Ce dividende sera versé au plus tard le 22 avril 2016 sous déduction de l'acompte sur dividende d'un montant de 1,85 euros qui a été versé le 10 mars 2016.

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
2012	2,31€/action	Oui
2013	néant	n/a
2014	1,36 €/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 RÉOLUTION

(Examen et approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 30 novembre 2015)

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 2015, 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 39 779 milliers d'euros.

QUATRIÈME RÉSOLUTION

(Examen et approbation des conventions visées à l'article L. 225-38 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 ainsi que le protocole d'accord dont il fait état conclu le 23 février 2016 entre la société et son actionnaire majoritaire, la société Financière Gaillon 8 SA, approuvé par le Conseil d'Administration du 19 février 2016, et aux termes duquel Financière Gaillon 8 SA s'engagerait à céder à la société et la société s'engagerait réciproquement à acquérir auprès de Financière Gaillon 8 SA, à l'occasion d'une cession partielle de sa participation dans la société dans le cadre d'une offre au marché, un nombre d'actions Kaufman & Broad correspondant à un montant total maximum de 50 millions d'euros, dans la limite de 10 % du capital social et effectué à un prix par action égal à celui résultant de l'offre au marché, dans le cadre du programme de rachat soumis à l'approbation de la présente Assemblée Générale.

CINQUIÈME RÉSOLUTION

(Examen et approbation de l'engagement d'indemnisation pris par la société au bénéfice de M. Nordine Hachemi, Président-Directeur Général, en cas de cessation de ses fonctions)

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 engagements réglementés visés à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, approuve l'engagement d'indemnisation, tel qu'autorisé par le Conseil d'Administration, pris par la société au bénéfice de M. Nordine Hachemi, Président-Directeur Général, en cas de révocation de ses fonctions, pour une raison autre qu'une faute grave ou lourde.

L'indemnité sera égale à 12 mois de rémunération fixe et variable brute 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.

SIXIÈME RÉSOLUTION

(Examen et approbation de l'engagement d'indemnisation pris par la société au bénéfice de M. Nordine Hachemi, Président-Directeur Général, en contrepartie de sa clause de non concurrence)

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 engagements réglementés visés à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, approuve l'engagement d'indemnisation pris par la société au bénéfice de M. Nordine Hachemi, Président-Directeur Général, en contrepartie de sa clause de non concurrence, tel qu'autorisé par le Conseil d'Administration.

La durée de l'engagement de M. Hachemi sera égale à 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 précédent la cessation de

son mandat, la société ayant toutefois la faculté de réduire la durée ou de dispenser le dirigeant de cet engagement.

SEPTIÈME RÉSOLUTION

(Examen et approbation de l'engagement pris par la société d'accorder une retraite complémentaire et une retraite supplémentaire à cotisations définies à M. Nordine Hachemi, Président-Directeur Général)

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 engagements réglementés visés à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, approuve l'engagement pris par la société d'accorder une retraite complémentaire et une retraite supplémentaire à cotisations définies à M. Nordine Hachemi, Président-Directeur Général, tel qu'autorisé par le Conseil d'Administration.

Le montant maximal des cotisations annuelles est plafonné à 8% du salaire brut dans la limite de 8 fois le plafond de la sécurité sociale. Les cotisations prises en charge par la société se sont élevées en 2015 à 24 319,36 euros.

HUITIÈME RÉSOLUTION

(Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2015 à M. 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 2015 à M. Nordine Hachemi, Président et Directeur Général, tels que figurant dans le document de référence (partie 4.4.1.2 du rapport de gestion « Rémunération des mandataires sociaux »).

NEUVIÈME RÉSOLUTION

(Ratification de la cooptation de M. Michel Paris en qualité d'Administrateur)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, décide de ratifier la cooptation, par le Conseil d'Administration du 7 juillet 2015, de M. Michel Paris en qualité d'Administrateur, en remplacement de M. Lionel Zinsou, démissionnaire, pour la durée restant à courir du mandat de celui-ci, soit jusqu'à l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 30 novembre 2015.

DIXIÈME RÉSOLUTION

(Constatation de l'expiration du mandat d'Administrateur de M. Michel Paris, renouvellement du mandat d'Administrateur de M. Michel Paris 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 M. Michel Paris arrive à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, décide de renouveler le mandat d'Administrateur de M. Michel Paris 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 2018.

M. Michel Paris a fait savoir par avance qu'il accepterait ces fonctions au cas où son mandat serait renouvelé.

ONZIÈME RÉOLUTION

(Constatation de l'expiration du mandat d'Administrateur de M. Olivier de Vregille, renouvellement du mandat d'Administrateur de M. Olivier de Vregille 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 M. Olivier de Vregille arrive à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, décide de renouveler le mandat d'Administrateur de M. Olivier de Vregille 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 2018.

M. Olivier de Vregille a fait savoir par avance qu'il accepterait ces fonctions au cas où son mandat serait renouvelé.

DOUZIÈME RÉOLUTION

(Constatation de l'expiration du mandat d'Administrateur de M. Alexandre Dejoie, renouvellement du mandat d'Administrateur de M. Alexandre Dejoie 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 M. Alexandre Dejoie arrive à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, décide de renouveler le mandat d'Administrateur de M. Alexandre Dejoie 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 2018.

M. Alexandre Dejoie a fait savoir par avance qu'il accepterait ces fonctions au cas où son mandat serait renouvelé.

TREIZIÈME RÉOLUTION

(Ratification de la cooptation de M. Yves Gabriel en qualité d'Administrateur)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, décide de ratifier la cooptation, par le Conseil d'Administration du 16 février 2016, de M. Yves Gabriel en qualité d'Administrateur, en remplacement de M. Yves Galland, démissionnaire, pour la durée restant à courir du mandat de ce dernier, soit jusqu'à l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 30 novembre 2015.

QUATORZIÈME RÉOLUTION

(Constatation de l'expiration du mandat d'Administrateur de M. Yves Gabriel, renouvellement du mandat d'administrateur de M. Yves Gabriel 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 M. Yves Gabriel arrive à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, décide de renouveler le mandat d'Administrateur de M. Yves Gabriel 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 2018.

M. Yves Gabriel a fait savoir par avance qu'il accepterait ces fonctions au cas où son mandat serait renouvelé.

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 300 000 euros, la somme globale attribuée à titre de jetons de présence au Conseil d'Administration pour l'exercice clos le 30 novembre 2016 et pour chaque exercice suivant jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée.

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 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 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.

Ces opérations pourront intervenir à tout moment, y compris en période d'offre publique ou de pré-offre sur les titres de la société, dans le respect de l'article 231-40 du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers ou en période de pré-offre, d'offre publique ou d'offre publique d'échange ou d'offre publique mixte d'achat et d'échange, initiée par la société dans les conditions légales et réglementaires en vigueur et dans le respect notamment des dispositions de l'article 231-41 du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers.

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 93 700 000 euros et décide que le prix maximum d'achat ne pourra excéder 45 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 16 avril 2015.

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 avril 2014.

DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence à consentir au Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'augmenter le capital social par incorporation de réserves ou de primes)

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, conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2 et L. 225-130 du Code de commerce :

- 1/ délègue au Conseil d'Administration sa compétence à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, à l'incorporation au capital de tout ou partie des bénéfices, réserves ou primes dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible et sous forme d'attribution d'actions ordinaires gratuites ou d'élévation du nominal des actions existantes ou par l'emploi conjoint de ces deux modalités ;
- 2/ fixe à vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée la durée de validité de la présente délégation de compétence ;
- 3/ fixe à 1 100 000 euros le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en application de la présente délégation, étant précisé qu'à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, la valeur nominale des actions à émettre pour préserver les droits des titulaires 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 ;

- 4/ donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de délégation au Directeur Général, ou en accord avec ce dernier, à un Directeur Général délégué, pour mettre en œuvre, dans les conditions fixées par la Loi, la présente délégation, et notamment pour décider que les droits formant rompus ne seront pas négociables, que les actions correspondantes seront vendues selon les modalités prévues par la réglementation applicable, et que le produit de la vente sera alloué aux titulaires des droits.

DIX-NEUVIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence à consentir au Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'émettre des actions ordinaires et/ou des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créances et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la société avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires)

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 dispositions du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129, L. 225-129-2 et L. 228-92 :

- 1/ délègue au Conseil d'Administration sa compétence à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, à l'émission, en France et/ou à l'étranger, en euros, ou en toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies, d'actions ordinaires, de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de toutes autres valeurs mobilières, y compris de bons de souscription ou de bons d'acquisition émis de manière autonome, donnant accès à des titres de capital à émettre de la société, sous les formes et conditions que le Conseil d'Administration jugera convenables, étant précisé que l'émission d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme à des actions de préférence est exclue de la présente délégation ;
- 2/ fixe à vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée la durée de validité de la présente délégation de compétence ;
- 3/ décide qu'en cas d'usage, par le Conseil d'Administration, de la présente délégation de compétence :
 - le montant nominal maximal (hors prime d'émission) des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en conséquence de l'émission d'actions ou de valeurs mobilières ci-dessus visé au 1/est fixé à 2 700 000 euros étant précisé :
 - qu'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 délégation de compétence, le montant nominal susvisé sera ajusté par l'application d'un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital après l'opération et ce qu'était ce nombre avant l'opération,
 - au plafond ci-dessus s'ajoutera le montant nominal des actions à émettre pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital, d'options de souscription et/ou d'achat d'action ou de droits d'attribution gratuite d'actions,
 - 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 29^e résolution.
 - en outre, le montant nominal maximum global des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances sur la société donnant accès au capital ou à un titre de créance ne pourra excéder 500 000 000 euros ou la contre-valeur à ce jour de ce montant en toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies ; étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond nominal global pour les émissions de valeurs mobilières représentatives de créances sur la société donnant accès au capital ou à un titre de créance prévu à la 29^e résolution ;
- 4/ décide qu'en cas d'usage de la présente délégation de compétence :
 - les actionnaires auront un droit préférentiel de souscription et pourront souscrire à titre irréductible proportionnellement au nombre d'actions alors détenu par eux, le Conseil ayant la faculté d'instituer un droit de souscription à titre réductible et de prévoir une clause d'extension exclusivement destinée à satisfaire des ordres de souscription à titre réductible qui n'auraient pas pu être servis ;
 - si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le Conseil d'Administration pourra notamment offrir au public, totalement ou partiellement, les actions et/ou les valeurs mobilières non souscrites ;
- 5/ donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de délégation au Directeur Général, ou en accord avec ce dernier, à un Directeur Général délégué, pour mettre en œuvre, dans les conditions fixées par la Loi, la présente délégation, imputer les frais des augmentations de capital social sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ;
- 6/ prend acte qu'en cas d'usage de la présente délégation de compétence, la décision d'émettre des valeurs mobilières donnant accès au capital de la société emportera de plein droit, au profit des porteurs de ces valeurs mobilières, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres de capital auxquels ces valeurs mobilières donneront droit ;
- 7/ décide que le Conseil d'Administration pourra suspendre l'exercice des droits attachés aux titres émis, pendant une période maximum de trois mois, et prendra toute mesure utile au titre des ajustements à effectuer conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles pour protéger les titulaires de droits attachés aux valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ;

- 8/ prend acte de ce que la présente autorisation se substitue à la délégation accordée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale du 11 avril 2014.

VINGTIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence à consentir au Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'émettre des actions ordinaires et/ou des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créances et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la société, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, dans le cadre d'une offre au public)

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 dispositions du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-136 et suivants et L. 228-92 :

- 1/ délègue au Conseil d'Administration sa compétence à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, à l'émission, en France et/ou à l'étranger en euros, ou en toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies, par offre au public, d'actions ordinaires et/ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou d'autres valeurs mobilières, y compris de bons de souscription ou de bons d'acquisition émis de manière autonome, donnant accès au capital de la société ou donnant droit à un titre de créance, sous les formes et conditions que le Conseil d'Administration jugera convenables, étant précisé que l'émission d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme à des actions de préférence est exclue de la présente délégation ;
- 2/ fixe à vingt-six (26) mois, à compter de la présente assemblée, la durée de validité de la présente délégation ;
- 3/ décide qu'en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation de compétence :
 - le montant nominal maximum (hors prime d'émission) des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en conséquence de l'émission d'actions ou de valeurs mobilières visées au 1/ci-dessus est fixé à 1 300 000 euros, étant précisé :
 - qu'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 délégation de compétence, le montant nominal total susvisé sera ajusté par l'application d'un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital après l'opération et ce qu'était ce nombre avant l'opération,
 - au plafond ci-dessus s'ajoutera le montant nominal des actions à émettre pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital, d'options de souscription et/ou d'achat d'action ou de droits d'attribution gratuite d'actions ;
 - 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 29^e résolution ;

- en outre, le montant nominal maximum global des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances sur la société donnant accès au capital ou à un titre de créance ne pourra excéder 500 000 000 euros ou la contre-valeur à ce jour de ce montant en toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies ; étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond nominal global pour les émissions de valeurs mobilières représentatives de créances sur la société donnant accès au capital ou à un titre de créance prévu à la 29^e résolution ;
- 4/ décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et autres valeurs mobilières pouvant être émises par la société en application de la présente résolution ;
 - 5/ décide que concernant les émissions réalisées en vertu de la présente délégation, le Conseil d'Administration pourra instituer en faveur des actionnaires un délai de priorité de souscription, à titre irréductible et éventuellement réductible, ne donnant pas droit à la création de droits négociables, et délègue par conséquent au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions législatives et réglementaires, la faculté de fixer ce délai ainsi que ses modalités, conformément aux dispositions de l'article L. 225-135 alinéa 5 du Code de commerce ;
 - 6/ décide que le montant de la contrepartie revenant et/ou devant revenir ultérieurement à la société pour chacune des actions émises ou à émettre dans le cadre de la présente délégation, compte tenu en cas d'émission de bons autonomes de souscription d'actions, du prix d'émission desdits bons, sera au moins égal au prix minimum prévu par la réglementation en vigueur au jour de l'émission (soit, à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse précédant sa fixation, diminuée d'une décote maximale de 5 %) ;
 - 7/ décide que le Conseil d'Administration pourra suspendre l'exercice des droits attachés aux titres émis, pendant une période maximum de trois mois, et prendra toute mesure utile au titre des ajustements à effectuer conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles pour protéger les titulaires de droits attachés aux valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ;
 - 8/ donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de délégation au Directeur Général, ou en accord avec ce dernier, à un Directeur Général délégué, pour mettre en œuvre, dans les conditions fixées par la Loi, la présente délégation, imputer les frais des augmentations de capital social sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ;
 - 9/ prend acte qu'en cas d'usage de la présente délégation de compétence, la décision d'émettre des valeurs mobilières donnant accès au capital de la société emportera de plein droit au profit des porteurs de ces valeurs mobilières renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres de capital auxquels ces valeurs mobilières donneront droit ;

- 10/ prend acte de ce que la présente autorisation se substitue à la délégation accordée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale du 11 avril 2014.

vingt et unième résolution

(Délégation de compétence à consentir au Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'émettre des actions ordinaires, et/ou des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, 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, dans le cadre d'un placement privé)

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 dispositions du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-136 et suivants, L. 228-92 et L. 228-93 :

- 1/ délègue au Conseil d'Administration sa compétence à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, à l'émission, en France et/ou à l'étranger en euros, ou en toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies, par offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, d'actions ordinaires, de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, et/ou d'autres valeurs mobilières, y compris de bons de souscription émis de manière autonome, donnant accès à des titres de capital à émettre de la société, sous les formes et conditions que le Conseil d'Administration jugera convenables,

étant précisé que l'émission d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme à des actions de préférence est exclue de la présente délégation ;

- 2/ fixe à vingt-six (26) mois, à compter de la présente assemblée, la durée de validité de la présente délégation ;

- 3/ décide qu'en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation de compétence :

- le montant nominal maximum (hors prime d'émission) des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en conséquence de l'émission d'actions ou de valeurs mobilières visées au 1/ ci-dessus est fixé à 1 100 000 euros, étant précisé :
 - qu'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 délégation de compétence, le montant nominal susvisé sera ajusté par l'application d'un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital après l'opération et ce qu'était ce nombre avant l'opération,
 - au plafond ci-dessus s'ajoutera le montant nominal des actions à émettre pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital, d'options de souscription et/ou d'achat d'action ou de droits d'attribution gratuite d'actions,

- l'émission sera limitée à 20 % du capital social ajusté des opérations postérieures à la présente assemblée affectant le capital, par an ;

- 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 29^e résolution ;

- en outre, le montant nominal maximum des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances sur la société donnant accès à des titres de capital à émettre de la société ne pourra excéder 500 000 000 euros ou la contre-valeur à ce jour de ce montant en toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies ; étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond nominal global pour les émissions de valeurs mobilières représentatives de créances sur la société donnant accès au capital ou à un titre de créance prévu à la 29^e résolution ;

- 4/ décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et autres valeurs mobilières pouvant être émises par la société en application de la présente résolution ;

- 5/ décide que le montant de la contrepartie revenant et/ou devant revenir ultérieurement à la société pour chacune des actions émises ou à émettre dans le cadre de la présente délégation, compte tenu en cas d'émission de bons autonomes de souscription d'actions, du prix d'émission desdits bons, sera au moins égal au prix minimum prévu par la réglementation en vigueur au jour de l'émission (soit, à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse précédant sa fixation, diminuée d'une décote maximale de 5 %) ;

- 6/ décide que le Conseil d'Administration pourra suspendre l'exercice des droits attachés aux titres émis, pendant une période maximum de trois mois, et prendra toute mesure utile au titre des ajustements à effectuer conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles pour protéger les titulaires de droits attachés aux valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ;

- 7/ donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de délégation au Directeur Général, ou en accord avec ce dernier, à un Directeur Général délégué, pour mettre en œuvre, dans les conditions fixées par la Loi, la présente délégation, imputer les frais des augmentations de capital social sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ;

- 8/ prend acte qu'en cas d'usage de la présente délégation de compétence, la décision d'émettre des valeurs mobilières donnant accès au capital de la société visées au 1. ci-dessus emportera de plein droit au profit des porteurs des titres émis renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres de capital auxquels les valeurs mobilières émises donneront droit.

VINGT-DEUXIÈME RÉSOLUTION

(Autorisation à consentir au Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-six mois, en cas d'émission d'actions ordinaires et/ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la société actions avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, de fixer le prix d'émission selon des modalités fixées par l'Assemblée Générale dans la limite de 10 % du capital social)

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 dispositions de l'article L. 225-136 du Code de commerce, autorise le Conseil d'Administration, en cas de mise en œuvre des 20^e et 21^e résolutions, à déroger aux conditions de fixation de prix prévues par lesdites résolutions et à le fixer selon les modalités suivantes :

- le prix d'émission des actions ordinaires sera au moins égal au choix du Conseil d'Administration, (i) au cours moyen pondéré de l'action de la société sur le marché réglementé d'Euronext Paris le jour précédant la date de fixation du prix d'émission, diminué éventuellement d'une décote maximale de 10 % ou, (ii) à la moyenne pondérée des cours de l'action de la société sur le marché réglementé d'Euronext Paris sur une période maximale de 6 mois précédant la date de fixation du prix d'émission, diminuée éventuellement d'une décote maximale de 10 % ;
- le prix d'émission des titres de capital donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme au capital de la société sera tel que la somme perçue immédiatement par la société, majorée le cas échéant de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit pour chaque action de la société émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au montant visé ci-dessus ;
- le montant nominal maximum d'augmentation de capital résultant de la mise en œuvre de la présente résolution ne pourra excéder 10 % du capital social par période de 12 mois ainsi que le plafond fixé par la 29^e résolution sur lequel il s'impute.

La présente autorisation est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale.

Elle se substitue à la délégation accordée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale du 11 avril 2014.

VINGT-TROISIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence à consentir au Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec maintien ou avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires)

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, délègue au Conseil d'Administration, dans le cadre des émissions qui seraient décidées en application des délégations conférées au Conseil d'Administration en vertu des précédentes résolutions

(19^e, 20^e et 21^e résolutions), sa compétence à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre prévu dans l'émission initiale, dans les conditions des articles L. 225-135-1 et R. 225-118 du Code de commerce, dans la limite des plafonds prévus auxdites résolutions et pour la durée prévue auxdites résolutions.

VINGT-QUATRIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence à consentir au Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'émettre des actions ou des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance en rémunération d'apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital dans la limite de 10 % du capital social)

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 à l'article L. 225-147 du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'Administration les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder dans la limite de 10 % du capital actuel de la société, à l'émission d'actions de la société ou de titres de capital donnant accès au capital en rémunération des apports en nature consentis à la société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables ;
- décide que les émissions d'actions réalisées en exécution de la présente délégation s'imputeront sur les plafonds visés à la 29^e résolution ci-dessous ;
- prend acte que les actionnaires de la société ne disposeront pas du droit préférentiel de souscription aux actions qui seraient émises en vertu de la présente délégation, ces dernières ayant exclusivement vocation à rémunérer des apports en nature et prend acte que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises en vertu de la présente délégation pourront donner droit ;
- donne pouvoir au Conseil d'Administration, pour mettre en œuvre la présente autorisation, approuver la valeur des apports, imputer les frais des augmentations de capital social sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et modifier les statuts en conséquence.

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 avril 2014.

VINGT-CINQUIÈME 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 titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou à l'attribution de titres de créances en rémunération de titres apportés à toute offre publique d'échange initiée par 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 et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux articles, L. 225-148, L. 225-129 et L. 228-92 du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'Administration sa compétence de décider en une ou plusieurs fois l'émission d'actions et/ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital, ou à l'attribution de titres de créance, en rémunération de titres apportés à toute offre publique d'échange initiée en France ou à l'étranger selon les règles locales (par exemple dans le cadre d'une « reverse merger » de type anglo-saxon) par la société ;
- décide que le montant nominal total (hors prime d'émission) des augmentations de capital susceptibles d'être ainsi réalisées par voie d'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou, sous réserve que le titre premier soit une action, donnant droit à l'attribution de titres de créances, ne pourra être supérieur à 1 300 000 euros, étant précisé :
 - qu'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 délégation de compétence, le montant nominal total (hors prime d'émission) susvisé sera ajusté par l'application d'un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital après l'opération et ce qu'était ce nombre avant l'opération,
 - au plafond ci-dessus s'ajoutera le montant nominal des actions à émettre pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital, d'options de souscription et/ou d'achat d'action ou de droits d'attribution gratuite d'actions ;
- décide que les émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès à une quotité du capital de la société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance en exécution de la présente délégation s'imputeront sur les plafonds visés à la 29^e résolution ci-dessous ;
- prend acte que les actionnaires de la société ne disposeront pas du droit préférentiel de souscription aux actions et/ou valeurs mobilières qui seraient émises en vertu de la présente délégation, ces dernières ayant exclusivement vocation à rémunérer des titres apportés à une offre publique d'échange initiée par la société ;
- prend acte que le prix des actions et valeurs mobilières qui seraient émises dans le cadre de la présente délégation sera défini sur la base de la législation applicable en matière d'offre publique d'échange ;

- donne pouvoir au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la Loi, de mettre en œuvre la présente autorisation et d'imputer les frais des augmentations de capital social sur le montant des primes afférentes à ces augmentations.

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 avril 2014.

VINGT-SIXIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence à consentir au Conseil d'Administration, pour une durée de dix-huit mois, à l'effet d'émettre des actions ordinaires et/ou des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, 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 d'une catégorie de personnes, conformément aux dispositions de l'article L. 225-138 du Code de commerce)

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 dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-138 et L. 228-92 du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'Administration sa compétence à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, à l'émission sur le marché français et/ou international, en euros, ou en toute autre monnaie, d'actions ordinaires et/ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, et ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des titres de capital à émettre de la société, sous les formes et conditions que le Conseil d'Administration jugera convenables, l'émission étant réservée à une ou plusieurs des catégories de bénéficiaires répondant aux caractéristiques suivantes : (i) des salariés et/ou mandataires sociaux de la société et/ou des sociétés liées à la société au sens des dispositions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail et ayant leur siège social hors de France ; (ii) un ou plusieurs fonds commun de placement ou autre entité, ayant ou non la personnalité juridique, souscrivant pour le compte de personnes désignées au paragraphe (i) précédent, et (iii) un ou plusieurs établissements financiers mandatés par la société pour proposer aux personnes désignées au paragraphe (i) précédent un dispositif d'épargne ou d'actionnariat comparable à ceux proposés aux salariés de la société en France ;
- fixe à dix-huit (18) mois à compter de la présente Assemblée la durée de validité de la présente délégation de compétence ;
- décide qu'en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation de compétence le montant nominal maximum (hors prime d'émission) des augmentations de

capital susceptibles d'être réalisées directement ou non à partir de l'émission d'actions ou de valeurs mobilières visées ci-dessus, ne pourra excéder, sur la durée de validité de la présente délégation, 2 % du capital de la société au jour de l'Assemblée. Ce montant s'impute sur le plafond fixé à la 29^e résolution, étant précisé qu'à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital, d'options de souscription et/ou d'achat d'actions ou de droits d'attribution gratuite d'actions ;

- décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires à ces actions et valeurs mobilières qui seront émises en application de la présente délégation et de réserver le droit de les souscrire à la catégorie de personnes susvisée ;
- prend acte qu'en cas d'usage de la présente délégation de compétence, la décision d'émettre des valeurs mobilières donnant accès au capital, emporte de plein droit renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres de capital auxquels ces valeurs mobilières donneront droit ;
- décide que le prix d'émission des titres émis en application de la présente délégation ne pourra être inférieur de plus de 20 % à une moyenne des cours cotés de l'action Kaufman & Broad lors des vingt séances de bourse précédant la date de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription, ni supérieur à cette moyenne. Toutefois, lors de la mise en œuvre de la présente délégation, le Conseil d'Administration pourra réduire le montant de la décote au cas par cas, notamment en raison de contraintes fiscales, sociales, ou comptables applicables dans tel ou tel pays où sont implantées les entités du groupe participant aux opérations d'augmentation de capital. Par ailleurs, en cas d'opération réalisée dans le cadre de la présente résolution concomitamment à une opération réalisée en application de la 27^e résolution, le prix de souscription des actions émises dans le cadre de la présente résolution pourra être identique au prix de souscription des actions émises sur le fondement de la 27^e résolution ;
- donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les limites légales, pour mettre en œuvre, dans les conditions fixées par la Loi, la présente délégation, modifier les statuts, imputer les frais des augmentations de capital social sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation.

VINGT-SEPTIÈME 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 2 % 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 :

1. délègue au Conseil d'Administration 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 ;
2. 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 2 % 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 29^e résolution. 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 ;
3. 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 ;
4. 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 ;
5. 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'Actionnariat 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.

VINGT-HUITIÈME 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 d'actions existantes au profit des salariés et/ou de dirigeants mandataires sociaux de la société et des entités liées, sous conditions de performance,)

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 de la société, à émettre ou existantes, 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 400 000 actions, étant précisé que le nombre d'actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux ne pourra pas dépasser 100 000 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 ;
 - procéder, si l'attribution porte sur des actions à émettre, aux augmentations de capital par incorporation de réserves ou de primes 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.

Elle met fin, à compter de ce jour, aux autorisations antérieurement consenties sous la 15^e résolution de l'Assemblée Générale du 16 avril 2015 et sous la 19^e résolution de l'Assemblée Générale du 11 avril 2014.

VINGT-NEUVIÈME RÉSOLUTION

(Fixation des plafonds généraux des délégations de compétence à un montant nominal de 2 700 000 euros pour les augmentations de capital par voie d'émission de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre et de 500 000 000 euros, pour les émissions de titres de capital donnant droit à l'attribution d'un titre de créance ; fixation de plafonds particuliers pour les augmentations de capital susceptibles de résulter de l'attribution d'actions gratuites)

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 de fixer ainsi qu'il suit les limites globales des montants des émissions qui pourraient être décidées en vertu des délégations de compétence au Conseil d'Administration résultant des résolutions précédentes :

- le montant nominal maximum (hors prime d'émission) des augmentations de capital par voie d'émission d'actions ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital

ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre ne pourra être supérieur à 2 700 000 euros, majoré du montant nominal des augmentations de capital à réaliser pour préserver, conformément à la Loi et le cas échéant aux stipulations contractuelles applicables, les droits des titulaires de ces titres. 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 desdites délégations de compétence, le montant nominal maximum (hors prime d'émission) susvisé sera ajusté par l'application d'un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital social après l'opération et ce qu'était ce montant avant l'opération ;

- le montant nominal maximum global des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances sur la société donnant accès au capital ou à un titre de créance ne pourra excéder 500 000 000 euros ou la contre-valeur à ce jour de ce montant en toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies ;
- étant précisé que les augmentations de capital résultant ou susceptibles de résulter de la délégation consentie par la 18^e résolution s'ajoutent au montant maximal des augmentations de capital sus indiquées.

Décision ordinaire

TRENTIÈME 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.

Modalités de participation à l'Assemblée Générale Ordinaire et Extraordinaire du 15 avril 2016

Les actionnaires peuvent prendre part à cette Assemblée quel que soit le nombre d'actions dont ils sont propriétaires, nonobstant toutes clauses statutaires contraires.

Il est justifié du droit de participer aux Assemblées Générales des sociétés par l'inscription en compte des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application de l'article L. 228-1 du Code de commerce, au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée, soit le 14 avril 2016 à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

L'inscription en compte des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité doit être constaté par une attestation de participation délivrée par ce dernier, le cas échéant par voie électronique dans les conditions prévues à l'article R. 225-61 du Code de commerce, et annexée au formulaire de vote à distance ou de procuration, ou encore, à la demande de carte d'admission établie au nom de l'actionnaire ou pour le compte de l'actionnaire représenté par l'intermédiaire inscrit.

Une attestation est également délivrée à l'actionnaire souhaitant participer physiquement à l'Assemblée et qui n'a pas reçu sa carte d'admission le troisième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris.

À défaut d'assister personnellement à cette Assemblée, les actionnaires peuvent choisir entre l'une des trois formules suivantes :

- 1/ adresser une procuration à la société sans indication de mandataire ;
- 2/ donner une procuration à toute personne physique ou morale de son choix dans les conditions prévues à l'article L. 225-106 I du Code de commerce. Ainsi, l'actionnaire devra adresser à CACEIS Corporate Trust une procuration écrite et signée indiquant son nom, prénom et adresse ainsi que ceux de son mandataire accompagnée de la photocopie d'une pièce d'identité de l'actionnaire et du mandataire. La révocation du mandat s'effectue dans les mêmes conditions de forme que celles utilisées pour sa constitution ;

3/ voter par correspondance.

Conformément aux dispositions de l'article R. 225-79 du Code de commerce, la notification de la désignation et de la révocation d'un mandataire peut également être effectuée par voie électronique, selon les modalités suivantes :

- pour les actionnaires au nominatif : en envoyant un e-mail à l'adresse électronique suivante infos-actionnaire@ketb.com en précisant leurs nom, prénom, adresse et leur identifiant CACEIS Corporate Trust pour les actionnaires au nominatif pur (information disponible en haut et à gauche de leur relevé de compte titres) ou leur identifiant auprès de leur intermédiaire financier pour les actionnaires au nominatif administré, ainsi que les nom et prénom du mandataire désigné ou révoqué ;
- pour les actionnaires au porteur : en envoyant un e-mail à l'adresse électronique suivante infos-actionnaire@ketb.com en précisant leur nom, prénom, adresse et références bancaires complètes ainsi que les nom et prénom du mandataire désigné ou révoqué, puis en demandant impérativement à leur intermédiaire financier qui assure la gestion de leur compte-titres d'envoyer une confirmation écrite (par courrier) à CACEIS Corporate Trust – Service Assemblées Générales Centralisées - 14, rue Rouget de Lisle - 92862 Issy-Les-Moulineaux Cedex 9 (ou par fax au 01.49.08.05.82).

Seules les notifications de désignation ou de révocation de mandats dûment signées, complétées et réceptionnées au plus tard trois jours avant la date de tenue de l'Assemblée Générale ou dans le délai prévu par l'article R. 225-80 du Code de commerce pourront être prises en compte. Par ailleurs, seules les notifications de désignation ou de révocation de mandats pourront être adressées à l'adresse électronique susvisée, toute autre demande ou notification portant sur un autre objet ne pourra être prise en compte et/ou traitée.

L'actionnaire qui a déjà exprimé son vote à distance, envoyé un pouvoir ou demandé sa carte d'admission ou une attestation de participation peut à tout moment céder tout ou partie de ses actions. Cependant, si la cession intervient avant le deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée, soit le 13 avril 2016, à zéro heure, heure de Paris, la société invalide ou modifie en conséquence, selon le cas, le vote exprimé à distance, le pouvoir, la carte d'admission ou l'attestation de participation. À cette fin, l'intermédiaire habilité teneur de compte notifie la cession à la société ou à son mandataire et lui transmet les informations nécessaires.

Aucune cession ni aucune autre opération réalisée après le deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, quel que soit le moyen utilisé, n'est notifiée par l'intermédiaire habilité ou prise en considération par la société, nonobstant toute convention contraire.

Les formulaires de procuration et de vote par correspondance sont adressés automatiquement aux actionnaires inscrits en compte nominatif pur ou administré par courrier postal.

Conformément à la Loi, l'ensemble des documents qui doivent être communiqués à cette Assemblée Générale, seront mis à la disposition des actionnaires, dans les délais légaux, au siège social de Kaufman & Broad SA et sur le site Internet de la

société <http://www.kaufmanbroad.fr> ou transmis sur simple demande adressée à CACEIS Corporate Trust.

Pour les propriétaires d'actions au porteur, les formulaires de procuration et de vote par correspondance leurs seront adressés sur demande réceptionnée par lettre recommandée avec avis de réception par CACEIS Corporate Trust – Service Assemblées Générales Centralisées - 14, rue Rouget de Lisle - 92862 Issy-Les-Moulineaux Cedex 9 au plus tard six jours avant la date de l'Assemblée.

Pour être comptabilisé, le formulaire de vote par correspondance, complété et signé, devra être retourné à CACEIS Corporate Trust – Service Assemblées Générales Centralisées - 14, rue Rouget de Lisle - 92862 Issy-Les-Moulineaux Cedex 9 au plus tard trois jours avant la tenue de l'Assemblée.

Lorsque l'actionnaire a déjà exprimé son vote à distance, envoyé un pouvoir ou demandé sa carte d'admission ou une attestation de participation, il ne peut plus choisir un autre mode de participation à l'Assemblée, sauf disposition contraire des statuts.

Les actionnaires peuvent poser des questions écrites à la société conformément aux articles L. 225-108 et R. 225-84 du Code de commerce. Ces questions doivent être adressées au siège social de la société, par lettre recommandée avec accusé de réception (ou par voie de télécommunication électronique à l'adresse suivante infos-actionnaire@ketb.com au plus tard le quatrième jour ouvré précédant la date de l'Assemblée Générale). Elles doivent être accompagnées d'une attestation d'inscription en compte.

Les demandes motivées d'inscription de points ou de projets de résolutions à l'ordre du jour par les actionnaires remplissant les conditions légales en vigueur, doivent être adressées au siège social, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception, et être réceptionnées au plus tard vingt-cinq jours avant la tenue de l'Assemblée Générale.

Ces demandes doivent être accompagnées d'une attestation d'inscription en compte justifiant de la possession ou de la représentation par les auteurs de la demande de la fraction du capital exigée par l'article R. 225-71 du Code de commerce. La liste des points ajoutés à l'ordre du jour et le texte des projets de résolution seront publiés sur le site Internet de la société, conformément à l'article R. 225-73-1 du Code de commerce. La demande d'inscription de projets de résolutions est accompagnée du texte des projets de résolutions qui peuvent être assorties d'un bref exposé des motifs.

Il est en outre rappelé que l'examen par l'Assemblée Générale des points à l'ordre du jour et des résolutions qui seront présentés est subordonné à la transmission par les intéressés, au plus tard le deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, d'une nouvelle attestation justifiant de l'inscription en compte de leurs titres dans les mêmes conditions que celles indiquées ci-dessus.

Les documents relatifs à l'Assemblée seront mis en ligne à l'adresse suivante : <http://www.kaufmanbroad.fr> au plus tard 21 jours avant l'Assemblée Générale.

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 16 février 2016. Ce rapport a été approuvé par le Conseil d'Administration le 16 février 2016.

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 2015 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. Toutefois, certaines dispositions ont été écartées pour les raisons exposées dans le tableau ci-après :

Recommandations AFEP-MEDEF partiellement ou non appliquées

Explications

16.1. La part des Administrateurs indépendants dans le Comité d'Audit (hors les Administrateurs représentant les actionnaires salariés ainsi que les Administrateurs représentant les salariés, qui ne sont pas comptabilisés), doit être au moins de deux tiers et le Comité ne doit comprendre aucun dirigeant mandataire social.

18.1 Le Comité de rémunération ne doit comporter aucun dirigeant mandataire social et doit être composé majoritairement d'Administrateurs indépendants. Il doit être présidé par un Administrateur indépendant.

La proportion d'Administrateurs indépendants dans le Comité d'Audit et dans le Comité de Rémunération et de Nomination est égale, à la date du présent rapport, à la moitié et à un tiers respectivement. Ceci s'explique par le fait que la société est une société contrôlée par un actionnaire majoritaire. Cette situation doit toutefois être nuancée, puisque le Comité d'Audit est présidé par un Administrateur indépendant. En revanche, le Comité de Rémunération et de Nomination n'est pas présidé par l'Administrateur indépendant compte tenu de sa prise de fonction récente.

23.2.5. Les conditions de performances relatives à une indemnité de révocation ne doivent autoriser l'indemnisation d'un dirigeant qu'en cas de départ contraint et lié à un changement de contrôle ou de stratégie.

L'indemnité de révocation de M. Nordine Hachemi est soumise à des conditions de performance et ne sera versée qu'en cas de révocation de son mandat pour une raison autre qu'une faute grave ou lourde, telle que définie par la Cour de cassation en droit du travail.

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 dix 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 a nommé M. Thierry Lefèvre en qualité de Censeur au sein de la société pour une durée de 3 ans. Il exerce ses missions et prérogatives conformément à l'article 16 des statuts sans prétendre à des jetons de présence.

Le Conseil d'Administration de la société a établi un Règlement intérieur. Sa dernière actualisation date du 13 février 2009 en vue, notamment, de refléter expressément un certain nombre de recommandations du Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise.

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 renvoie à leur examen. Il prévoit 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>).

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 à moyen terme.

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 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.

1.5. 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 19 février 2015 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 2 200 000 000 euros, et ce y compris les montants nécessaires aux garanties financières d'achèvement.

Cette autorisation a été renouvelée, pour une nouvelle année et pour 2 500 000 000 euros, par le Conseil d'Administration du 16 février 2016.

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.

1.6. 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 deux 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.

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 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 2015, le Conseil d'Administration s'est réuni à cinq reprises (le taux de participation des Administrateurs aux réunions du Conseil d'Administration a été de 92 %)⁽¹⁾ :

- le **21 janvier 2015**, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de dix membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - rapport du Comité d'Audit – Compte-rendu de la réunion du 21 janvier 2015,
 - examen des données financières consolidées estimées au 30 novembre 2014,
 - arrêté du budget 2015, examen et arrêté des documents de gestion prévisionnelle et rapport d'analyse de ces documents,
 - proposition de versement d'un acompte sur dividendes à prélever sur les bénéfices de l'exercice clos le 30 novembre 2014,
 - présentation Marketing/Communication,
 - rapport du Comité de Rémunération et de Nomination – Compte-rendu de la réunion du 16 janvier 2015,
 - rémunération des mandataires sociaux et du management pour les exercices 2014 et 2015,
 - montant des jetons de présence : Répartition pour l'exercice 2014 ;

(1) Au sens de l'article L.225- 37 du Code de commerce.

- le **19 février 2015**, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de neuf membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - rapport du Comité d'Audit du 17 février 2015,
 - rapport du Comité de Rémunération et de Nomination du 13 février 2015,
 - examen et arrêté des comptes sociaux au 30 novembre 2014 et proposition d'affectation du résultat de l'exercice - versement d'un acompte sur dividendes sur les bénéfices de l'exercice clos le 30 novembre 2014,
 - examen et arrêté des comptes consolidés au 30 novembre 2014,
 - 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,
 - constatation de la fin de mandats d'Administrateurs – proposition de la ratification de la cooptation d'un Administrateur – nomination d'Administrateurs,
 - constatation de l'expiration des mandats des Commissaires aux comptes, proposition de renouvellement des mandats des Commissaires aux comptes pour une durée de six exercices,
 - renouvellement du programme de rachat d'actions,
 - convocation d'une Assemblée Générale Mixte Ordinaire et Extraordinaire, fixation de son ordre du jour et du texte des projets de résolutions,
 - examen de la politique sociale en matière d'égalité professionnelle et salariale,
 - présentation Marketing/Communication ;
 - le **16 avril 2015**, 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 de Rémunération et de Nomination du 14 avril 2015,
 - renouvellement de mandat de M. Nordine Hachemi en qualité de Président du Conseil d'Administration exerçant la direction générale,
 - fixation de la rémunération fixe et variable attribuée à M. Nordine Hachemi, en qualité de Président-Directeur Général,
 - autorisation des engagements pris au bénéfice de M. Nordine Hachemi au titre de son mandat (indemnité de révocation, de non concurrence et de retraite complémentaire), en application de l'article L 225-42-1 du Code de commerce,
 - rapport du Comité d'Audit,
 - activité du 1^{er} trimestre 2015,
 - résultats financiers du 1^{er} trimestre 2015,
 - présentation de l'actualisation du Budget 2015,
 - évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration,
 - mise en œuvre du programme de rachat d'actions ;
 - le **7 juillet 2015**, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de neuf membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - rapport du Comité d'Audit : compte-rendu de la réunion du 7 juillet 2015,
 - activité du 1^{er} semestre 2015,
 - examen et arrêté des comptes consolidés semestriels au 31 mai 2015,
 - présentation de la position concurrentielle de Kaufman & Broad,
 - update III : Présentation du Plan 2015 révisé et tendance 2016,
 - attribution gratuite d'actions – Plan 2014,
 - constatation de la démission de M. Lionel Zinsou de ses fonctions d'Administrateur ;
 - le **29 septembre 2015**, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de dix membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - rapport du Comité d'Audit : compte rendu de la réunion du 29 septembre 2015,
 - présentation des données financières consolidées estimées au 31 août 2015,
 - examen et arrêté des documents de gestion prévisionnelle révisés 2015 et du rapport d'analyse de ces documents,
 - dossiers de croissance externe ;
- Depuis le 30 novembre 2015, le Conseil d'Administration s'est réuni à deux reprises :
- le **26 janvier 2016**, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de neuf membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - rapports du Comité de Rémunération et de Nomination – Comptes rendus des réunions du 15 décembre 2015 et du 20 janvier 2016,
 - rémunération des mandataires sociaux et du management pour les exercices 2015 et 2016,
 - montant des jetons de présence : Répartition pour l'exercice 2015,
 - rapport du Comité d'Audit – Compte-rendu de la réunion du 25 janvier 2016,
 - examen des données financières consolidées estimées au 30 novembre 2015,
 - arrêté du budget 2016 – Examen et arrêté des documents de gestion prévisionnelle et rapport d'analyse de ces documents,

- examen du projet de cession partielle par Financière Gaillon 8 SA de sa participation dans la société et des opérations liées,
- désignation de M. Didier Kling en qualité d'expert indépendant dans le cadre des opérations susvisées,
- autorisation donnée au Président-Directeur Général, avec faculté de subdélégation, à l'effet de négocier les principaux termes d'un contrat de crédits d'un montant total d'environ 300 millions d'euros,
- annulation des actions propres auto-détenues par la société,
- examen et approbation du projet de communiqué sur les résultats annuels 2015,
- pouvoirs pour les formalités ;
- le **16 février 2016**, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de dix membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - rapport du Comité d'Audit du 16 février 2016,
 - rapport du Comité de Rémunération et de Nomination du 16 février 2016,
 - rémunération des mandataires sociaux et du management pour l'exercice 2016,
 - examen et arrêté des comptes sociaux au 30 novembre 2015 et proposition d'affectation du résultat de l'exercice – versement d'un acompte sur dividendes sur les bénéfices de l'exercice clos le 30 novembre 2015,
 - examen et arrêté des comptes consolidés au 30 novembre 2015,
 - examen des conclusions de M. Didier Kling, expert indépendant,
 - examen des principales modalités du protocole d'accord à conclure entre la société et Financière Gaillon 8 SA,
 - autorisation de la conclusion d'un nouveau contrat de crédits d'un montant total d'environ 300 millions d'euros entre, parmi d'autres, la société en qualité d'emprunteur, Kaufman & Broad Homes SAS et Kaufman & Broad Europe SAS en qualité de garants et Crédit Agricole Corporate and Investment Bank en qualité d'agent, conformément notamment à l'article L. 225-35 du Code de commerce,
 - autorisation de la conclusion d'un mandat avec les banques en charge du placement de la participation de Financière Gaillon 8,
 - 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,
 - cooptation d'un nouvel Administrateur,
 - constatation de la fin de mandats d'Administrateurs – proposition de ratification de la cooptation d'Administrateurs – nomination d'Administrateurs,
 - renouvellement du programme de rachat d'actions,
 - convocation d'une Assemblée Générale Mixte Ordinaire et Extraordinaire, fixation de son ordre du jour et du texte des projets de résolutions,
 - examen de la politique sociale en matière d'égalité professionnelle et salariale,
 - 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 2015.

I.7. 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.7.1. Membres des organes d'Administration

L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 11 avril 2008 a décidé de fixer à 260 000 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 2008 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. Elle n'a pas évolué depuis 2008.

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 26 janvier 2016, a décidé de verser des jetons de présence pour l'exercice 2015 :

- 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^{me} Caroline Puechoultres et M. Yves Galland ;
- 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 2015 tiennent compte de la présence de chacun d'entre eux aux Comités et aux séances du Conseil d'Administration.

1.7.2. 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.

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.

M. Nordine Hachemi, Président-Directeur Général :

Le Président-Directeur Général, bénéficie, au titre de l'exercice 2015, 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 : chiffre d'affaires, EBITDA, résultat net (part du groupe), BFR, réservations annuelles de logements, nombre de lots des Comités d'engagement de l'exercice 2015 ;
- 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 2015 à 24 319 euros, correspondant aux cotisations annuelles plafonnées à 8 % du salaire brut dans la limite de 8 fois le plafond de la sécurité sociale.

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).

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.

Quelle que soit 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 précédents 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 au début de chaque exercice.

Il ressort des dispositions qui précèdent que l'indemnité de révocation susceptible d'être versée au Directeur Général n'est pas conditionnée par un changement de contrôle ou de stratégie, comme le préconise le code AFEP-MEDEF.

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 douze mois précédant la cessation de son mandat (ou de la durée de celui-ci si elle est inférieure).

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.

Le Conseil du 26 janvier 2016 a entériné, sur proposition du Comité de Rémunération et de Nomination, les éléments de sa rémunération annuelle pour 2016.

Le Président-Directeur Général, bénéficie, au titre de l'exercice 2016, 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 : chiffre d'affaires, EBITDA, résultat net (part du groupe), BFR, réservations annuelles de logements, nombre de lots des Comités d'engagement de l'exercice 2016 ;
- pour 30 % de son montant à partir d'éléments qualitatifs.

Cette rémunération variable sera versée à M. Nordine Hachemi en janvier 2017 sous réserve qu'il fasse partie de la société à cette date.

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.

1.8. Indépendance des Administrateurs

Le Conseil d'Administration de la société, laquelle est majoritairement contrôlée depuis le 10 juillet 2007 par la société Financière Gaillon 8, elle-même ultimement contrôlée par des fonds gérés par PAI Partners, comprend actuellement trois

membres indépendants sur dix au sens du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF de décembre 2008, révisé en novembre 2015. Il s'agit de M^{me} Sylvie Charles, de M^{me} Caroline Puechoultres et de M. Yves Galland.

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.

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.9. Fonctionnement du Conseil d'Administration

I.9.1. Composition

À la date du présent document, le Conseil d'Administration de Kaufman & Broad SA est composé de dix Administrateurs et d'un Censeur, qui lui apportent des expériences différentes et complémentaires du fait de leurs profils variés :

Nom	Âge ^(a)	Comités de Rémunération et de Nomination	Comité d'Audit	Conseil d'Administration	Année de présence au Conseil	Date de première nomination	Date d'échéance du mandat ^(b)	Nombre d'actions détenues dans la société
Président-Directeur Général								
Nordine Hachemi	54			✓	3	25/06/2013	2017	22 806
Administrateurs indépendants								
Sylvie Charles	56		✓	✓	4	16/02/2012	2017	250
Yves Galland	74		✓	✓	11	28/04/2004 ^(c)	2015	600
Caroline Puechoultres	46	✓		✓	2	30/09/2014 ^(d)	2017	250
Autres Administrateurs								
Alexandre Dejoie	33			✓	3	24/01/2014	2015	250
Sophie Lombard	46	✓	✓	✓	9	10/07/2007 ^(e)	2017	250
Joël Monribot	70			✓	2	11/04/2014	2016	22 097
Frédéric Stévenin	49	✓	✓	✓	9	10/07/2007	2017	250
Olivier de Vregille	60			✓	7	29/09/2009 ^(f)	2015	250
Michel Paris	58			✓	7	07/07/2015 ^(g)	2015	250
Censeur								
Thierry Lefèvre	57			✓	2	30/09/2014	2017	1

(a) Au 16 février 2016.

(b) Approbation des comptes de l'exercice.

(c) Le Conseil d'Administration du 16 février 2016 a approuvé la cooptation de M. Yves Gabriel à compter du 8 mars 2016 en qualité d'Administrateur, en remplacement de M. Yves Galland dont la démission d'office intervient le 8 mars 2016, date de son 75^e anniversaire, conformément aux dispositions statutaires.

(d) La cooptation et le renouvellement du mandat de M^{me} Caroline Puechoultres ont été approuvés par l'Assemblée Générale des actionnaires du 16 avril 2015.

(e) Il est précisé que M^{me} Sophie Lombard n'était plus Administrateur de la société du 20 janvier 2010 au 29 septembre 2010.

(f) Il est précisé que M. Olivier de Vregille n'était plus Administrateur de la société du 25 juin 2013 au 27 septembre 2013.

(g) La cooptation et le renouvellement du mandat de M. Michel Paris, en remplacement de M. Lionel Zinsou, démissionnaire, devront être approuvés par l'Assemblée Générale des actionnaires du 15 avril 2016.

Lors de l'Assemblée Générale appelée à approuver les comptes de l'exercice 2015, il sera proposé aux actionnaires de renouveler les mandats d'Administrateur de MM. Alexandre Dejoie, Yves Gabriel, Olivier de Vregille et Michel Paris 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 2018.

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.9.2. 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. Une évaluation formalisée est réalisée tous les 3 ans qui peut être mise en œuvre éventuellement sous la direction d'un Administrateur indépendant avec l'aide d'un consultant extérieur. Les éléments d'évaluation du fonctionnement du Conseil pour l'exercice 2015 ont été transmis aux Administrateurs lors de la séance du 16 février 2016. Les

résultats de cette évaluation seront présentés lors de la séance du 15 avril 2016.

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. Lors des séances du Conseil d'Administration du 22 janvier 2009 et du 13 février 2009, plusieurs précisions ont été apportées à la charte du Comité afin de prendre en compte le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF et d'anticiper l'entrée en vigueur à l'égard de la société de l'ordonnance du 8 décembre 2008 relative aux Comités d'Audit et transposant la directive européenne 2006/43/CE du 17 mai 2006 relative aux Commissaires aux

comptes. Lors de la séance du Conseil d'Administration du 18 février 2010, la charte a fait l'objet d'une modification relative au nombre minimal de membres composant le Comité d'Audit.

II.1.2. Composition du Comité d'Audit

Le Comité d'Audit est composé de trois membres au moins. Lors de la séance du Conseil d'Administration du 18 février 2010, il a été rappelé dans la charte dudit Comité que celui-ci devait être composé d'au moins un Administrateur indépendant au regard des critères d'indépendance adoptés par la société et il a été précisé que :

- les membres dudit Comité ont été nommés pour une durée indéterminée et choisis en considération notamment de :
 - leur indépendance, et
 - de leur compétence en matière financière ou comptable ; en particulier, un membre au moins du Comité est indépendant et dispose de compétences particulières en matière financière et/ou comptable acquise au travers de son parcours professionnel,
 - étant précisé que leur mandat viendra à expiration, en tout état de cause, lors de l'expiration de leur mandat d'Administrateur, et
 - lors de leur nomination, les membres du Comité doivent bénéficier d'une information sur les particularités comptables, financières et opérationnelles de la société.

Compte tenu du niveau de participation de l'actionnaire majoritaire, il apparaît difficile de respecter la proportion des deux tiers d'Administrateurs indépendants au sein du Comité d'Audit issue du code AFEP-MEDEF ; cependant, la société dépasse la proportion requise par l'article L823-19 du Code de commerce puisque deux membres du Comité d'Audit sur quatre sont indépendants et que le Comité est présidé par un Administrateur indépendant.

Le Comité d'Audit est composé de quatre membres désignés pour la durée de leur mandat d'Administrateur : M^{me} Sophie Lombard, nommée le 29 septembre 2010, M. Frédéric Stévenin, nommé le 10 juillet 2007 et deux membres indépendants, M^{me} Sylvie Charles, nommée le 16 février 2012 et Présidente à compter du 30 septembre 2014 et M. Yves Galland, nommé le 10 juillet 2007.

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 réglementaires retenues pour l'établissement des comptes sociaux et des comptes consolidés et de leur périmètre ;
- le suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;
- le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne et de gestion des risques et notamment l'examen des engagements hors bilan significatifs ;

- 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 qu'ils soient rendus publics, de tous les documents d'information comptable et financière, notamment à l'occasion de l'arrêté des comptes sociaux et des comptes consolidés semestriels et annuels ;
- le suivi de la politique financière de l'entreprise et des risques qui y sont attachés ;
- le suivi des règles d'indépendance et d'objectivité des Commissaires aux comptes.

Les membres du Comité d'Audit doivent également examiner l'efficacité des dispositifs de contrôle interne et de maîtrise des risques du groupe pour permettre au Conseil d'Administration d'apprécier sa pertinence.

Enfin, il est rappelé que le Comité d'Audit ne prend pas de décision, son rôle se limitant à la préparation de l'information que le Conseil d'Administration utilisera au cours de ses séances et à la formulation de recommandations à l'attention de ce dernier.

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. L'ordre du jour du Comité est arrêté par le Président du Comité d'Audit.

Le Comité se réunit au moins deux fois par an et autant de fois qu'il le juge nécessaire. Les réunions se tiennent avant la réunion du Conseil d'Administration et au moins deux jours avant cette réunion lorsque l'ordre du jour du Comité porte sur l'examen des comptes semestriels et annuels préalablement à leur arrêté par le Conseil. En outre, le Comité peut se réunir, soit à la demande du Conseil d'Administration, soit à l'initiative de son Président ou de la majorité de ses membres aux fins d'examiner tout sujet de sa compétence.

La charte du Comité rappelle expressément que l'examen par le Comité 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 bilans significatifs de l'entreprise.

Le Président-Directeur Général, le Directeur Général Finances, le Directeur du Contrôle de Gestion, du *Reporting* et de l'Information Financière, la Directrice des Comptabilités et de la Consolidation, la Directrice fiscale, le Directeur de l'Audit Interne et les Commissaires aux comptes du groupe sont invités, s'il y a lieu, à participer aux réunions du Comité.

Le Comité peut également entendre les collaborateurs de la société ou les Commissaires aux comptes hors de la présence du management qui en est informé au préalable.

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 est assuré par le secrétaire du Conseil d'Administration.

Le Comité reçoit communication des documents significatifs entrant dans sa compétence (documents aux analystes financiers, note des agences de notations). Il peut demander des études complémentaires si nécessaire.

Pour l'examen des comptes, le Comité d'Audit reçoit :

- les projets des comptes et annexes qui seront soumis au Conseil d'Administration, ainsi que toute information permettant de vérifier les conditions de leur établissement et de s'assurer de la permanence et de la pertinence des principes et méthodes comptables appliqués, du référentiel et du périmètre de consolidation ;
- une note de synthèse des Commissaires aux comptes soulignant les points essentiels de leur mission ;
- une communication du Directeur Général Finances décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs de l'entreprise ;
- une information permettant d'examiner en détail les modalités des opérations significatives qui se sont déroulées au cours de la période.

Pour l'analyse de l'organisation et des procédures de contrôle interne :

- une présentation du programme de travail du département d'audit ;
- la synthèse périodique des contrôles réalisés par le département d'audit interne de Kaufman & Broad dans le cadre de l'évaluation du respect des procédures de contrôle interne touchant à l'information comptable et financière ;
- les différents rapports du département d'audit interne de Kaufman & Broad.

En outre, la charte du Comité rappelle que :

- afin de permettre au Comité de suivre, tout au long du mandat des Commissaires aux comptes, les règles d'indépendance et d'objectivité de ces derniers, le Comité doit se faire communiquer par les Commissaires aux comptes chaque année :
 - 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 de Commissaire aux comptes,
 - le Comité doit en outre examiner avec les Commissaires aux comptes les risques pesant sur leur indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ces risques. Il doit notamment s'assurer que le montant des honoraires versés par la société et son groupe, ou la part qu'ils représentent dans le chiffre d'affaires des cabinets et des réseaux, ne sont pas de nature à porter atteinte à l'indépendance 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, sous réserve de certaines autres missions ayant fait l'objet d'une autorisation préalable du Comité.

II.1.5. Rémunération des membres du Comité d'Audit

Se reporter au paragraphe I.7.1. « Rémunérations des membres des organes d'Administration » ci-dessus.

II.1.6. Réunions du Comité d'Audit

Au cours de l'exercice 2015, 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 **21 janvier 2015**, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de quatre membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - examen des données financières consolidées estimées au 30 novembre 2014,
 - commentaires des Commissaires aux comptes sur les données financières consolidées estimées au 30 novembre 2014,
 - examen du budget 2015 ;
- le **17 février 2015**, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de quatre membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - examen de l'annexe des comptes consolidés au 30 novembre 2014,
 - examen des comptes sociaux au 30 novembre 2014 et proposition d'affectation du résultat de l'exercice,
 - proposition de versement d'un acompte sur dividendes à prélever sur les bénéfices de l'exercice clos le 30 novembre 2014,
 - commentaires des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux au 30 novembre 2014,
 - 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 2014 et synthèse annuelle 2014,
 - autres actions réalisées par l'audit interne en 2014,
 - plan prévisionnel 2015 des tests sur le Dispositif de Contrôle Interne,
 - mandat des Commissaires aux comptes – recommandation à émettre,
 - présentation du projet de rapport de KPMG, organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales figurant dans le rapport de gestion ;
- le **14 avril 2015**, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de quatre membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - examen des données financières consolidées estimées au 1^{er} trimestre 2015 et revue des principaux risques potentiels identifiés à date,
 - examen du budget 2015 révisé (Update II) ;
- le **7 juillet 2015**, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de quatre membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - revue de l'activité du 1^{er} semestre 2015,
 - audit interne : Présentation des résultats des tests D.C.I. (Dispositif de Contrôle Interne) à fin T1 2015,

- examen des données financières estimées du 1^{er} semestre 2015 et revue des principaux risques potentiels identifiés à date,
 - présentation par KPMG de son rapport sur la cartographie des risques,
 - update III : Présentation du Plan 2015 révisé et tendance 2016 ;
- le **29 septembre 2015**, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de quatre membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - cartographie des risques :
 - propriétaires de risque identifiés,
 - indicateurs de suivi de risques envisagés,
 - présentation de deux risques majeurs,
 - examen des données financières consolidées estimées au 31 août 2015 ;
 - présentation des documents de gestion prévisionnelle révisés 2015 et du rapport d'analyse de ces documents ;
 - résultats trimestriels des tests D.C.I. (Dispositif de Contrôle Interne) ;

Depuis le 30 novembre 2015, le Comité d'Audit s'est réuni deux fois :

- le **25 janvier 2016**, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de quatre membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - examen des données financières consolidées estimées au 30 novembre 2015,
 - commentaires des Commissaires aux comptes sur les données financières consolidées estimées au 30 novembre 2015,
 - examen du budget 2016 ;
- le **16 février 2016**, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de quatre membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - examen de l'annexe des comptes consolidés au 30 novembre 2015,
 - examen des comptes sociaux au 30 novembre 2015 et proposition d'affectation du résultat de l'exercice,
 - proposition de versement d'un acompte sur dividendes à prélever sur les bénéfices de l'exercice clos le 30 novembre 2015,
 - commentaires des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux au 30 novembre 2015,
 - 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 2015, synthèse annuelle 2015 et Plan prévisionnel 2016,
 - présentation du projet de rapport de KPMG, organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales figurant dans le rapport de gestion.

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.

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 de trois Administrateurs, dont au moins un Administrateur indépendant. Il est présidé par un Administrateur indépendant. À ce jour, il est composé de M^{me} Sophie Lombard, nommée lors de la séance du Conseil d'Administration du 17 février 2011, de M^{me} Caroline Puechoultres, Administrateur indépendant, nommée lors de la séance du Conseil d'Administration du 30 septembre 2014 et de M. Frédéric Stévenin nommé le 10 juillet 2007 et Président à compter du 11 avril 2014.

Compte tenu du niveau de participation de l'actionnaire majoritaire et de la prise de fonction récente du nouvel Administrateur indépendant, le Comité de Rémunération et de Nomination n'est pas composé majoritairement d'Administrateurs indépendants ni présidé par l'un d'entre eux comme le préconise le code AFEP-MEDEF.

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.

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.

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.7.1. « 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 2015, le Comité de Rémunération et de Nomination s'est réuni quatre fois (le taux de participation des Administrateurs aux réunions du Comité de Rémunération et de Nomination a été de 92 %) :

- le **16 janvier 2015**, 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 variable des mandataires sociaux et du management pour l'exercice 2014,
 - attribution gratuite d'actions du 11 avril 2014 – Atteinte des critères de performance fixés à Nordine Hachemi pour une attribution définitive le 11 avril 2016,
 - rémunération des mandataires sociaux et du management pour l'exercice 2015, montants des rémunérations variables, critères, pondérations, objectifs, tables de calcul des variables,
 - attribution gratuite d'actions – proposition pour 2015,
 - attribution gratuite d'actions – proposition de nouveau plan pour 2016 - 2017,
 - montant des jetons de présence – proposition de répartition pour l'exercice 2014 ;
- le **13 février 2015**, 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 :
 - proposition de renouvellement des mandats des Administrateurs dont l'échéance arrive à l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice 2014, soit les mandats de Nordine Hachemi, Sophie Lombard, Frédéric Stévenin, Sylvie Charles, Caroline Puechoultres,
 - attribution gratuite d'actions – proposition pour 2015,
 - attribution gratuite d'actions aux salariés mandataires sociaux : conditions de performance,
 - attribution gratuite d'actions – proposition de nouveau plan pour 2016 - 2017 ;
- le **14 avril 2015**, 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 :
 - proposition de renouvellement du mandat de M. Nordine Hachemi en qualité de Président du Conseil d'Administration, exerçant la direction générale de la société,
 - fixation de la rémunération de M. Nordine Hachemi en qualité de Président-Directeur Générale de la société,
 - engagements pris par la société au bénéfice de M. Nordine Hachemi ;

- le **3 juillet 2015**, 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 :

- constatation de la démission de M. Lionel Zinsou, de son mandat d'Administrateur, et proposition de cooptation de M. Michel Paris en remplacement.

Depuis le 30 novembre 2015, le Comité de Rémunération et de Nomination s'est réuni trois fois :

- le **15 décembre 2015**, 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 :

- approbation du Procès-verbal de la réunion du 3 juillet 2015,
- renouvellement du mandat des Administrateurs à venir,
- étude des critères d'attribution d'actions gratuites 2016 aux cadres dirigeants que sont les directeurs de Centre de Profits et les membres du Comité de Direction, à soumettre au Conseil d'Administration du 26 janvier 2016 ;

- le **20 janvier 2016**, 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 variable des mandataires sociaux et du management pour l'exercice 2015,
- attribution Gratuite d'Actions du 7 juillet 2015 – Atteinte des critères de performance fixés à Nordine Hachemi pour une attribution définitive le 7 juillet 2017,
- rémunération des mandataires sociaux et du management pour l'exercice 2016, montants des rémunérations variables, critères, pondérations, objectifs, tables de calcul des variables,
- attribution gratuite d'actions – Modalités des plans pour 2016 - 2017,
- montant des jetons de présence – proposition de répartition pour l'exercice 2015,
- remplacement d'un Administrateur ;

- le **16 février 2016**, 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 :

- approbation du Procès-verbal de la réunion du 20 janvier 2016 ;
- rémunération des mandataires sociaux et du management pour l'exercice 2016 - Montants des rémunérations variables, critères, pondérations, objectifs, tables de calcul des variables ;
- proposition de renouvellement des mandats des administrateurs dont l'échéance arrive à l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice 2015 : mandats de Alexandre Dejoie, Olivier de Vregille, Michel Paris, et celui d'Yves Galland, atteint par la limite d'âge ;
- attribution définitive des actions gratuites autorisées par l'Assemblée Générale du 11 Avril 2014 ;
- attribution gratuite d'actions – Proposition de nouveau plan pour 2016 - 2017.

III. Informations sur 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 Elargi.

II.2.1. 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, Grands projets et Île-de-France Petite Couronne, David Laurent – Directeur Général Adjoint Immobilier d'entreprise, Dominique Podesta – Directrice Générale Adjointe Ressources Humaines, Jacques Rubio – Directeur Général Grand Sud-Ouest, Résidences gérées et Ventes externes, William Truchy – Directeur Général Grandes Régions, Marketing, Communication et Digital.

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, depuis janvier 2016, composé de onze membres : les membres du Comité Exécutif ainsi que MM. Frédéric Bourg – Directeur Général Adjoint Opérations Île-de-France, Cyril Doucet – Directeur Général Adjoint Régional Île-de-France Grande Couronne, Marc Speisser – Directeur Général Adjoint Régional Méditerranée Rhône-Alpes, 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 Elargi, composé du Comité de Direction ainsi que des Directions d'Agences et de services transversaux opérationnels. Le Comité de Direction Elargi 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 (D.C.E.) 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, rattaché 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 2015 ont été établis par le Responsable 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 le département 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 Télécom

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 dédié 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 en 2015 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.

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. Charte d'éthique et Règlement intérieur

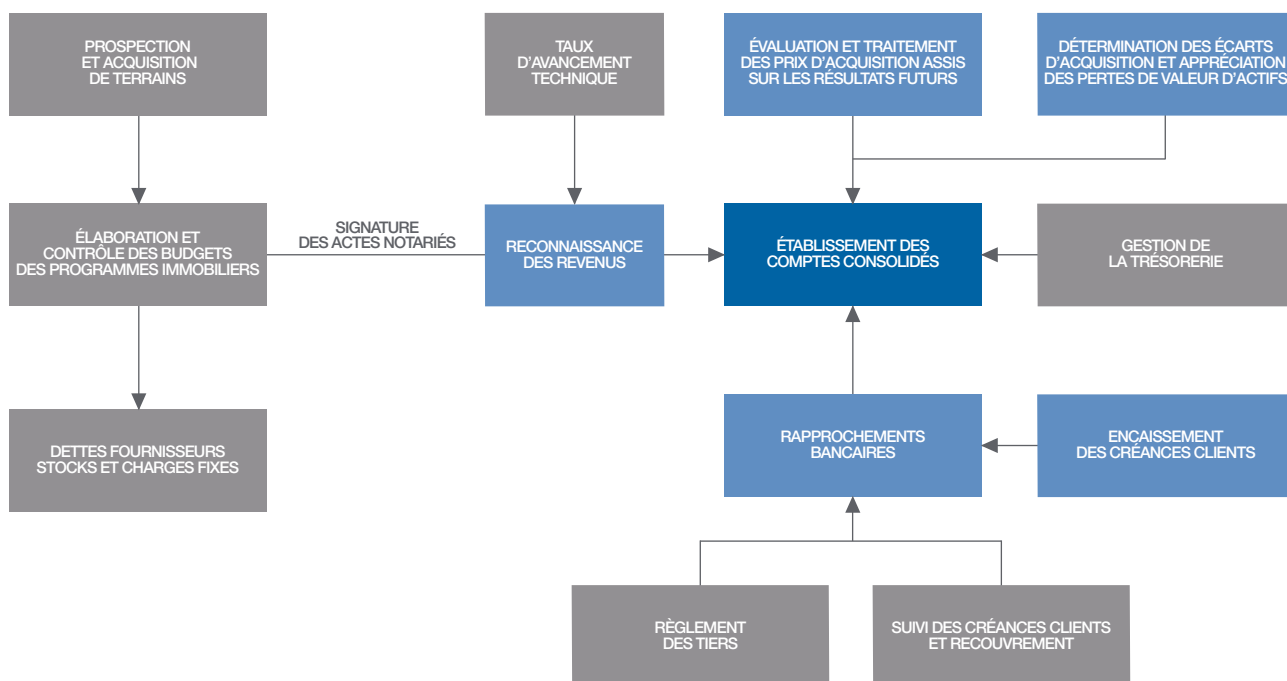
Une charte d'éthique est en vigueur au sein du groupe depuis 1997. Cette charte est signée par l'ensemble des salariés. Un Règlement intérieur distribué à l'ensemble des salariés complète cette charte et prévoit les sanctions en cas de manquement aux obligations prévues dans la charte. Ce Règlement intérieur a été complété durant l'année 2004 par une charte utilisateur pour l'usage de ressources informatiques et de services Internet signée par l'ensemble des collaborateurs du groupe.

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 19 mars 2014 (138,9 millions d'euros au 30 novembre 2015). 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'assurance 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'assurance 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'assurance 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'assurance, 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 R261-21 §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

Le groupe étant soumis au respect de ratios financiers (« covenants financiers ») dans le cadre du réaménagement de son contrat de Crédit *Senior Facility Agreement* du 19 mars 2014, la direction financière prépare trimestriellement des calculs de ses covenants sur la base des données financières. Ces ratios

financiers sont présentés au Comité d'Audit, au Conseil d'Administration puis aux représentants des banques prêteuses. Chaque semestre, la direction financière du groupe communique préalablement aux Commissaires aux comptes les éléments financiers nécessaires aux calculs de ces covenants.

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 16 février 2016

Nordine Hachemi
Président-Directeur Général

9.3. Rapports des Commissaires aux comptes

9.3.1. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 30 novembre 2015, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Kaufman & Broad SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la Loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1.2.3 de l'annexe des comptes consolidés, qui expose le changement de méthode relatif à la constatation en charges opérationnelles des frais de commercialisation des bureaux de vente et zones modèles.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- votre groupe constate le revenu et la marge sur ses contrats de « Vente en l'état futur d'achèvement » selon les modalités décrites dans la note 1.20 de l'annexe des comptes consolidés. Le revenu et la marge comptabilisés sont donc dépendants des estimations à terminaison réalisées par votre groupe. Nos travaux ont consisté à examiner le caractère raisonnable des hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations et à revoir les calculs effectués.
- votre groupe procède annuellement à un test de dépréciation des écarts d'acquisition et de la marque Kaufman & Broad selon les modalités décrites dans la note 1.8 de l'annexe des comptes consolidés. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ce test de dépréciation ainsi que les hypothèses utilisées, et vérifié que la note 14 de l'annexe des comptes consolidés donne une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la Loi des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 26 février 2016

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

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 30 novembre 2015, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Kaufman & Broad SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la Loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels.

Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

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.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

La note 4.2.1.2 de l'annexe aux comptes expose les règles et méthodes comptables ainsi que les estimations et hypothèses retenues relatives à l'évaluation des immobilisations financières. Nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables et examiné les hypothèses utilisées par votre société pour l'évaluation de ces actifs. Nous avons vérifié que l'annexe présente une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérifications et informations spécifiques

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'observations 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 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.

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.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 26 février 2016

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 2015

Aux Actionnaires,

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 au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration du 16 avril 2015 a renouvelé le mandat de M. Nordine Hachemi en qualité de Président du Conseil d'Administration exerçant la direction générale de la société et a autorisé les engagements suivants. Le Conseil d'Administration a considéré que ces engagements permettent de répondre au besoin du groupe Kaufman & Broad, de s'assurer les compétences et les services d'une personne hautement qualifiée dans le domaine de la promotion immobilière.

Indemnité de révocation au bénéfice du Président-Directeur Général

Dirigeant mandataire social concerné : M. Nordine Hachemi.

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 et 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

Dirigeant mandataire social concerné : M. Nordine Hachemi.

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, la société ayant toutefois la faculté de réduire la durée ou de dispenser le dirigeant de cet engagement.

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 la société concernant le mandataire social s'est élevée en 2015 à 24.319,36 euros.

Conventions et engagements autorisés depuis la clôture

Nous avons été avisés de la convention suivante, autorisée depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui a fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'Administration.

Avec la société Financière Gaillon 8, actionnaire majoritaire de votre société

Lors de sa réunion du 19 février 2016, votre Conseil d'Administration a autorisé la conclusion d'un protocole avec la société Financière Gaillon 8. Dans le cadre de la cession d'une partie des titres de votre société par la société Financière Gaillon 8, Financière Gaillon 8 s'est engagée à céder à votre société et votre société s'est engagée irrévocablement à acquérir des titres de votre société pour un montant de 50 millions d'euros, dans la limite de 10 % du capital social. Le prix d'achat sera égal au prix par action offert dans le cadre de l'offre au public et du placement privé, et résultera de la confrontation de l'offre des actions offertes et des demandes émises par les investisseurs selon la technique dite de « construction du livre d'ordres » telle que développée par les usages professionnels. Ce prix ne pourra excéder le prix maximal fixé par le programme de rachat d'actions de votre société autorisé par l'Assemblée Générale des actionnaires.

Pour autoriser cette convention, votre Conseil d'Administration a pris en considération l'intérêt pour votre société d'un élargissement de son flottant, d'un renforcement de la liquidité de son titre tout en la dotant d'une structure d'actionnariat permettant de soutenir sa stratégie de développement.

Administrateurs et actionnaires concernés : M^{me} Sophie Lombard, MM. Frédéric Stévenin, Olivier de Vregille, Alexandre Dejoie, Nordine Hachemi, Michel Paris et la société Financière Gaillon 8 SA (actionnaire majoritaire de Kaufman & Broad SA).

Conventions et engagements déjà approuvés par L'Assemblée Générale

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution de la convention suivante, déjà approuvée par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Contrat de crédit 2014

Le 19 mars 2014, votre société est devenue partie à un Contrat de Crédit Senior de droit français conclu entre votre société en qualité d'emprunteur Kaufman & Broad Homes SAS et Kaufman & Broad Europe SAS, en qualité de Cautions Solidaires, Credit Agricole Corporate & Investment Bank, Natixis, BECM, Goldman Sachs International et Credit Suisse International en qualité d'arrangeurs, Credit Agricole Corporate & Investment Bank en qualité de Teneur de Livre, de Coordinateur Global, d'Agent et d'Agent de Sûretés et un ensemble d'institutions financières listées aux termes de cette convention et désignées comme Prêteurs Initiaux. Au titre du Contrat de Crédits 2014, les institutions financières désignées dans ledit Contrat ont consenti à votre société :

- (i) un prêt à terme A d'un montant maximal de 50 millions d'euros ;
- (ii) un prêt à terme B d'un montant maximal de 100 millions d'euros ;
- (iii) une ouverture de crédit *revolving* d'un montant maximal de 50 millions d'euros aux fins de financer les besoins généraux et en fonds de roulement du groupe Kaufman & Broad.

La conclusion de ce contrat a permis à votre société d'assurer le financement de ses activités jusqu'en mars 2019.

Comme il a été considéré que les Administrateurs et actionnaires concernés pouvaient être indirectement intéressés à la conclusion de ce contrat compte tenu de leur situation vis-à-vis de Financière Gaillon 8 ou du fonds PAI Partners SAS, ce contrat a été soumis à la procédure des conventions réglementées.

Administrateurs et actionnaires concernés : M^{me} Sophie Lombard, MM. Frédéric Stévenin, Lionel Zinsou, Olivier de Vregille, Alexandre Dejoie, Nordine Hachemi, et la société Financière Gaillon 8 SA (actionnaire majoritaire de Kaufman & Broad SA).

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 26 février 2016

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

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Kaufman & Broad SA 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 2015.

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 26 février 2016

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

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant de la société Kaufman & Broad SA accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 30 novembre 2015, 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 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, des normes professionnelles 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).

Nos travaux ont mobilisés les compétences de cinq personnes et se sont déroulés entre octobre 2015 et février 2016 sur une durée totale d'intervention d'environ deux semaines.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes professionnelles applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000.

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.

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 quatre 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 :

- 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 ;
- nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures 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. Les informations étant disponibles au siège nos tests ont porté sur 100 % des effectifs et 100 % des informations quantitatives environnementales présentées.

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 nos 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 26 février 2016

KPMG Audit
Département de KPMG SA

Anne Garans
Département Changement Climatique
& Développement Durable

François Plat
Associé

10 Annexes

10.1.	<u>Table de concordance du document de référence</u>	<u>272</u>
10.2.	<u>Table de concordance de la section Développement Durable</u>	<u>276</u>
10.3.	<u>Rapport financier annuel</u>	<u>277</u>
10.4.	<u>Liste des publications depuis décembre 2014</u>	<u>278</u>
10.5.	<u>Tableau récapitulatif des délégations en matière d'augmentation de capital en cours de validité</u>	<u>281</u>
10.6.	<u>Rapport du Conseil d'Administration relatif aux attributions gratuites d'actions</u>	<u>282</u>
10.7.	<u>Rapport spécial sur les options d'achat et de souscription (Assemblée Générale du 15 avril 2016)</u>	<u>282</u>
10.8.	<u>Rapport du Conseil d'Administration</u>	<u>283</u>
10.9.	<u>Glossaire</u>	<u>284</u>

10.1. Table de concordance du document de référence

Thèmes (rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004)

1.	Personnes responsables	Sections	Pages
1.1.	Personnes responsables des informations contenues dans le document	7.1.	225
1.2.	Déclaration des personnes responsables du document	7.2.	225
2.	Contrôleurs légaux des comptes		
2.1.	Nom et adresse des contrôleurs légaux des comptes de l'émetteur	8.1./8.2.	227
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.	84
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.	39
5.	Informations concernant l'émetteur		
5.1.	Histoire et évolution de la société	1.1.1.	13
5.1.1.	Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	5.1.1./5.1.2./5.1.4.	204
5.1.2.	Lieu et numéro d'enregistrement de l'émetteur	5.1.5./5.4.	205
5.1.3.	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	5.1.3.	204
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./1.2.3.4.	204/49
5.1.5.	Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	1.1.1.	13
5.2.	Investissements	1.5.	59
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.	13/59
5.2.2.	Principaux investissements de l'émetteur qui sont en cours	1.5.3.	60
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.	60
6.	Aperçu des activités		
6.1.	Principales activités	1.1.2.	15
6.1.1.	Nature des opérations effectuées par l'émetteur et ses principales activités	1.1.2./1.1.3./5.1.4.	15/204
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.	15/23
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.	51
6.5.	Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	1.1.2.4./1.2.4.1.	25/51
7.	Organigramme		
7.1.	Description du groupe et place occupée par l'émetteur	1.1./5.3.3.	12/214
7.2.	Liste des filiales importantes de l'émetteur	4.2.8./5.3.4.	200/217
8.	Propriétés immobilières, usines et équipements		
8.1.	Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	1.5.2./4.1.4. note 15	59/168
8.2.	Question environnementale pouvant influencer l'utilisation, faite par l'émetteur, de ses immobilisations corporelles	1.7.1.	60

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.	84/98/144
9.2.	Résultat d'exploitation	2.2./4.1.	96/143
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.	84
9.2.2.	Évolution et explication de l'évolution du chiffre d'affaires	2.3.1.	99
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./1.2./1.1.2.2./ 4.1.6. note 28	15/39/ 17/181
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 21	106/173
10.2.	Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur	1.1.10./2.4./4.1.6. note 26	38/106 178
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 24	46/107 176
10.4.	Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux	1.2.3.2./4.1.5. note 22	48/173
10.5.	Informations concernant les sources de financement	1.1.10./1.2.1.5.1.	38/42
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.	59
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.	15/17/ 23
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.	15/17/ 23
13.	Prévisions ou estimations du bénéfice	6.3.	223
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 : - les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance - 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.	112
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 - 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	3.1.1.1./3.1.3. 3.1.1.1./3.1.4.2.	112/126 112/128
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.	130/134
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./4.1.6. note 30	185

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.	112
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.	135
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.	122/122/251
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.	117/244
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.	69
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.	136
17.3.	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	3.3.1./3.3.2.	136
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.	212
18.2.	Existence de différences de droits de vote	5.1.10./5.3.1.	206/212
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.	48/214
18.4.	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	1.2.3.1./5.3.3.2.	46/215
19.	Opérations avec des apparentés	3.2.4./3.2.6./4.1.6. note 30/5.3.4.1./9.3.3.	135 185/218/ 266
20.	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur		
20.1.	Informations financières historiques	4.1.	144
20.2.	Informations financières pro forma	N/A	
20.3.	États financiers	4.1./4.2.	144/188
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.	225/260
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.	144/188/
20.6.	Informations financières intermédiaires et autres	N/A	277
20.7.	Politique de distribution des dividendes	5.5.1.	219
20.7.1.	Dividende par action	5.1.8./5.5.1.	205/211/ 219
20.8.	Procédures judiciaires et d'arbitrage	1.4/4.1.5 note 23.4/4.1.5 note 23.5/ 4.1.5 note 23.6	58/176
20.9.	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	6.1.	221

21. Informations complémentaires**21.1. Capital social**

21.1.1.	Montant du capital souscrit :	5.2.4.	210
	- nombre d'actions émises	5.2.5.	210
	- valeur nominale par action	5.2.4./5.2.8.	210/211
	- 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.	211/212
21.1.2.	Actions non représentatives du capital	5.2.6.	210
21.1.3.	Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par l'émetteur	5.2.3./5.3.1.	207/212
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.	207/214
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.	141
21.1.7.	Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques	5.3.1./5.3.2.	212/214
21.2.	Acte constitutif et statuts	5.1.3.	204
21.2.1.	Objet social de l'émetteur	5.1.4.	204
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.§1.3.	117/122/126/245
21.2.3.	Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	5.2.2.	207
21.2.4.	Nombre d'actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	5.1.10.	206
21.2.5.	Convocation et admission aux Assemblées Générales Annuelles et aux Assemblées Générales Extraordinaires	5.1.9.	205
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.	206/215
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.	206
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.	207

22. Contrats importants 1.1.12.1./1.2.1.5.1. 39/42**23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts N/A****24. Documents accessibles au public 5.1.6. 205****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	4.2.8./5.3.4.	200/217
--	---	---------------	---------

10.2. Table de concordance de la section Développement Durable

Indicateurs du Décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale qui modifie 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	1.7.1./1.7.2.1./1.7.2.2./1.7.2.3.
	Actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	1.7.2.1./1.7.2.2./1.7.2.3.
	Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	1.7.2.1./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)	1.7.2.1.
b)	Pollution et gestion des déchets	
	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./1.7.2.4.
	Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	1.7.2.3./1.7.2.4.
	Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	1.7.2.3.
c)	Utilisation durable des ressources	
	Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	1.7.2.1./1.7.2.5.
	Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	1.7.2.3./1.7.2.5.
	Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	1.7.2.2./1.7.2.4.
	Utilisation des sols	1.7.2.1.
d)	Changement climatique	
	Rejets de gaz à effet de serre	1.7.2.5.
	Adaptation aux conséquences du changement climatique	1.7.2.1./1.7.2.2./1.7.2.4.
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.
	Embauches et licenciements	1.7.3.2.2./1.7.3.2.3.
	Rémunérations et évolution	1.7.3.
b)	Organisation du travail	
	Organisation du temps de travail	1.7.3.4.1./1.7.3.4.2.
	Absentéisme	1.7.3.4.3.
c)	Relations Sociales	
	Organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	1.7.3.5.
	Bilan des accords collectifs	1.7.3.5.2.
d)	Santé et Sécurité	
	Conditions de santé et de sécurité au travail	1.7.3.6.1.
	Bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	1.7.3.6.1.
	Accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	1.7.3.6.1.
e)	Formation	
	Politiques mises en œuvre en matière de formation	1.7.3.7.
	Nombre total d'heures de formation	1.7.3.7.
	Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	1.7.3.8.1.
	Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	1.7.3.8.2.
	Politique de lutte contre les discriminations	1.7.3.9./1.7.3.8.1./1.7.3.8.2.

f)	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 à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession à l'élimination du travail forcé ou obligatoire à l'abolition effective du travail des enfants	1.7.3.9. 1.7.3.9. 1.7.3.9. 1.7.3.9.
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 sur les populations riveraines ou locales	1.7.4.3.2. 1.7.4.2./1.7.4.3.1./1.7.4.3.2.
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 Actions de partenariat ou de mécénat	1.7.4.3.1. 1.7.4.3.2.
c)	Sous-traitance et fournisseurs Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux 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	1.7.4.1./1.7.4.2. 1.7.4.3.10./1.7.4.1.
d)	Loyauté des pratiques Actions engagées pour prévenir la corruption Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	1.7.4.1. 1.7.4.2.
e)	Autres actions engagées au titre des engagements sociétaux en faveur du Développement Durable, en faveur des droits de l'homme	1.7.3.9.

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 2015 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.	188
Comptes consolidés	4.1.	144
Rapport de gestion (Rapport du Conseil d'Administration)	10.7.	282
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.	83/39
Structure du capital et éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	5.2./5.3.	207/212
Informations relatives au bilan du fonctionnement du programme de rachat d'actions au cours de l'exercice	5.2.3.	207
Attestation des personnes qui en assument la responsabilité	7.2.	225
Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes :		
• rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	9.3.1.	264
• rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	9.3.2.	265
• rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	9.3.3.	266
• 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.	268
Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	9.4.	269
Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le groupe	4.1.6. note 31/4.2.10.	186/202
Rapport du Président du Conseil d'Administration sur la gouvernance d'entreprise et sur le contrôle interne	9.2.	244

10.4. Liste des publications depuis décembre 2014

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	05/01/2015	Kaufman & Broad acquiert Concerto ED dans le cadre d'un partenariat avec Affine	Internet
Communiqué	06/01/2015	Communiqué établissant le bilan semestriel du contrat de liquidité de la société Kaufman & Broad	Internet
Communiqué	22/01/2015	Résultats Annuels 2014	Internet
Communiqué	02/02/2015	Opération de rachat de ses propres titres	Internet
Communiqué	19/02/2015	Versement d'un acompte sur dividende	Internet
Communiqué	10/03/2015	Kaufman & Broad remporte l'appel d'offre pour la réalisation d'un ensemble immobilier de 70 000 m ² dans le quartier Paris Rive Gauche	Internet
Communiqué	31/03/2015	Kaufman & Broad inaugure le programme « Les Terrasses du Val Joli » à Eaubonne dans le 95	Internet
Communiqué	01/04/2015	Kaufman & Broad inaugure le programme « L'Or'Essence » à Pontault-Combault en Seine-et-Marne	Internet
Communiqué	02/04/2015	Kaufman & Broad lance « Le Panoramik », un nouveau programme en plein cœur de l'éco-quartier Baud Chardonnet à Rennes	Internet
Communiqué	10/04/2015	Kaufman & Broad inaugure le chantier du programme « Carré Nature » à Boussy-Saint-Antoine dans l'Essonne	Internet
Communiqué	15/04/2015	Résultats du 1 ^{er} trimestre 2015	Internet
Communiqué	16/04/2015	Opération de rachat de ses propres titres	Internet
Communiqué	16/04/2015	Assemblée Générale Ordinaire et Extraordinaire	Internet
Communiqué	21/04/2015	Assemblée Générale Ordinaire et Extraordinaire du 16 avril 2015 : Résultats de vote	Internet
Communiqué	24/04/2015	Kaufman & Broad pose la 1 ^{re} pierre du programme « INNOVE'A » à Montreuil en Seine-Saint-Denis	Internet
Communiqué	18/05/2015	Kaufman & Broad va réaliser à Saint-Brieuc le futur centre-inter-administratif de l'Agglomération	Internet
Communiqué	26/05/2015	Kaufman & Broad inaugure le programme du « Jardin Mahonia », à Aix-en-Provence	Internet
Communiqué	27/05/2015	Kaufman & Broad SA finalise la vente de l'immeuble « UNITED »	Internet
Communiqué	02/06/2015	TNS Sofres, société du groupe Kantar (WPP), reprend le bail de l'immeuble CAP 14 réalisé par Kaufman & Broad	Internet
Communiqué	24/06/2015	Versement du solde du dividende 2014	Internet
Communiqué	29/06/2015	Kaufman & Broad pose la 1 ^{re} pierre du programme « HARMONIA » à Vélizy-Villacoublay (78)	Internet
Communiqué	02/07/2015	Affine et Kaufman & Broad s'associent pour accompagner le développement d'Urbismart, spécialisée dans l'organisation de flux logistiques urbains	Internet
Communiqué	07/07/2015	Kaufman & Broad et Aquatonic inaugurent le programme « Carré Lafayette » à Nantes, un projet d'envergure qui mêle réhabilitation et construction au sein de l'ancienne caserne de gendarmerie	Internet
Communiqué	08/07/2015	Résultats du 1 ^{er} semestre 2015	Internet
Communiqué	17/07/2015	Opération de rachat de ses propres titres	Internet
Communiqué	31/07/2015	Communiqué de mise à disposition du Rapport financier semestriel	Internet
Communiqué	24/09/2015	Kaufman & Broad et Nacarat posent la 1 ^{re} pierre du programme « Le Jardin des Muses » à Brétigny-sur-Orge	Internet
Communiqué	30/09/2015	Résultats des neuf premiers mois 2015	Internet
Communiqué	07/10/2015	Kaufman & Broad annonce sa prise de participation dans la société Safaur, promoteur immobilier à Caen	Internet
Communiqué	13/10/2015	Kaufman & Broad pose la 1 ^{re} pierre du programme « New' Factory » à Aubervilliers (93)	Internet
Communiqué	03/11/2015	Kaufman & Broad inaugure le programme « LE CARROUSEL » à Vauréal (95)	Internet
Communiqué	09/12/2015	Kaufman & Broad signe un partenariat avec Immowell-Lab, l'accélérateur de start-up innovantes pour le bien-être par l'immobilier	Internet
Communiqué	05/01/2016	Communiqué établissant le bilan semestriel du contrat de liquidité de la société Kaufman & Broad	Internet

Nature	Date	Sujet	Support
Communiqué	06/01/2016	DATA Architectes et Bassinet Turquin Paysagistes lauréats du concours lancé par Kaufman & Broad pour la conception de 145 logements étudiants à Paris-Saclay	Internet
Communiqué	07/01/2016	Kaufman & Broad annonce sa prise de participation dans la société SPM, promoteur immobilier en région Languedoc-Midi-Pyrénées	Internet
Communiqué	14/01/2016	Kaufman & Broad inaugure le programme « Green Lodge » à Villepreux dans les Yvelines	Internet
Communiqué	27/01/2016	Résultats Annuels 2015	Internet
Communiqué	01/02/2016	Kaufman & Broad ouvre son <i>showroom</i> Grand Sud	Internet
Communiqué	05/02/2016	Kaufman & Broad va réaliser « Le Forum des Carnes » à Istres	Internet
Communiqué	16/02/2016	Kaufman & Broad désigné lauréat pour la réalisation du futur siège de EDF Sud-Ouest à Bordeaux	Internet
Communiqué	16/02/2016	Dividende proposé et point sur le projet d'initiation par Financière Gaillon 8	Internet
Communiqué	25/02/2016	Concerto European Developer inaugure la plateforme logistique mondiale de la marque Petit Bateau au sein du Parc Logistique de l'Aube à Troyes	Internet
Présentation	23/01/2015	Présentation des résultats annuels 2014	Internet
Présentation	16/04/2015	Présentation de l'Assemblée Générale Mixte du 16 avril 2014	Internet
Présentation	09/07/2015	Présentation Résultats Semestriels 2015	Internet
Présentation	01/10/2015	Présentation des Résultats des neuf premiers mois 2015	Internet
Présentation	28/01/2016	Présentation des Résultats Annuels 2015	Internet
Rapport	01/04/2015	Document de référence – Kaufman & Broad 2014	Internet
Rapport	16/06/2015	Rapport sur le Développement Durable – Kaufman & Broad 2014	Internet
Rapport	31/07/2015	Rapport financier semestriel au 31 mai 2015	Internet
Informations légales	01/12/2014	Déclaration des transactions sur actions propres du 24/11 au 28/11/2014	Internet
Informations légales	08/12/2014	Information mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions	Internet
Informations légales	09/12/2014	Déclaration des transactions sur actions propres du 01/12 au 05/12/2014	Internet
Informations légales	10/12/2014	Déclaration d'opérations sur titres de la société	Internet
Informations légales	15/12/2014	Déclaration des transactions sur actions propres du 08/12 au 12/12/2014	Internet
Informations légales	22/12/2014	Déclaration des transactions sur actions propres du 15/12 au 19/12/2014	Internet
Informations légales	02/01/2015	Déclaration des transactions sur actions propres du 22/12 au 26/12/2014	Internet
Informations légales	05/01/2015	Déclaration des transactions sur actions propres du 29/12/14 au 02/01/2015	Internet
Informations légales	06/01/2015	Information mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions	Internet
Informations légales	12/01/2015	Déclaration des transactions sur actions propres du 05/01/15 au 09/01/15	Internet
Informations légales	19/01/2015	Déclaration des transactions sur actions propres du 12/01 au 16/01/15	Internet
Informations légales	26/01/2015	Déclaration des transactions sur actions propres du 19/01 au 23/01/15	Internet
Informations légales	02/02/2015	Déclaration des transactions sur actions propres du 26/01 au 30/01/15	Internet
Informations légales	03/02/2015	Information mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions	Internet
Informations légales	09/02/2015	Déclaration des transactions sur actions propres du 02/02 au 06/02/15	Internet
Informations légales	17/02/2015	Déclaration des transactions sur actions propres du 09/02 au 13/02/15	Internet
Informations légales	24/02/2015	Déclaration des transactions sur actions propres du 16/02 au 20/02/15	Internet
Informations légales	27/02/2015	Déclaration des transactions sur actions propres du 23/02 au 27/02/15	Internet
Informations légales	06/03/2015	Information mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions	Internet
Informations légales	09/03/2015	Déclaration des transactions sur actions propres du 02/03 au 06/03/15	Internet
Informations légales	16/03/2015	Déclaration des transactions sur actions propres du 09/03 au 13/03/15	Internet
Informations légales	23/03/2015	Déclaration des transactions sur actions propres du 16/03 au 20/03/15	Internet
Informations légales	30/03/2015	Déclaration des transactions sur actions propres du 23/03 au 27/03/15	Internet
Informations légales	03/04/2015	Information mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions	Internet
Informations légales	07/04/2015	Déclaration des transactions sur actions propres du 30/03 au 03/04/15	Internet
Informations légales	14/04/2015	Déclaration des transactions sur actions propres du 06/04 au 10/04/15	Internet
Informations légales	16/04/2015	Descriptif du programme de rachat d'actions	Internet
Informations légales	20/04/2015	Déclaration des transactions sur actions propres du 13/04 au 17/04/15	Internet
Informations légales	27/04/2015	Déclaration des transactions sur actions propres du 20/04 au 24/04/15	Internet
Informations légales	04/05/2015	Déclaration des transactions sur actions propres du 27/04 au 01/05/15	Internet
Informations légales	11/05/2015	Déclaration des transactions sur actions propres du 04/05 au 08/05/15	Internet
Informations légales	18/05/2015	Déclaration des transactions sur actions propres du 11/05 au 15/05/15	Internet
Informations légales	26/05/2015	Déclaration des transactions sur actions propres du 18/05 au 22/05/15	Internet
Informations légales	02/06/2015	Déclaration des transactions sur actions propres du 25/05 au 29/05/15	Internet
Informations légales	04/06/2015	Information mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions	Internet
Informations légales	08/06/2015	Déclaration des transactions sur actions propres du 01/06 au 05/06/15	Internet
Informations légales	15/06/2015	Déclaration des transactions sur actions propres du 08/06 au 12/06/15	Internet

Informations légales	22/06/2015	Déclaration des transactions sur actions propres du 15/06 au 19/06/15	Internet
Informations légales	29/06/2015	Déclaration des transactions sur actions propres du 22/06 au 26/06/15	Internet
Informations légales	03/07/2015	Information mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions	Internet
Informations légales	06/07/2015	Déclaration des transactions sur actions propres du 29/06 au 03/07/15	Internet
Informations légales	07/07/2015	Bilan semestriel du contrat de liquidité de la société	Internet
Informations légales	15/07/2015	Déclaration des transactions sur actions propres du 06/07 au 10/07/15	Internet
Informations légales	27/07/2015	Déclaration des transactions sur actions propres du 20/07 au 24/07/15	Internet
Informations légales	05/08/2015	Déclaration des transactions sur actions propres du 27/07 au 30/07/15	Internet
Informations légales	05/08/2015	Information mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions	Internet
Informations légales	17/08/2015	Déclaration des transactions sur actions propres du 10/08 au 14/08/15	Internet
Informations légales	25/08/2015	Déclaration des transactions sur actions propres du 17/08 au 21/08/15	Internet
Informations légales	31/08/2015	Déclaration des transactions sur actions propres du 24/08 au 28/08/15	Internet
Informations légales	07/09/2015	Déclaration des transactions sur actions propres du 31/08 au 04/09/15	Internet
Informations légales	07/09/2015	Déclaration des transactions sur actions propres du 07/09 au 11/09/15	Internet
Informations légales	07/09/2015	Information mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions	Internet
Informations légales	21/09/2015	Déclaration des transactions sur actions propres du 14/09 au 18/09/15	Internet
Informations légales	28/09/2015	Déclaration des transactions sur actions propres du 21/09 au 25/09/15	Internet
Informations légales	05/10/2015	Déclaration des transactions sur actions propres du 28/09 au 02/10/15	Internet
Informations légales	07/10/2015	Information mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions	Internet
Informations légales	12/10/2015	Déclaration des transactions sur actions propres du 05/10 au 09/10/15	Internet
Informations légales	19/10/2015	Déclaration des transactions sur actions propres du 12/10 au 16/10/15	Internet
Informations légales	26/10/2015	Déclaration des transactions sur actions propres du 19/10 au 23/10/15	Internet
Informations légales	02/11/2015	Déclaration des transactions sur actions propres du 26/10 au 30/10/15	Internet
Informations légales	06/11/2015	Information mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions	Internet
Informations légales	09/11/2015	Déclaration des transactions sur actions propres du 02/11 au 06/11/15	Internet
Informations légales	16/11/2015	Déclaration des transactions sur actions propres du 09/11 au 13/11/15	Internet
Informations légales	23/11/2015	Déclaration des transactions sur actions propres du 16/11 au 20/11/15	Internet
Informations légales	30/11/2015	Déclaration des transactions sur actions propres du 23/11 au 27/11/15	Internet
Informations légales	07/12/2015	Information mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions	Internet
Informations légales	07/12/2015	Déclaration des transactions sur actions propres du 30/11 au 04/12/15	Internet
Informations légales	14/12/2015	Déclaration des transactions sur actions propres du 7/12 au 11/12/15	Internet
Informations légales	21/12/2015	Déclaration des transactions sur actions propres du 14/12 au 18/12/15	Internet
Informations légales	29/12/2015	Déclaration des transactions sur actions propres du 21/12 au 25/12/15	Internet
Informations légales	04/01/2016	Déclaration des transactions sur actions propres du 28/12 au 01/01/16	Internet
Informations légales	05/01/2016	Information mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions	Internet
Informations légales	11/01/2016	Déclaration des transactions sur actions propres du 04/01 au 08/01/16	Internet
Informations légales	25/01/2016	Déclaration des transactions sur actions propres du 18/01 au 22/01/16	Internet
Informations légales	29/01/2016	Opération de rachat de ses propres titres	Internet
Informations légales	01/02/2016	Déclaration des transactions sur actions propres du 25/01 au 29/01/16	Internet
Informations légales	08/02/2016	Information mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions	Internet
Informations légales	08/02/2016	Déclaration des transactions sur actions propres du 01/02 au 05/02/16	Internet
Informations légales	15/02/2016	Déclaration des transactions sur actions propres du 08/02 au 12/02/16	Internet
Informations légales	22/02/2016	Déclaration des transactions sur actions propres du 15/02 au 19/02/16	Internet
Informations légales	29/02/2016	Déclaration des transactions sur actions propres du 22/02 au 26/02/16	Internet
Informations légales	04/03/2016	Information mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions	Internet
Informations légales	07/03/2016	Déclaration des transactions sur actions propres du 29/02 au 04/03/2016	Internet
Journaux d'annonces légales	26/03/2015	Avis de convocation	Les Echos
BALO	27/03/2015	Avis de convocation	BALO

10.5. Tableau récapitulatif des délégations en matière d'augmentation de capital en cours de validité

Tableau et Rapport du Conseil d'Administration relatif aux délégations de compétence et de pouvoirs liés à l'augmentation de capital social

(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⁾⁽²⁾	11 avril 2014	11 juin 2016	1 400 000 € (actions ou valeurs mobilières) 160 000 000 € (titres de créances)	Néant	Néant	Néant	1 400 000 € (actions ou valeurs mobilières) 160 000 000 € (titres de créances)
Autorisation d'augmenter le capital avec suppression du DPS ⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾	11 avril 2014	11 juin 2016	1 400 000 € (actions ou valeurs mobilières) 160 000 000 € (titres de créances)	Néant	Néant	Néant	1 400 000 € (actions ou valeurs mobilières) 160 000 000 € (titres de créances)
Autorisation d'augmenter le capital en rémunération d'apports en nature ⁽¹⁾	11 avril 2014	11 juin 2016	10 % du capital au 11 avril 2014	Néant	Néant	Néant	10 % du capital au 11 avril 2014
Autorisation d'augmenter le capital en cas d'OPE initiée par la société ⁽¹⁾⁽²⁾	11 avril 2014	11 juin 2016	1 400 000 €	Néant	Néant	Néant	1 400 000 €
Autorisation d'attribuer des actions gratuites existantes ou à émettre	11 avril 2014	10 juin 2017	200 000 actions dont 50 000 actions aux mandataires sociaux	Néant	Néant ⁽⁴⁾	Néant	14 310 €
Autorisation d'attribuer des actions gratuites existantes ou à émettre	16 avril 2015	15 juin 2018	300 000 actions dont 50 000 actions aux mandataires sociaux	Néant	Néant ⁽⁴⁾	Néant	300 000 €

(1) Le montant de cette autorisation s'impute sur le montant du plafond général des délégations de compétence de 1 400 000 euros hors ajustements pour les augmentations par voie d'émission d'actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital et de 160 000 000 euros pour les émissions de valeurs mobilières donnant accès au capital ou à un titre de créance tel que prévu par l'Assemblée Générale Mixte du 11 avril 2014.

(2) Option de surallocation dans les conditions de l'article L225-135-1 du Code de commerce.

(3) Dans le cadre d'une offre au public avec droit de priorité avec possibilité de fixer le prix d'émission dans la limite de 10 % du capital social.

(4) 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 2015 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 gratuites d'actions ».

10.7. Rapport spécial sur les options d'achat et de souscription (Assemblée Générale du 15 avril 2016)

Voir section 5.2.3.4. « Rapport spécial sur les options d'achat et de souscription présenté à l'Assemblée Générale du 15 avril 2016 ».

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. « Commentaires sur l'activité et les résultats du groupe ».

3. Autres informations

3.1. Plans d'option d'achat ou de souscription d'actions – attribution gratuite d'actions

Voir section 3.3. « Intéressement du personnel » et suivantes.

3.2. Conseil d'Administration

Voir section 3.1.1. « Conseil d'Administration ».

3.3. Intérêts et rémunération des dirigeants

Voir section 3.2. « Intérêts des dirigeants ».

3.4. Participation des salariés

Voir section 3.3.1. « Contrats d'intéressement et de participation ».

3.5. Informations sur les risques

Voir section 1.2. « Facteurs de risques » et 1.3. « Assurances et gestion de risques ».

3.6. 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 ».

3.7. « Structure du capital et opérations effectuées par la société sur ses actions propres et éléments susceptible d'avoir une incidence en cas d'Offre Publique d'Achat »

Voir section 5.2. « Renseignement à caractère général concernant le capital ».

Voir section 5.3. « Répartition actuelle du capital et des droits de vote ».

3.8. Recherche et développement

Voir section 1.5.1. « Recherche et Développement ».

3.9. Dividendes

Voir section 5.5. « Dividendes ».

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.

Filiales et participations

Voir Annexes aux comptes sociaux à la section 4.2.8. « 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 4.2.9. « Résultats des cinq derniers exercices ».

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 écoulés 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'Ouvrages 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 : Ecoconstruction (Relations des bâtiments avec leur environnement immédiat, Choix intégré des procédés et produits de construction, Chantier à faibles nuisances) ; Eco-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 multicritères 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 (ou 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 agréées 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, cad le délai d'écoulement. Par exemple, 4,0 % de taux d'écoulement correspond à une durée prévisionnelle de 25 mois de commercialisation.

Units Les *Units* ou Unités permettent de définir le nombre de logements ou d'équivalent logement (pour les programmes mixtes) d'un programme donné. Le nombre d'*Units* 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 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 elles peuvent être, le cas échéant et selon des modalités précises, cotées 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. Dans le système nominatif, le nom de l'actionnaire figure, en effet, dans les registres de la société. 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 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 ; 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 constatés 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. Principal indice français 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 de 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 <i>cash flow</i> libre est égal à la capacité d'autofinancement diminuée des investissements nets d'exploitation de l'exercice.
Capacité d'autofinancement	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 (P.S.I.) 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 « <i>in fine</i> », 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, 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.
E.B.I.T Ajusté	<i>Earning Before Interest and Taxes Ajusté</i> 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, PEI, 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 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement, ou Loi Grenelle II, Loi n° 2010-788, 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. Le Conseil d'Administration fixe librement le montant revenant à chaque Administrateur, en principe partagée entre les Administrateurs en fonction de l'assiduité à ces Comités. La somme globale est fixée par les actionnaires de la société, lors d'une Assemblée Générale ordinaire.

LBO

Le *Leverage Buy-Out*, (LBO) est un terme anglais désignant la méthode utilisée pour l'acquisition d'une société (*Leverage Buy-Out*) 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 généralement de 5 ans, 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

Ou une résidence 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, en plus des services habituels, elles offrent des infrastructures telles que piscines, terrains de sport, parfois, saunas, hammams, bains à remous, club enfants ; et les résidences d'affaires sont une alternative à l'hôtellerie traditionnelle, composée de studios (environ 80 %) et de 2 pièces, ces résidences doivent être situées en centre-ville ou à proximité de centres d'affaires importants et systématiquement bien desservies, les résidences seniors (incluant également les résidences pour personnes âgées dépendantes ou non EPHAD) qui permettent d'anticiper le vieillissement de la population, ces résidences hébergent des personnes à partir de 55 ans et au-delà, dont la 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 possibles 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).

Kaufman & Broad Côte d'Azur

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

Kaufman & Broad Flandres

Centre d'Affaires du Molinel – Bâtiment E
Avenue de la Marne
59290 Wasquehal
Tél. : 03 28 33 83 23

Kaufman & Broad Gironde

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

Kaufman & Broad Languedoc-Roussillon

266 Place Ernest Granier
34000 Montpellier
Tél. : 04 67 13 82 70

Kaufman & Broad Méditerranée

Le Silo d'Arenc
35 quai du Lazaret – CS 30010
13304 Marseille Cedex 02
Tél. : 04 96 17 32 00

Kaufman & Broad Midi-Pyrénées

27 bis, allée Jean Jaurès
31000 Toulouse
Tél. : 05 34 41 08 08

Kaufman & Broad Nantes

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

Kaufman & Broad Provence

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

Kaufman & Broad Pyrénées-Atlantiques

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

Kaufman & Broad Rhône-Alpes

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

Residences Bernard Teillaud

Groupe Kaufman & Broad
34 rue Gustave Eiffel C.S. 40617
38024 Grenoble Cedex 1
Tél. : 04 38 12 11 11

Kaufman & Broad Savoies

68 rue Cassiopée – Altaïs B6 – Parc Altaïs
74650 Chavanod
Tél. : 04 50 05 61 95

SM2I

8 boulevard de la Tour d'Auvergne
35000 Rennes
Tél. : 02 99 26 81 81

Kaufman & Broad**(Siège social – Île-de-France –
Immobilier d'Entreprise – *Showroom*)**

127 avenue Charles de Gaulle
92207 Neuilly-sur-Seine
Tél. : 01 41 43 43 43

KAUFMAN & BROAD S.A.
127 avenue Charles de Gaulle
92 207 Neuilly-sur-Seine Cedex
kaufmanetbroad.fr

KAUFMAN  BROAD
L'AVENIR VOUS APPARTIENT