KAUFMAN & BROAD

# Document de référence **2018**

# SOMMAIRE


Profil du groupe 2
Message du Président 3
Faits marquants 2018 4
Chiffres clés et bourse 6
Activités 8
Effectifs 9
Gouvernement d'entreprise 10
Principales Implantations du Groupe 12

**01** RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'ACTIVITÉ DU GROUPE 13

1.1. Présentation du groupe Kaufman & Broad 14
1.2. Facteurs de risques 44
1.3. Dispositif de Contrôle Interne et de gestion des risques et assurances 60
1.4. Procédures contentieuses en cours 70
1.5. Politique d'investissement 70
1.6. Principales filiales et sociétés affiliées 72
1.7. Déclaration de performance extra-financière : responsabilité sociale, environnementale et sociétale de Kaufman & Broad 73
Note méthodologique relative au *reporting* extra-financier de Kaufman & Broad pour l'exercice 2018 101

**02** ACTIVITÉ ET SITUATION DU GROUPE KAUFMAN & BROAD 105

2.1. Indicateurs clés de l'activité du groupe Kaufman & Broad 106
2.2. Éléments significatifs du compte de résultat 120
2.3. Commentaires sur les résultats 121
2.4. Liquidités et ressources en capital 129
2.5. Évènements postérieurs à la clôture 134
2.6. Évènements intervenus après l'arrêté des comptes 134

**03** GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 135

3.1. Membres des organes d'administration et de direction 136
3.2. Intérêts des dirigeants 156
3.3. Intéressement du personnel 163

**04** PATRIMOINE, RAPPORT FINANCIER ET RÉSULTATS AU 30 NOVEMBRE 2018 169

4.1. Comptes consolidés au 30 novembre 2018 170
4.2. Comptes sociaux au 30 novembre 2018 209
4.3. Filiales et participations 222
4.4. Résultats des cinq derniers exercices 224

**05** RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'ACTIVITÉ DU GROUPE 225

5.1. Renseignements à caractère général concernant la société 226
5.2. Renseignements à caractère général concernant le capital 229
5.3. Répartition actuelle du capital et des droits de vote 235
5.4. Marché des titres de la société 240
5.5. Dividendes 241

**06** ÉVOLUTION RÉCENTE ET PERSPECTIVES D'AVENIR 243

6.1. Marchés 244
6.2. Orientations 245
6.3. Perspectives du groupe pour l'exercice clos le 30 novembre 2019 245
6.4. Perspectives du groupe à moyen terme 246

**07** RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 247

7.1. Responsable du document de référence 248
7.2. Attestation du responsable du document de référence 248
7.3. Responsable de la communication financière et relations investisseurs 249
7.4. Informations incluses par référence 249

**08** RESPONSABLE DU CONTRÔLE DES COMPTES 251

8.1. Commissaires aux comptes titulaires 252
8.2. Commissaires aux comptes suppléants 252
8.3. Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le groupe 252

**09** INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 253

9.1. Ordre du jour et résolutions de l'Assemblée Générale du 2 mai 2019 254
9.2. Rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise 267
9.3. Rapports des Commissaires aux comptes 270
9.4. Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion groupe 279
9.5. Principes et Critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux 281

**10** ANNEXE 291

10.1. Table de concordance du document de référence 292
10.2. Rapport financier annuel 296
10.3 Liste des publications depuis décembre 2017 296
10.4. Tableau récapitulatif des délégations en matière d'augmentation de capital en cours de validité 299
10.5. Rapport du Conseil d'Administration relatif aux attributions gratuites d'actions (Assemblée Générale du 2 mai 2019) 301
10.6. Rapport spécial sur les options d'achat et de souscription 301
10.7. Rapport de gestion du Conseil d'Administration 302
10.8. Glossaire 303

# Document de référence **2018**

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.

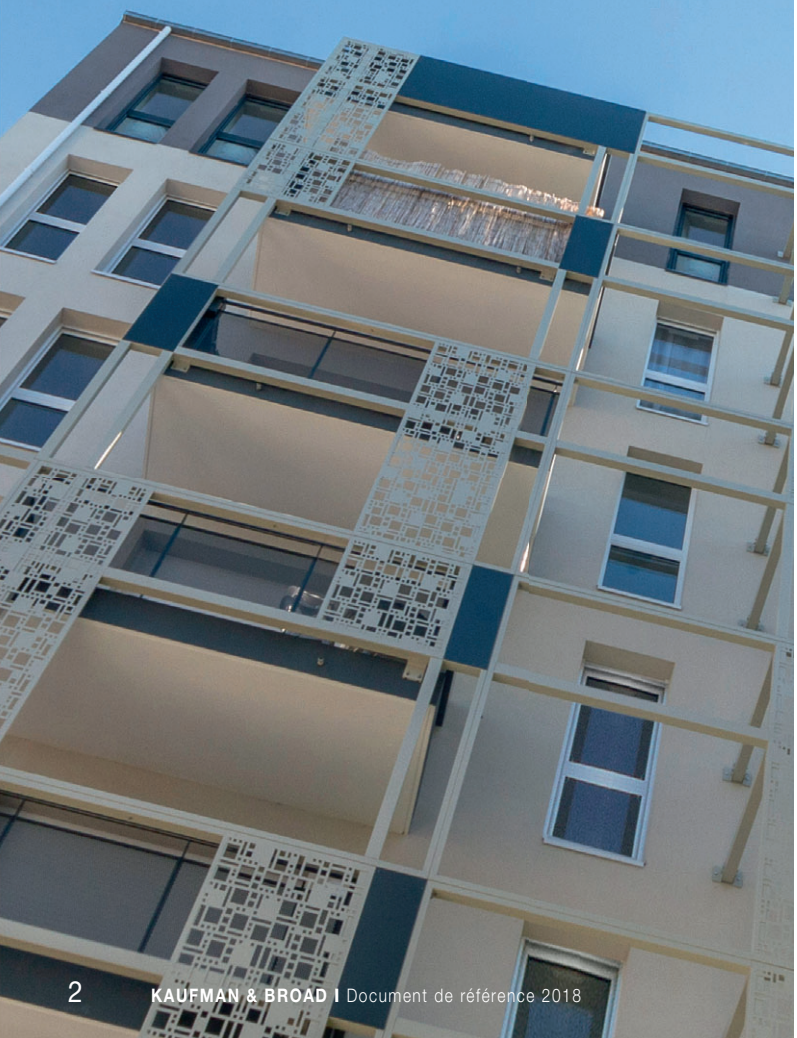
Le cas échéant, les totaux présentés dans le présent document de référence peuvent présenter des écarts non significatifs par rapport à ceux qui auraient été obtenus en additionnant les valeurs exactes (non arrondies) de ces données chiffrées.

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 29 mars 2019, 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**

Depuis sa création en 1968, Kaufman & Broad a commercialisé ou fait construire dans l'Hexagone près de 132 000 logements et 930 000 m² de bureaux et locaux d'activité.



**Kaufman & Broad est un groupe solide, d'envergure nationale, composé d'hommes et de femmes à l'esprit d'entrepreneur qui partagent depuis plus de 50 ans une même vision de leur métier : le client, l'usager, l'utilisateur sont au cœur de notre stratégie et de nos décisions.**

*« Nous écoutons, nous imaginons, nous partageons pour apprendre chaque jour des nouveaux usages et modes de vie, et proposer une expérience unique dans les quartiers, les immeubles d'habitation et de bureaux, les résidences avec services ou encore les commerces que nous réalisons partout en France. »*

Kaufman & Broad à une présence nationale, avec une implantation dans les principales métropoles et dans secteurs géographiques à fort potentiel de développement économique et démographique à moyen et long terme. Le groupe propose ainsi une large gamme de produits et de services associés que ce soit en immobilier résidentiel ou tertiaire, propre à répondre aux aspirations et demandes de nos clients qu'ils soient particuliers ou institutionnels, destinés à l'accession (primo ou second acheteur), ou bien à l'investissement.

Les résultats de l'exercice 2018 confirment la qualité des fondamentaux de Kaufman & Broad dans des conditions de marché moins dynamiques. Ils soulignent la capacité de son modèle de croissance à générer rentabilité et trésorerie. Celui-ci assure de façon pérenne sa capacité de distribution tout en renforçant sa solidité financière et ses perspectives de développement.

Dans un marché du Logement en France en baisse en 2018, conformément à nos anticipations, les résultats commerciaux positifs de Kaufman & Broad attestent de l'adéquation de son offre commerciale à la demande et soulignent sa capacité à proposer à ses clients des logements de qualité à des prix adaptés à leur pouvoir d'achat.

En 2019, les fondamentaux favorables du marché, toujours aussi puissants (dynamiques démographiques, nécessité de construire dans les zones tendues notamment), continueront de soutenir la demande de logements neufs. Toutefois, les perspectives conjoncturelles de baisse des attributions de permis de construire et de hausse du taux d'abandon des projets liée à la persistance de l'inadéquation entre le prix des offres et le pouvoir d'achat devraient conduire le marché à s'établir à environ 115 000 logements..

# MESSAGE du Président

L'exercice 2018 a continué de démontrer la performance opérationnelle de Kaufman & Broad et souligne sa capacité à associer rentabilité et trésorerie dans un marché en décélération. Ce modèle, créateur de valeur, permet à notre groupe d'assurer de façon pérenne sa politique de dividende tout en renforçant sa structure financière et ses perspectives de développement.

Les principaux indicateurs commerciaux du groupe témoignent de la pertinence de notre approche. Les réservations globales augmentent en valeur de 15 % alors que délai d'écoulement reste quant à lui deux fois plus rapide que le marché national, illustrant la pertinence de notre offre tant en termes de prix que de produit. Les progressions de la réserve foncière (+ 8,4 %) et du *Backlog* global (+ 17,9 %) renforcent la capacité de Kaufman & Broad à inscrire sa croissance dans la durée.

Le succès de notre modèle économique s'articule autour de nos axes stratégiques : consolidation de nos positions de leader en Régions, développement de notre maillage territorial et de l'Immobilier d'entreprise en Ile-de-France et en Régions et, surtout, capacité à innover au service de nos clients.

Depuis plus de 50 ans, notre groupe à su adapter ses produits à ses clients, qu'il s'agisse de l'innovation dans l'écoute de leurs attentes ou de l'innovation dans les services, dans la qualité et dans les techniques, Kaufman & Broad cherche en permanence à suivre et comprendre les tendances du marché pour mieux anticiper et satisfaire les attentes de ses clients.

**« L'EXERCICE 2018 A CONTINUÉ DE DÉMONTRER LA PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE DE KAUFMAN & BROAD »**

Pour 2019, nous envisageons un marché avec des fondamentaux encore solides mais toutefois en retrait par rapport à 2017 et 2018 et qui pourrait s'établir autour de 115 000 logements. Dans ce contexte, et sur la base de taux d'intérêt anticipés comme stables à des niveaux toujours bas, nous estimons que le chiffre d'affaires du groupe devrait être se situer au même niveau que 2018. Le taux de marge brute devrait se maintenir autour de 19 % et le taux d'EBIT ajusté au-dessus de 9 % exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires.

Le Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée Générale des actionnaires du 2 mai 2019, la mise en paiement d'un dividende de 2,50 € par action, avec une option de paiement en numéraire, en actions ou en numéraire et en actions.

Je tiens à titre personnel ainsi qu'au nom du Conseil d'Administration, à vous remercier ainsi que tous les collaborateurs du groupe pour votre engagement et votre confiance.

**Nordine Hachemi**
Président-Directeur Général

# FAITS MARQUANTS 2018

## 2018 a de nouveau confirmé la qualité des fondamentaux de Kaufman & Broad dans des conditions de marché moins dynamiques.

**+12,0 %**
Chiffre d'affaires
(2018/1 558,2 M€)

**+1,1 %**
Réservations pour
9 122 logements

### Remboursement par anticipation de 50 millions d'euros sur la ligne de crédit syndiqué

Kaufman & Broad SA a procédé le 30 novembre 2018, par anticipation, au remboursement de sa dette, à hauteur d'un montant de 50 millions d'euros sur sa ligne de crédit syndiqué (Senior B) s'élevant à 100 millions d'euros. La dette financière brute du groupe de 250 millions d'euros est ainsi réduite à 200 millions d'euros, dont 150 millions d'euros relatifs aux emprunts obligataires avec une maturité supérieure à six ans. Ce remboursement partiel, rendu possible par la situation de trésorerie nette positive du groupe, est, de plus, effectué sur la part la plus mature de la dette financière brute (inférieure à deux ans et demi). Sur la base de la trésorerie à fin novembre 2018, la capacité financière de Kaufman & Broad SA s'élevait, après cette opération, à 353,4 millions d'euros.

### Paiement en actions du dividende au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2017

L'Assemblée Générale des actionnaires de Kaufman & Broad S.A. réunie le 3 mai 2018 a décidé de proposer aux actionnaires une option de paiement en actions de tout ou partie du dividende au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2017. Le prix d'émission de ces actions nouvelles a été fixé à 37,60 euros, correspondant à 90 % de la moyenne des cours côtés de l'action Kaufman & Broad sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de ladite Assemblée Générale diminuée du montant net du dividende de 2,10 euros par action et arrondi au centime d'euro supérieur. La période d'option était ouverte du 9 mai au 22 mai 2018 inclus. À la clôture de cette période, les actionnaires ayant choisi le paiement du dividende en actions ont représenté 67,3 % des actions de Kaufman & Broad S.A.

### CALENDRIER 2019

**12 avril 2019**
Publication des résultats du 1er trimestre 2019 (après Bourse)

**2 mai 2019**
Assemblée Générale des actionnaires

**10 juillet 2019**
Publication des résultats du 1er semestre 2019 (après Bourse)

**11 juillet 2019**
Présentation des résultats du 1er semestre 2019

**30 septembre 2019**
Publication des résultats du 3e trimestre 2019 (après Bourse)

**1er octobre 2019**
Présentation des résultats du 3e trimestre 2019 (conférence téléphonique)

*(Cet agenda peut être soumis à des modifications)*

Pour les besoins du paiement du dividende en actions, 790 539 actions nouvelles seront émises, représentant 3,75 % du capital et 3,60 % des droits de vote de Kaufman & Broad SA sur la base du capital et des droits de vote au 30 avril 2018. Le règlement livraison des actions et leur admission aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris interviendront à compter du 30 mai 2018.

Le dividende global en numéraire à verser aux actionnaires n'ayant pas retenu l'option du paiement en actions ou ayant retenu l'option du paiement partiel en actions s'est élevé à 13,9 millions d'euros et a été versé le 30 mai 2018.

## Mise en œuvre du programme de rachat d'actions

Dans le cadre de la mise en œuvre de son programme de rachat d'actions, Kaufman & Broad SA a annoncé la signature le 10 octobre 2018 d'un mandat irrévocable avec un prestataire de services financiers indépendant portant sur le rachat de ses propres actions dans la limite d'un montant de 8 000 000 euros (huit millions d'euros) entre le 11 octobre 2018 et le 15 février 2019. Le prix de rachat ne pourra pas excéder le prix de rachat maximum fixé par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 3 mai 2018. Le 18 décembre 2018, Kaufman & Broad a décidé de porter ce montant de 8 000 000 à 10 000 000 d'euros. Le 8 février 2019 ce mandat a été prorogé jusqu'au 20 juillet 2019. Au 30 novembre 2018, la société détenait 160 632 titres acquis dans ce cadre (représentant 0,73 % du capital de la société).

## Gouvernance

Dans une dynamique d'amélioration continue de sa gouvernance, le Conseil d'Administration de Kaufman & Broad a décidé de confier à Yves Gabriel le poste d'Administrateur référent. Yves Gabriel a fait son entrée au Conseil d'Administration le 8 mars 2016 en tant qu'Administrateur indépendant et préside, depuis, le Comité de Rémunération et de Nomination.

Président-Directeur Général de Bouygues Construction et Administrateur du groupe Bouygues de 2002 à 2015, Yves Gabriel a été Directeur Général du groupe SAUR de 1996 à 2002 et Directeur Général du groupe SCREG de 1992 à 1996. Auparavant, il a exercé des postes de direction générale dans différentes filiales des groupes SCREG et Bouygues.

Yves Gabriel assistera le Président du Conseil d'Administration dans ses missions, notamment dans l'organisation et le bon fonctionnement du Conseil d'Administration, de ses Comités et la supervision du gouvernement d'entreprise et du contrôle interne.

**50,0 M€**
Trésorerie nette de la dette financière

**+ 8,4 %**
Progression du portefeuille foncier Logement

**73,0 M€**
Résultat net, part du groupe

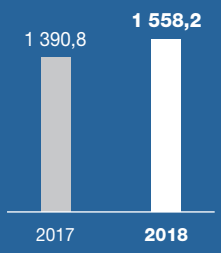
**19,3 %**
Taux de marge brute

**« KAUFMAN & BROAD POURSUIVRA SA STRATÉGIE DE COMMERCIALISATION DE PROGRAMMES RESPECTANT LES ATTENTES ET LA CAPACITÉ FINANCIÈRE DE SES CLIENTS. »**

# CHIFFRES CLÉS et bourse

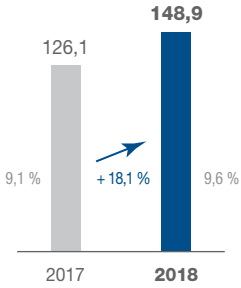
## CHIFFRE D'AFFAIRES
*(en millions d'euros)*

*Le **chiffre d'affaires** est en augmentation de 12,0 % et s'établit à 1 558,2 millions d'euros contre 1 390,8 millions d'euros en 2017.*



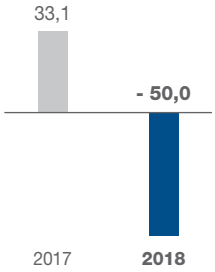

## EBIT AJUSTÉ
*(en millions d'euros) en pourcentage du chiffre d'affaires)*

*L'**EBIT ajusté** est en progression de 18,1% par rapport au 30 novembre 2017. Il s'établit à 148,9 millions d'euros avec un résultat opérationel courant de 137,2 millions d'euros et un montant des coût d'emprunt de 11,7 millions d'euros.*



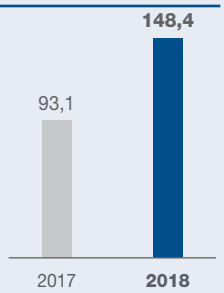

## DETTE FINANCIÈRE NETTE
*(en millions d'euros)*

*La **trésorerie financière nette** au 30 novembre 2018 est de 50,0 millions d'euros, contre une dette nette de 33,1 millions d'euros au 30 novembre 2017.*



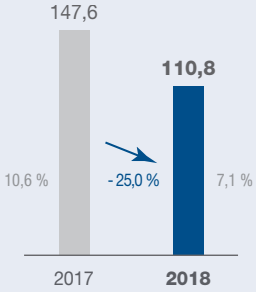

## *CASH FLOW* DISPONIBLE
*(en millions d'euros)*

*Le **cash flow disponible** s'élève à 148,4 millions d'euros au 30 novembre 2018 contre 93,1 millions d'euros au 30 novembre 2017.*



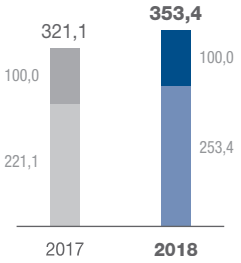

## BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT
*(en millions d'euros et en pourcentage du chiffre d'affaires)*

*Le **Besoin en Fonds de Roulement d'exploitation** (hors impôts courants), s'établit à 110,8 millions d'euros au 30 novembre 2018 contre 147,6 millions d'euros au 30 novembre 2017, soit une baisse de 36,8 millions d'euros.*

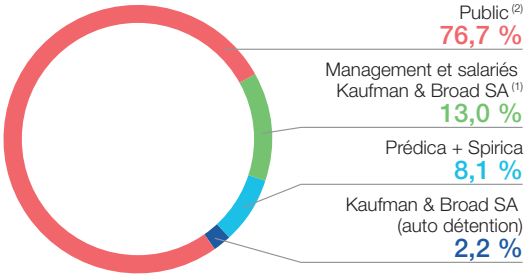



## CAPACITÉ FINANCIÈRE
*(en millions d'euros)*

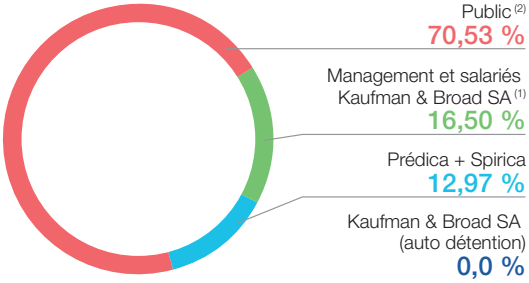
*La **trésorerie** au 30 novembre 2018 s'élève à 253,4 millions d'euros. Les 100 millions d'euros de la ligne RCF non utilisée ajoutés à la trésorerie portent la capacité financière à 353,4 millions d'euros à fin novembre 2018, contre 221,1 millions d'euros à fin 2017 (dont 100 millions de RCF non utilisée en 2017.)*



## RÉPARTITION DU CAPITAL
*(au 30 novembre 2018)*




## POURCENTAGE DE DROITS DE VOTE
*(au 30 novembre 2018)*




*(1) Regroupe les dirigeants et salariés de la société via la société Artimus Participations ainsi que le FCPE Kaufman & Broad actionnariat et le FCPE KB Actions 2017. Ils représentent 13,4 % du capital et 17,9 % des droits de vote en y incluant les collaborateurs détenant des actions au nominatif à titre personnel.*

*(2) Les titres détenus par les Administrateurs sont inclus dans la rubrique « Public » de l'actionnariat au 30 novembre 2018.*

## DONNÉES BOURSIÈRES

**46,60 €**
Plus haut

**29,38 €**
Plus bas

**33,40 €**
Dernier cours coté le 31 décembre 2018

**21 864 074**
Nombre d'actions au 31 décembre 2018

**730,3 millions d'euros**
Capitalisation boursière au 31 décembre 2018

**100 737**
Volume moyen quotidien toutes plateformes confondues (1) (du 1er janvier au 31 décembre 2018)
dont plateforme Euronext : **34 239**

*(1) Sources : Euronext Post-Listing Advisory, Fidessa Fragmentation Index.*

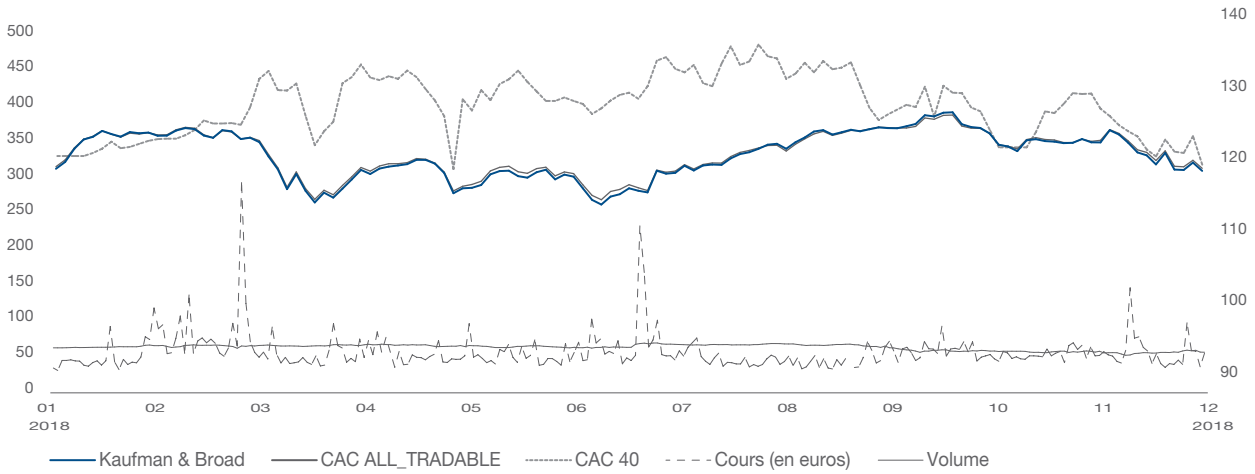
**Marché Euronext**

**Compartiment B Mid-caps**

**Indices CAC 40 et CAC ALL TRADABLE**

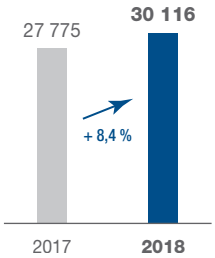
**Code ISIN FR 0004007813**

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

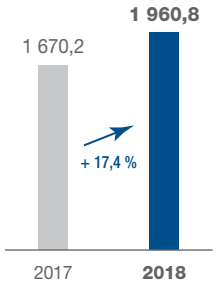


# ACTIVITÉS

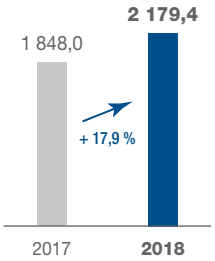
**RÉSERVE FONCIÈRE**
*(en unités, nombre de logements)*



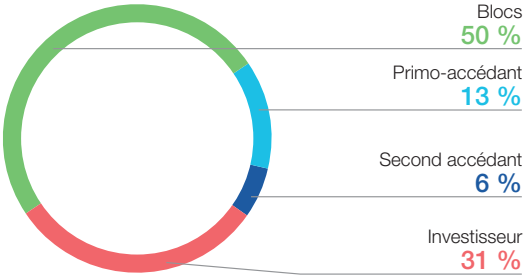

***BACKLOG* LOGEMENT**
*(en millions d'euros HT)*



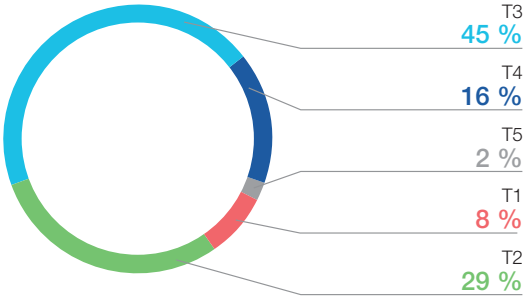

***BACKLOG* TOTAL**
*(en millions d'euros HT)*




**RÉSERVATIONS PAR TYPOLOGIE D'ACHETEUR**
*(en nombre au 30 novembre 2018)*




**OFFRE COMMERCIALE PAR TYPOLOGIE D'APPARTEMENT**
*(en nombre au 30 novembre 2018)*



**14 356**
Lots en cours de construction

**DÉLAI D'ÉCOULEMENT EN MOIS**
**5,0 mois**
soit une réduction de 1,3 mois sur 2 ans

**11 628**
Logements en carnet de commande (*Backlog*)

**9 122**
Logements réservés

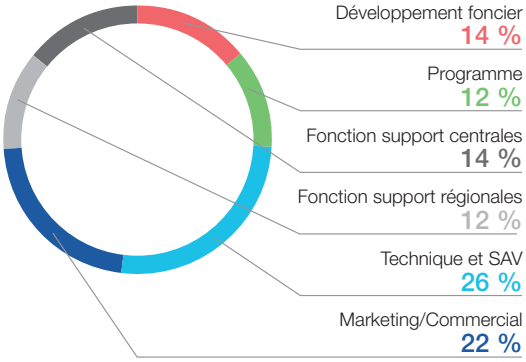
# EFFECTIFS

**889**
Collaborateurs

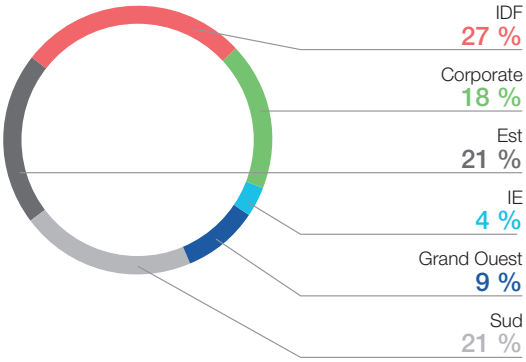
**461**
Femmes

**428**
Hommes

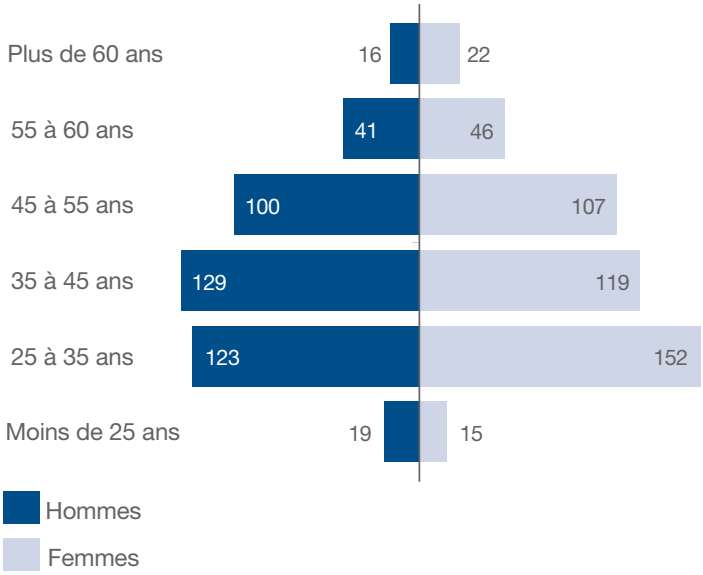
**EFFECTIFS MOYENS PAR FONCTION**
*(au 31 décembre 2018)*




**EFFECTIFS MOYENS PAR RÉGION**
*(au 31 décembre 2018)*




**PYRAMIDE DES ÂGES**
*(inscrits au 31 décembre 2018)*



# 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 six membres indépendants, qui lui apportent des expériences différentes et complémentaires du fait de leurs profils variés :

## Conseil d'Administration

**Nordine Hachemi**
Président-Directeur Général

### Administrateurs indépendants [1]

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

**3. Yves Gabriel**
(Yves Gabriel Consulting)
Président du Comité de Rémunération et de Nomination et Administrateur Référent

**4. Sophie Lombard**
(Parvilla)
Administratrice

**5. Jean-Louis Chaussade**
(groupe Suez)
Administrateur

**6. Caroline Puechoultres**
(Carrefour)
Administratrice

**7. Lucile Ribot**
Administratrice

### Autres administrateurs

**8. Michel Paris**
(PAI Partners)
Administrateur

**9. Frédéric Stévenin**
(PAI Partners)
Administrateur

**10. Karine Normand**
Administratrice représentant les salariés actionnaires

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

# Management

**Nordine Hachemi**
Président-Directeur Général

**Bruno Coche**
Directeur Général
Finances

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

**David Laurent**
Directeur Général
Immobilier d'entreprise,
Projets Urbains et Innovation

**Sophie Letierce**
Directrice des Ressources Humaines

**Jacques Rubio**
Directeur Général Grand Sud-Ouest, Résidences gérées

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

# Directions opérationnelles

**RÉGION PARIS/ÎLE-DE-FRANCE**

**Nordine Hachemi assure la direction de la Région Île-de-France**

Christian Delapierre, Directeur Général Île-de-France
Petite Couronne Secteur 3 (75, 92, 93 et 94 Nord)
- Marc Vettraino, Directeur régional Secteur 3 (75, 92, 93 et 94 Nord)
- Luc Le Gall, Directeur d'Agence de Paris Nord (75, 93)

Cyril Doucet, Directeur Général Adjoint Régions Grande Couronne (77, 78, 91, 94 Sud et 95)
- Krystel Briant, Directrice d'Agence de la Seine-et-Marne
- Isabelle Charveriat, Directrice d'Agence de l'Essonne et de Val-de-Marne Sud
- Mathieu Jaegle, Directeur d'Agence Yvelines
- Direction d'Agence Val d'Oise

Frédéric Bourg, Directeur Général Adjoint Opérations Île-de-France

**RÉGION GRAND OUEST (LOIRE ATLANTIQUE - BRETAGNE - NORMANDIE – NORD FLANDRES - CHAMPAGNE) ET GRAND EST (EST - RHÔNE- ALPES - SAVOIE - MÉDITERRANÉE - CÔTE D'AZUR - PROVENCE)**

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

**GRAND OUEST : LOIRE-ATLANTIQUE – BRETAGNE – NORMANDIE – NORD FLANDRES – CHAMPAGNE**

**Christophe Duretete, Directeur Général Adjoint Régions Grand Ouest**

Guillaume Basile, Directeur d'Agence de Normandie (Caen / Rouen / Le Havre)
Christophe Duretete, assure la direction d'Agence Bretagne (Rennes) et d'Agence Pays de Loire (Nantes/ Val de Loire)
Nicolas Rifflart, Directeur d'Agence Nord Flandres (Lille / Reims)

**GRAND EST : EST - RHÔNE-ALPES - SAVOIE - MÉDITERRANÉE - CÔTE D'AZUR - PROVENCE**

**Marc Speisser, Directeur Général Adjoint Régions Grand Est**

Thierry Guehenneuc, Directeur d'Agence Rhône-Alpes (Lyon / Dijon)
Ludovic Landon, Directeur d'Agence Alpes (Annecy / Grenoble)
Stéphane Thirroueiz, Directeur d'Agence Côte d'Azur (Nice)
Nicolas Batisse, Directeur d'Agence Provence (Toulon)
Xavier Granger, Directeur d'Agence Méditerranée (Marseille)
Thibaud Simon, Directeur d'Agence Est (Strasbourg)

**GRAND SUD-OUEST : OCCITANIE - NOUVELLE AQUITAINE - POITOU CHARENTES**

**Jacques Rubio, Directeur Général Grand Sud-Ouest, Résidences gérées**

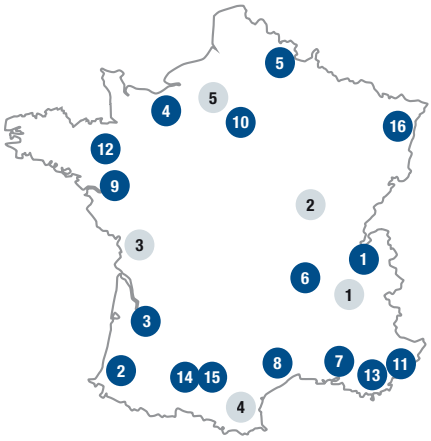
Julien Destouches, Directeur d'Agence Languedoc-Roussillon (Montpellier) et Pyrénées Orientales (Perpignan)
Geoffrey Doux, Directeur d'Agence Pyrénées-Atlantiques (Bayonne)
Georges Lopez, Directeur d'Agence Gironde (Bordeaux) et Poitou-Charentes (La Rochelle)
Pierre-Emmanuel Dao, Directeur d'Agence Midi-Pyrénées (Toulouse)
Marjorie Tempier, Directrice d'Agence Serge Mas Promotion (Toulouse)

**IMMOBILIER D'ENTREPRISE, PROJETS URBAINS ET INNOVATION**

**David Laurent, Directeur Général Immobilier d'entreprise, Projets Urbains et Innovation**

Patrick Decreton, Directeur Général Adjoint Promotion
Charles Henri Billot, Directeur Général Adjoint Développement
Olivier Labadie, Directeur Commercialisation et partenariats,
Jean Paul Rival, Directeur Général Logistique (Concerto)
Bertrand Eyraud, Directeur de Projets Urbains et Innovation

# PRINCIPALES IMPLANTATIONS du Groupe




## AGENCES

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

**2 Bayonne**
Immeuble Aitzina,
69, avenue de Bayonne
64600 Anglet
Tél. : 05 59 59 60 60

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

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

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

**6 Lyon**
19, rue Domer,
CS 10231, 3e étage
69362 Lyon Cedex 07
Tél. : 04 72 84 03 74

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

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

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

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

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

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

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

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

**15 Serge Mas Promotion**
30, allée Jean Jaurès,
31000 Toulouse
Tél. : 05 62 73 17 31

**16 Strasbourg**
15, rue des francs
bourgeois
67000 Strasbourg

## ANTENNES

**1 Grenoble**

**2 Dijon**
4 avenue de la
1ère armée française,
21000 Dijon

**3 La Rochelle**
56, rue Saint Yon
17000 La Rochelle

**4 Perpignan**
30, avenue du Général Leclerc,
66000 Perpignan

**5 Rouen**
3, rue Rollon
76000 Rouen

# RENSEIGNEMENTS concernant l'activité du groupe

# 1


**1.1. Présentation du groupe Kaufman & Broad** **14**
1.1.1. Historique 16
1.1.2. Caractéristiques essentielles de l'activité 18
1.1.3. Organisation opérationnelle du groupe 29
1.1.4. Clientèle et produits 31
1.1.5. Marketing et commercialisation 36
1.1.6. Méthode de commercialisation 38
1.1.7. Déroulement des opérations 39
1.1.8. Achat de terrains 40
1.1.9. Développement des terrains et suivi de la construction 42
1.1.10. Financement des programmes 43
1.1.11. Constructeurs et fournisseurs 43
1.1.12. Propriété intellectuelle 44
1.1.13. Principaux établissements 44

**1.2. Facteurs de risques** **44**
1.2.1. Risques liés au contexte économique et financier 45
1.2.2. Risques de marché 51
1.2.3. Risques juridiques 53
1.2.4. Risques industriels, économiques et environnementaux 56
1.2.5. Autres risques 58

**1.3. Dispositif de Contrôle Interne et de gestion des risques et assurances** **60**
1.3.1. Dispositif de Contrôle Interne et de gestion des risques 60
1.3.2. Gestion des risques par type 66
1.3.3. Assurances 69

**1.4. Procédures contentieuses en cours** **70**

**1.5. Politique d'investissement** **70**
1.5.1. Recherche et développement 70
1.5.2. Principaux investissements réalisés 72
1.5.3. Principaux investissements en cours et futurs 72

**1.6. Principales filiales et sociétés affiliées** **72**

**1.7. Déclaration de performance extra-financière : responsabilité sociale, environnementale et sociétale de Kaufman & Broad** **73**
1.7.1. La politique du groupe en matière de RSE 74
1.7.2. Les enjeux environnementaux de l'activité 75
1.7.3. Construire avec les salariés : politique des Ressources Humaines du groupe 84
1.7.4. Enjeux sociétaux liés à l'activité 93

**Note méthodologique relative au *reporting* extra-financier de Kaufman & Broad pour l'exercice 2018** **101**
Choix des indicateurs 101
Périmètre du *reporting* extra-financier 101
Précisions méthodologiques 102

# 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 séniors non médicalisées), d'hôtels, ainsi qu'une activité d'immobilier tertiaire (bureaux, commerces et entrepôts logistiques).

Depuis sa création en 1968, Kaufman & Broad a commercialisé ou fait construire dans l'Hexagone près de 132 000 logements et 930 000 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 2018, le marché francilien a représenté 40,8 % du nombre de logements réservés du groupe contre 34,9 % pour l'année 2017.

Depuis plusieurs années, Kaufman & Broad est devenu l'un des principaux acteurs français de l'immobilier, tant dans le domaine de l'habitat résidentiel que dans l'immobilier Tertiaire. Sa capacité d'écoute, de créativité et son savoir-faire lui permettent d'apporter des solutions sur-mesure conciliant objectifs et exigences de chacun et de répondre aux enjeux majeurs tant pour les collectivités, les aménageurs et les riverains que pour les investisseurs (Privés, institutionnels ou publics) et les futurs utilisateurs.

## Pôle Logements

### Habitats privés (collectifs ou individuels) et résidences gérées.

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

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

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

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

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

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

Le groupe destine ses produits aux accédants à la propriété et aux investisseurs privés et publics (opérateurs sociaux, foncières…). Il commercialise ses maisons individuelles et ses appartements sous la marque « Kaufman & Broad » ou le cas échéant de marques de son portefeuille, issues de rachats et bénéficiant d'une notoriété locale.

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

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

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

## Pôle Tertiaire

Les équipes de Kaufman & Broad dédiées à l'Immobilier tertiaire conçoivent, développent et font construire des projets de bureaux, des ensembles commerciaux, des hôtels et des plateformes logistiques. Pour le groupe, construire un immeuble de bureau, c'est d'abord créer de la valeur pour la collectivité, l'investisseur, et l'utilisateur de celui-ci. Elle dépend notamment des facteurs suivants : une qualité, une pérennité, une sécurité de l'investissement, une rentabilité à long terme, un environnement respecté et protégé et de l'attractivité économique.

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

### Bureaux neufs

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

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

### Bureaux restructurés

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

### Logistique et plateformes d'activités

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

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

### Hôtels

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

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

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

### Commerces

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

## Projets Urbains et Innovation

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

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

# 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<br>Acquisition de Frank Arthur, Sefima, First Promotion et Sopra Promotion |
| **2001** | Acquisition de Résidences Bernard Teillaud |
| **2003 à 2005** | Acquisitions d'Euro Immobilier, du groupe Avantis et de Foncier Investissement – Malardeau, et de programmes développés par Lotibat |
| **2007** | Acquisition d'une participation majoritaire au capital de Kaufman & Broad SA par PAI Partners |
| **2010** | Acquisition de SM2I |
| **2013** | Acquisition de Flandres Promotion |
| **2014** | Acquisition de Concerto Développement |
| **2015** | Prise de participation dans la société Safaur |
| **2015** | Acquisition de la société Serge Mas Promotion |
| **2016** | Acquisition du groupe Safaur<br>Cession d'une partie de la participation au capital de Kaufman & Broad par Financière Gaillon 8 (ultimement contrôlée par des fonds gérés par PAI Partners).<br>Acquisition du groupe Seri Ouest |
| **2017** | Cession du solde de la participation au capital de Kaufman & Broad S.A. par Financière Gaillon 8 (ultimement contrôlée par des fonds gérés par PAI Partners)<br>Création de la société Cosy Diem en partenariat avec la société Sérénis (opérateur d'établissement sénior et de santé). |

## 1.1.1.2. Les origines

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

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

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

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

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

Artimus Participations, la société détenue par certains dirigeants et salariés du groupe s'est portée acquéreur de 944 444 actions cédées par Financière Gaillon 8 SA au prix de l'offre de 31,5 euros par action, soit un prix de 30 millions d'euros. Au 28 février 2018, Artimus Participations détenait 2 321 440 actions, soit 10,62 % du capital de Kaufman & Broad SA, après prise en compte des actions de Kaufman & Broad attribuées dans le cadre des plans d'attribution gratuite d'actions qui ont été apportées à Artimus Participations par les dirigeants et salariés investissant dans Artimus Participations, et des actions de Kaufman & Broad qui ont été attribuées à Artimus Participations à la suite de l'apport par ces dirigeants et salariés à Artimus Participations de leurs actions financières de Neuilly, et des rachats successifs.

Enfin, Kaufman & Broad SA avait annoncé le 21 septembre 2017 le lancement de son offre d'actionnariat « KB Actions 2017 » avec effet de levier et garantie de l'investissement, réservée aux salariés du groupe

adhérents au plan d'épargne. L'offre a connu un très large succès avec un taux d'adhésion des collaborateurs éligibles de 65,4 %, un total de 236 496 actions ont été souscrites au travers du FCPE KB Actions 2017 pour un montant de 7 357 390,56 euros. Par cette opération, les collaborateurs du groupe ont renforcé leur place de premier actionnaire de Kaufman & Broad SA témoignant ainsi de leur engagement et de leur confiance. L'augmentation de capital résultant de cette offre (FCPE KB Actions 2017), ainsi que les titres détenus au travers de la société Artimus Participations et ceux détenus par le FCPE Kaufman & Broad Actionnariat porte donc la détention par les salariés de la société Kaufman & Broad SA à près de 14 %.

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

## 1.1.1.3. La politique de croissance externe

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

En octobre 2015, Kaufman & Broad a pris une participation dans la société Safaur, un acteur de promotion immobilière basé à Caen. L'acquisition a porté sur montant de 1,4 million d'euros représentant une participation de 40 % du capital de la société. Cette participation s'inscrit dans la volonté affichée du groupe de développer sa présence dans des agglomérations de taille moyenne. La société Safaur couvre également la côte normande et la Basse-Normandie. Les deux entreprises partagent les mêmes valeurs et ont au cœur de leur réflexion la réalisation d'un habitat de qualité. Le 6 janvier 2016, Kaufman & Broad a acquis le solde du capital de la société Safaur, pour un montant global s'élevant à un prix provisoire de 5,5 millions d'euros soit un écart d'acquisition de 1,8 million d'euros affecté aux programmes en portefeuille.

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

Midi-Pyrénées. Le montant de cette transaction s'est élevée a 1,7 million d'euros.

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

Ce rapprochement avec un promoteur régional reconnu permet à Kaufman & Broad de renforcer sa position sur les agglomérations du Grand Ouest et de développer son maillage territorial. Le solde de 20 % des actions de la société Seri Ouest a été acquis le 23 juin 2017.

Le prix global définitif de cette transaction s'élève à 14 millions d'euros.

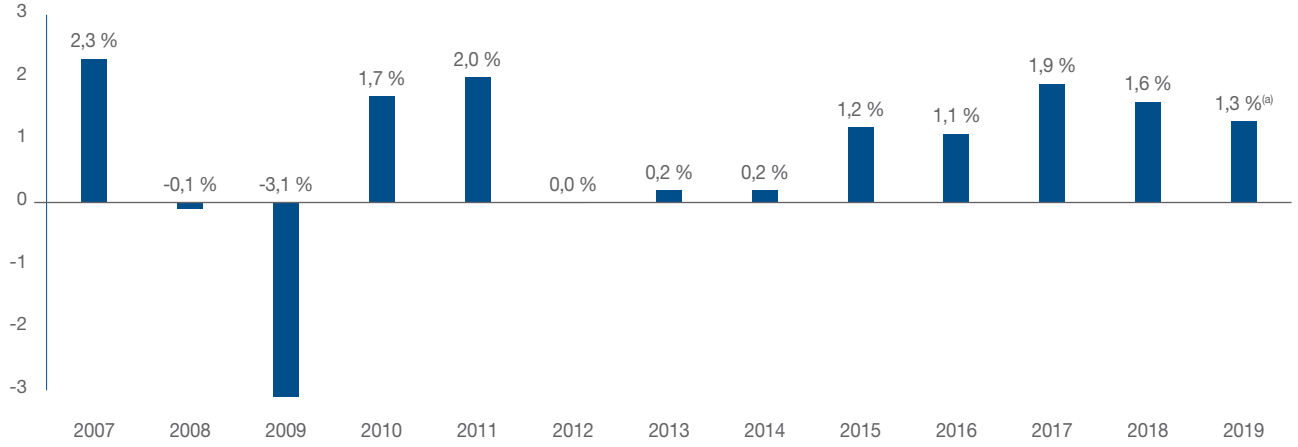
## 1.1.2. Caractéristiques essentielles de l'activité

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

### 1.1.2.1. Indicateurs macroéconomiques

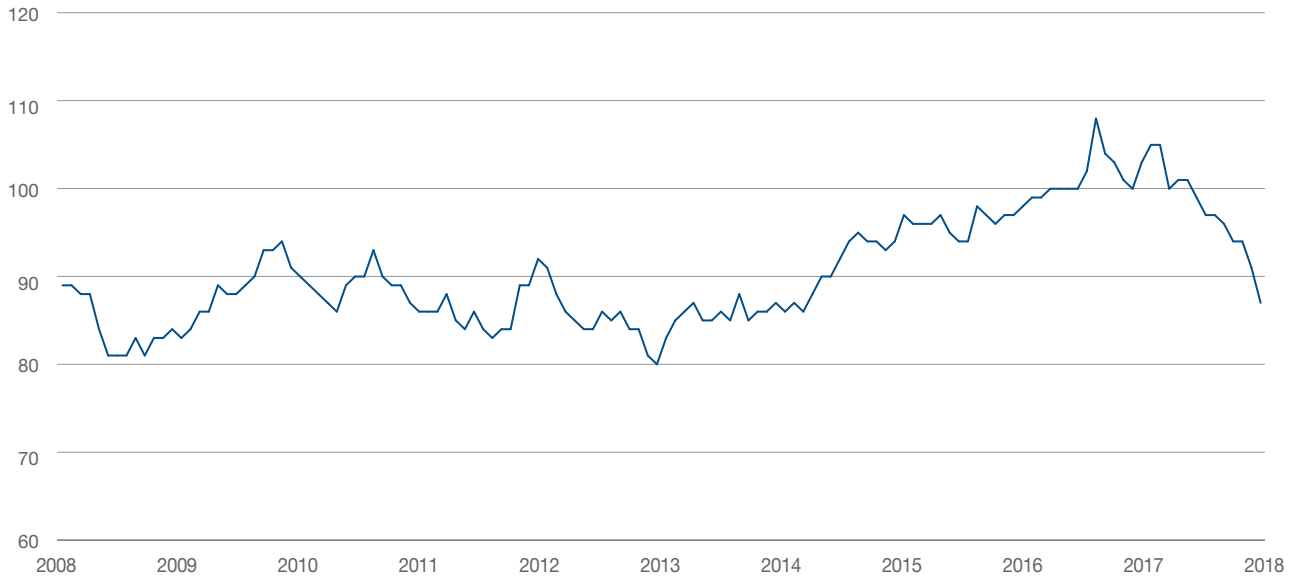
Les graphiques suivants montrent les évolutions respectives de différents indicateurs macroéconomiques depuis 10 ans.

ÉVOLUTION DU TAUX DE CROISSANCE DU PIB



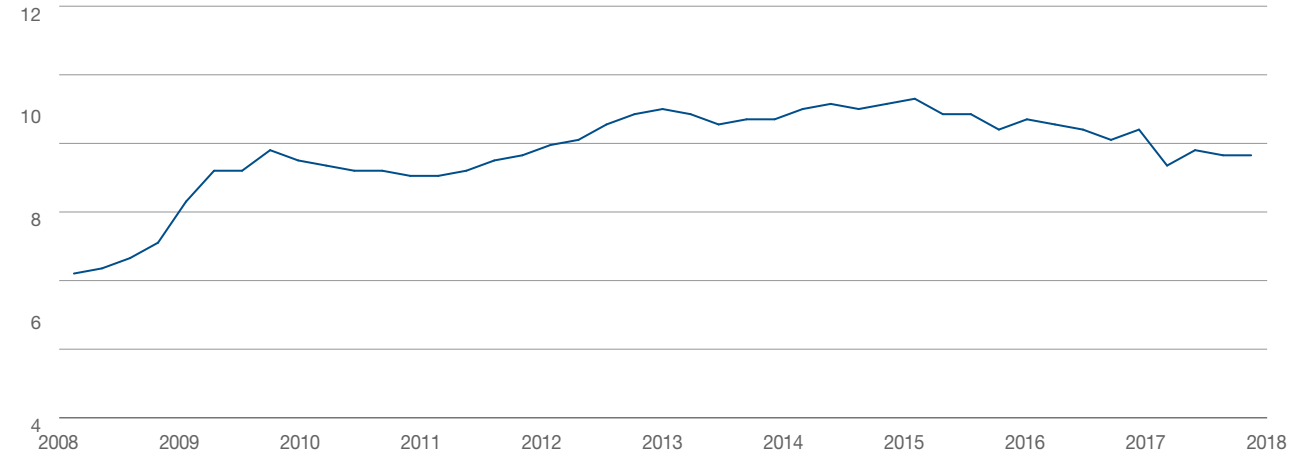

*Source : INSEE.*
*(a) : estimée selon l'OCDE le 6 mars 2019.*

ÉVOLUTION MENSUELLE DE L'INDICE DE CONFIANCE DES CONSOMMATEURS




*Source : INSEE.*

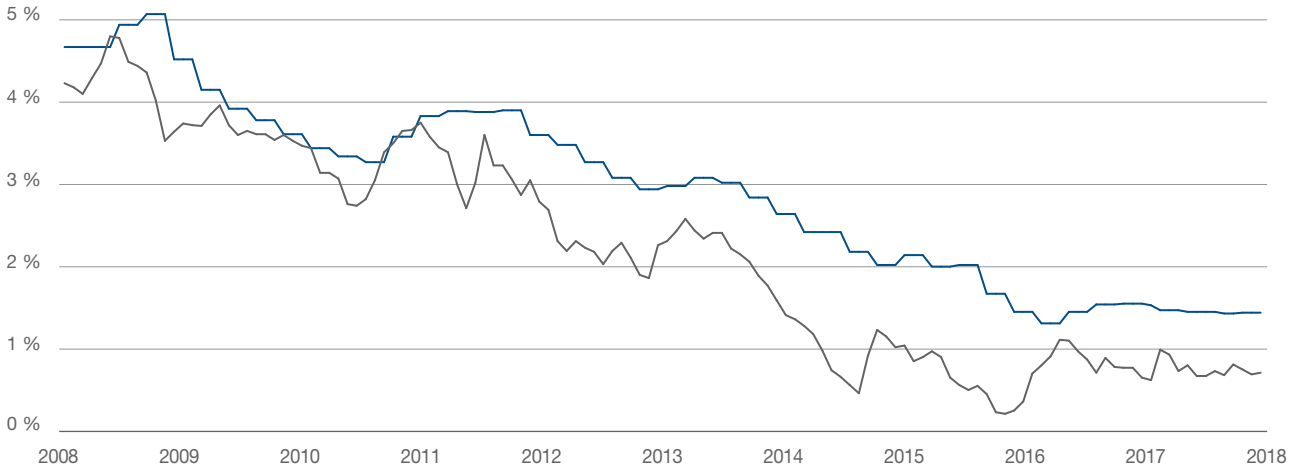
ÉVOLUTION DU TAUX DE CHÔMAGE EN FRANCE MÉTROPOLITAINE




*Source : INSEE.*

## Indicateurs Immobilier logement

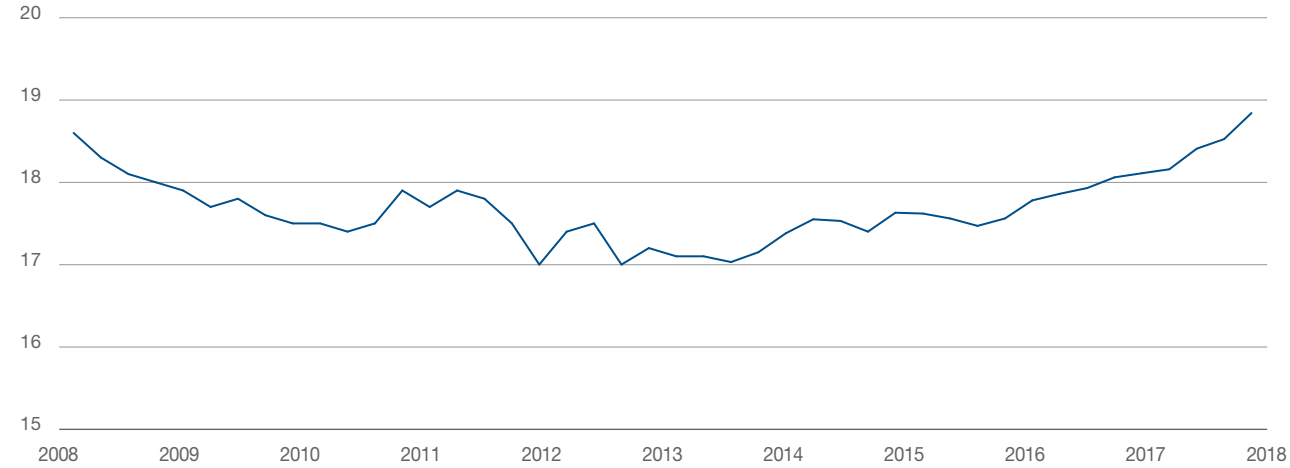
TAUX D'INTÉRÊT MOYEN DES PRÊTS IMMOBILIERS




*— Taux moyen des prêts immobiliers — Taux moyen d'emprunts gouvernementaux*
*Source : Observatoire Crédit Logement.*

DURÉE MOYENNE DES PRÊTS IMMOBILIERS

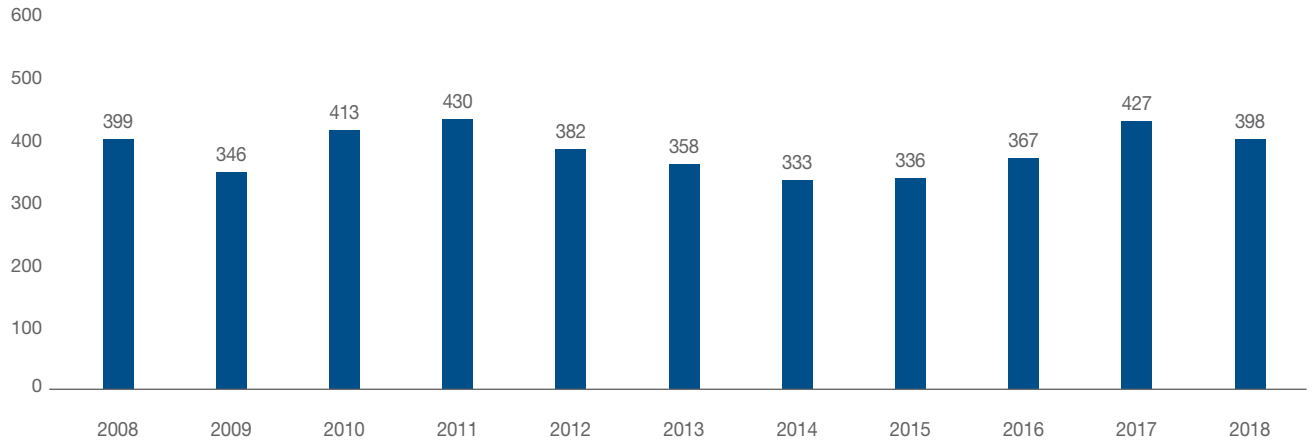
*(en année)*




*Durée des crédit immobilier aux particuliers. Ensemble des marchés.*
*Source : Observatoire Crédit Logement.*

**ÉVOLUTION DU NOMBRE DE LOGEMENTS MIS EN CHANTIER EN FRANCE (1)**

*(en milliers d'unités)*



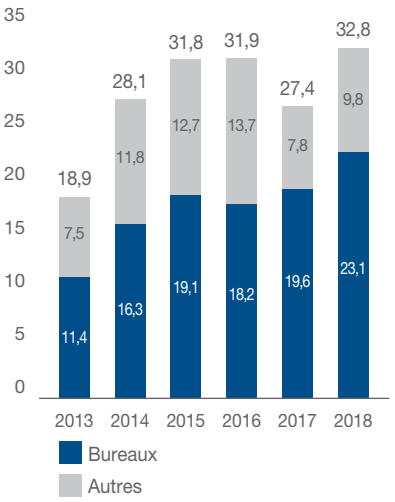

*(1) Logements mis en chantier : individuels purs, individuels groupés, collectifs, résidences (construction neuve et construction sur bâtiments existants).*
*Source : Ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie, Sit@del2.*

Au 31 décembre 2018, 398 100 logements ont été mis en chantier (commencés) contre 427 900 logements commencés en 2017. Ils se répartissent entre les logements individuels purs (124 900), les maisons individuelles groupées ou en village (42 200), les collectifs (204 100) et enfin les logements en résidences (25 900). Le marché du logement neuf dans lequel opère Kaufman & Broad correspond à celui des maisons individuelles groupées, des logements collectifs et en résidences hors ceux en construction sur bâtiment existant (inclus dans les données par typologie de logements décrites ci-avant).

## Indicateurs Immobilier d'entreprise

**MONTANTS INVESTIS EN IMMOBILIER D'ENTREPRISE EN FRANCE : « BUREAUX » *VS* « AUTRES »**

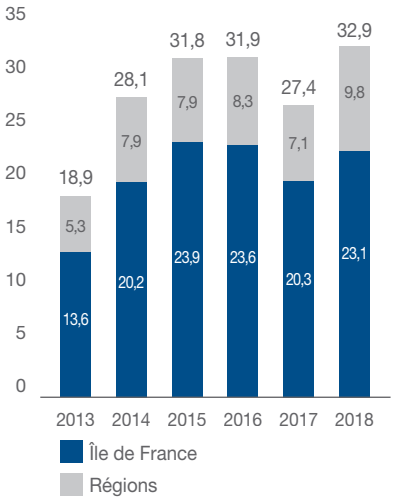
*(en milliards d'euros)*




*Source : BNP Paribas Real Estate.*
*Publication : At a Glance Investissement en France - 2018 T4*

**MONTANTS INVESTIS EN IMMOBILIER D'ENTREPRISE EN FRANCE : « ÎLE-DE-FRANCE » *VS* « RÉGIONS »**

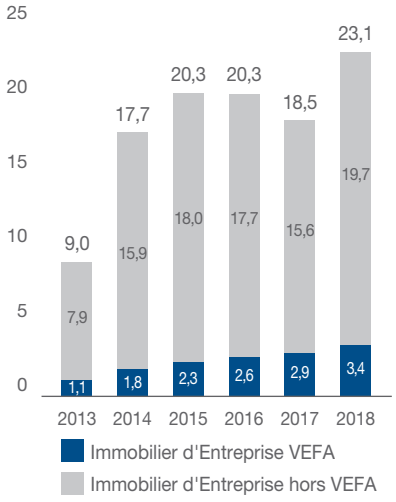
*(en milliards d'euros)*




*Source : BNP Paribas Real Estate.*
*Publication : At a Glance Investissement en France - 2018 T4*

**IMMOBILIER D'ENTREPRISE EN ÎLE-DE-FRANCE**

*(en milliards d'euros)*




*Source : BNP Paribas Real Estate.*
*Publication : At a Glance Investissement en France - 2018 T4*

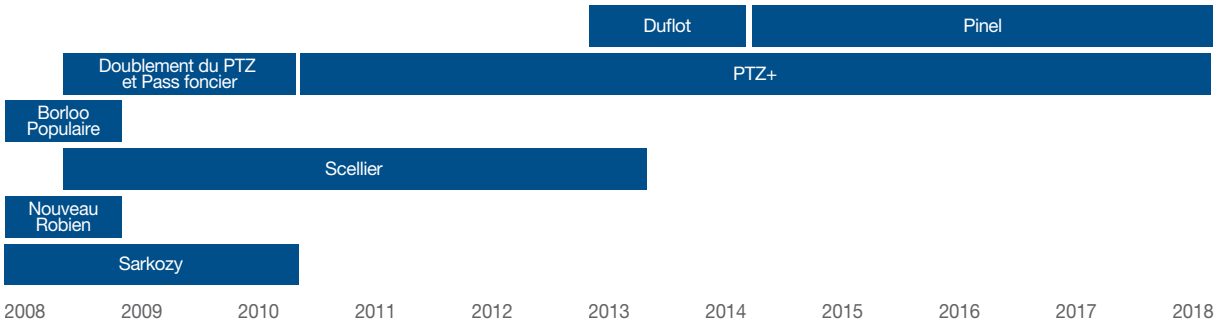
## 1.1.2.2. Mesures d'incitation fiscale

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

Instauré par la Loi de Finances pour 2013, le « Duflot » permettait par ailleurs aux particuliers qui acquièrent un logement neuf ou en VEFA entre le 1er janvier 2013 et le 31 décembre 2016 de bénéficier, sous certaines conditions, d'une réduction d'impôt sur le revenu. La Loi de Finances pour 2015 a ainsi procédé à plusieurs aménagements de ce dernier dispositif, désormais baptisé « Pinel », afin de relancer la construction de logements intermédiaires en zones tendues (voir section 1.1.2.2.2. « Le dispositif « Pinel » »).

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

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




### 1.1.2.2.1. Le dispositif « Pinel » (en vigueur depuis le 1er septembre 2014)

Le dispositif issu de la Loi Duflot (dispositif adopté dans le cadre de la Loi no 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 no 2014-1654 du 29 décembre 2014, dite « Loi de Finances pour 2015 »). Il a par ailleurs été prorogé d'un an par l'article 68 de la Loi dite « Loi de Finances pour 2017 » (Loi no 2016-1917 du 29 décembre 2016) et étendu à titre expérimental à certaines communes de la zone C dite « zone non tendue ».

L'article 68 de la Loi de Finances pour 2018 (Loi no 2017-1837 du 30 décembre 2017) a reconduit une nouvelle fois le dispositif jusqu'au 31 décembre 2021 et l'a recentré dans les zones tendues. Ces modifications s'appliquent aux acquisitions réalisées à compter du 1er janvier 2018 ou aux constructions de logements pour lesquelles une demande de permis de construire a été déposée à compter de cette date.

Ainsi, du 1er janvier 2013 au 31 décembre 2021, l'acquéreur d'un bien immobilier neuf peut bénéficier d'une réduction d'impôt s'il s'engage à le louer nu et à usage d'habitation principale. L'investissement peut être réalisé directement par le contribuable ou par l'intermédiaire d'une société non soumise à l'impôt sur les sociétés autre qu'une société civile de placement immobilier (SCPI).

Pour les acquisitions antérieures au 1er septembre 2014, l'engagement de location devait être pris pour une durée fixe de neuf ans. La réduction d'impôts est fixée à 18 %. La réduction d'impôt est calculée sur le prix de revient du logement, retenu dans la limite de 5 500 euros par mètre carré de surface habitable, sans pouvoir dépasser globalement 300 000 euros.

Désormais, pour les acquisitions postérieures au 1er septembre 2014, la durée minimum de l'engagement est, sur option, de six ou neuf ans. La réduction d'impôt est ainsi fixée à 12 % pour un engagement de six ans et à 18 % pour un engagement de neuf ans. Le plafond d'investissement retenu est limité à 300 000 euros par foyer fiscal et par an, dans la limite de deux logements maximum par an.

La réduction d'impôt au titre du dispositif « Pinel » est prise en compte pour le calcul du plafonnement global des niches fiscales, fixé à 10 000 euros au titre de l'imposition des revenus 2018.

L'engagement de location doit comporter une mention prévoyant que le loyer et les ressources du locataire n'excèdent pas des plafonds fixés par décret (initialement décret 2012-1532 du 29 décembre 2012 codifiés aux articles 199 novovicies II du CGI et 2 *terdecies* D de l'annexe III du CGI).

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

#### Conditions tenant à la location

La location doit prendre effet dans les 12 mois de l'acquisition ou de l'achèvement de l'immeuble. Elle doit être effective et continue pendant une durée minimale de six ou neuf ans, la durée de location étant calculée de date à date à compter de celle de la prise d'effet du bail initial. L'option est irrévocable pour le logement concerné.

Dans le cadre d'un engagement initial d'une durée de six ans, la prorogation est de trois ans, renouvelable une fois, soit six années supplémentaires.

Dans le cadre d'un engagement initial d'une durée de neuf ans, la prorogation est de trois ans, non renouvelable.

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. La location à un ascendant ou à un descendant, non-membre du foyer fiscal de l'acquéreur, est autorisée pour les investissements réalisés depuis le 1er janvier 2015.

Les logements doivent être situés dans certaines zones géographiques caractérisées par un déséquilibre entre l'offre et la demande : il s'agit des zones A, A *bis,* B1 et B2. La Loi de Finances pour 2018 a recentré le dispositif dans les zones A, A *bis* et B1 du territoire telles qu'elles ont été définies par un arrêté du 1er août 2014. Le recentrage s'applique aux acquisitions réalisées depuis le 1er janvier 2018. Toutefois, les lots dont le permis de construire a été déposé avant le 31 décembre 2017 étaient éligibles au dispositif « Pinel » en zone B2 dès lors que l'acte authentique interviendra avant le 15 mars 2019.

### 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 six ans, le taux applicable lors de la première prorogation de trois ans est majoré de 6 %, et passe de 12 à 18 %. Lors de la seconde prorogation, le taux est majoré de 3 %, passant de 18 à 21 %.

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

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

### Plafonnement des loyers

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 1er 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 2017 et pour les baux conclus ou renouvelés en 2018 aux montants ci-après :

| Zones<br>*(en euros/m²/mois)* | Plafonds mensuels de loyers par mètre carré | |
|---|---|---|
| | 2017 | 2018 |
| A | 12,50 € | 12,59 € |
| A *bis* | 16,83 € | 16,96 € |
| B1 | 10,07 € | 10,15 € |
| B2 | 8,75 € | 8,82 € |

*(* Le dispositif « Pinel » est resté applicable aux constructions de logements pour lesquelles une demande de PC avait été déposée avant le 1er janvier 2018, si l'acquisition sera réalisée avant 15 mars 2019.)*

À ces plafonds de loyer, il est ensuite appliqué un coefficient multiplicateur variant en fonction de la surface du logement afin de tenir compte de la réalité du marché locatif 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 pour l'application du plafond, 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.

Le plafond de ressources à retenir dépend de la composition du foyer fiscal à la date de signature du bail. Ce plafond est relevé au 1er janvier de chaque année en fonction de l'indice de référence des loyers.

Les ressources du locataire sont appréciées une fois pour toute à la date de conclusion du bail.

Les plafonds annuels de ressources du locataire, sont fixés pour les baux conclus ou renouvelés en 2018 aux montants ci-après :

| **Composition du foyer locataire** *(en euros/an)* | **Zone A** | **Zone A *bis*** | **Zone B1** | **Zone B2 et C** |
|---|---|---|---|---|
| Personne seule | 37 508 € | 37 508 € | 30 572 € | 27 515 € |
| Couple | 56 058 € | 56 058 € | 40 826 € | 36 743 € |
| Personne seule ou couple ayant une personne à charge | 67 386 € | 73 486 € | 49 097 € | 44 187 € |
| Personne seule ou couple ayant deux personnes à charge | 80 716 € | 87 737 € | 59 270 € | 53 344 € |
| Personne seule ou couple ayant trois personnes à charge | 95 553 € | 104 390 € | 69 725 € | 62 753 € |
| Personne seule ou couple ayant quatre personnes à charge | 107 527 € | 117 466 € | 78 579 € | 70 721 € |
| Majoration par personne à charge supplémentaire à partir de la cinquième | + 11 981 € | + 13 087 € | + 8 766 € | + 7 888 € |

### 1.1.2.2.2. Le « Prêt à Taux Zéro Plus »

Le « PTZ+ », dispositif central de Prêt à Taux Zéro renforcé, est venu simplifier le panel d'aides existantes.

Né de la refonte du « PTZ 2010 » ainsi que de l'abandon du Pass Foncier et du crédit d'impôt sur les intérêts d'emprunt disparus le 1er 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. Il est réservé aux personnes physiques dont le montant total des ressources est inférieur à un plafond fixé en fonction du nombre de personnes destinées à occuper le logement à titre de résidence principale d'une part, et de la zone géographique d'implantation du logement, d'autre part. Les ressources prises en compte correspondent à la somme des revenus fiscaux de référence de l'avant dernière année des personnes destinées à occuper le logement. L'article 107 de la Loi de Finances pour 2016 a simplifié et élargi le Prêt à Taux Zéro depuis le 1er janvier 2016. Ainsi, en application de la Loi précitée, le décret no 2015-1813 du 29 décembre 2015 a modifié les plafonds de ressources, les quotités de prêt, les plafonds d'opération ainsi que les profils de remboursement. Le remboursement du prêt peut être différé de 5, 10 ou 15 ans selon les revenus, et les ménages peuvent louer leur logement au bout de six ans, sans attendre le remboursement total du prêt. Enfin, les plafonds de revenus ont été augmentés, permettant à davantage de ménages d'en bénéficier.

La Loi de Finances pour 2018 a prorogé le dispositif, qui s'applique aux offres de prêt émises jusqu'au 31 décembre 2021.

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

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

Le montant du PTZ correspond à un pourcentage du coût de l'opération variable selon le type de logement. Pour les offres de prêt émises depuis le 1er janvier 2018, les quotités sont fixées à 40 % pour les logements à réhabiliter et 10 % pour les opérations portant sur la vente du parc social.

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

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

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

| **Composition du foyer acquéreur depuis le 1er janvier 2016** *(en euros/an)* | **Zone A** | **Zone B1** | **Zone B2** | **Zone C** |
|---|---|---|---|---|
| Célibataire | 37 000 € | 30 000 € | 27 000 € | 24 000 € |
| Couple 2 enfants | 62 900 € | 51 000 € | 45 900 € | 40 800 € |

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

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

## 1.1.2.3. Accession sociale à la propriété

### 1. Les zones ANRU

En application de la Loi ENL (Engagement National pour le Logement) du 13 juillet 2006, les opérations d'accession sociale à la propriété d'un logement neuf situées dans les quartiers en rénovation urbaine et à 500 mètres alentour bénéficiaient du taux réduit de TVA à 5,5 %. La Loi de Finances Rectificative pour 2011 a relevé le taux réduit de la TVA de 5,5 % à 7 %, excepté pour les opérations de logement social visées à l'article 278 sexies du CGI engagées avant le 1er 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 1er janvier 2014.

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

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

En revanche, pour les opérations situées au-delà des 300 mètres d'une zone ANRU, le taux de TVA a été relevé à 20 %, à l'exception notamment 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 no 2003-710 du 1er 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 acquis par des personnes physiques est destiné à l'usage de résidence principale ;
- les ressources de l'acquéreur ne dépassent pas de plus de 11 % les plafonds de ressources prévus à l'article L. 441-1 du Code de la Construction et de l'Habitation, étant précisé que les conditions de ressources sont prises en compte au jour de la signature de l'acte authentique de vente (dans le cadre d'une vente d'immeuble construit) sur la base des ressources annuelles imposables de l'année N-2 et doivent être justifiées par la production de l'avis d'imposition correspondant.

### 2. Les quartiers prioritaires de la politique de la ville

La Loi de Finances pour 2015 (Loi no 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.

L'article 30 de la Loi de Finances pour 2017 a étendu, sous conditions, le périmètre géographique éligible jusqu'à 500 mètres autour du quartier prioritaire pour les QPV faisant l'objet d'un contrat de ville et d'une convention signée avec l'ANRU dans le cadre du Nouveau Programme National de Renouvellement Urbain (NPNRU) à compter du 1er janvier 2018.

Dès lors, pour les opérations d'accession dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville dont le PC est déposé depuis le 1er janvier 2018, les immeubles doivent désormais remplir de nouvelles conditions géographiques appréciées à la date de dépôt du permis de construire, à savoir :

- soit être situés dans un QPV faisant l'objet d'un contrat de ville ;
- soit entièrement situés à une distance de moins de 300 mètres de la limite d'un QPV ;
- soit, à la condition que le QPV fasse l'objet d'une convention pluriannuelle de renouvellement urbain, signée avec l'ANRU au titre du NPNRU, être intégrés au sein d'un ensemble immobilier entièrement situé, à la même date, à moins de 500 mètres de la limite d'un QPV et partiellement à moins de 300 mètres de cette même limite.

L'ensemble immobilier s'entend selon l'administration :

- d'un bâtiment ou groupe de bâtiments faisant l'objet d'un même permis de construire ;
- d'un groupe de bâtiments faisant l'objet de plusieurs permis de construire attribués sur une période de 18 mois contenant chacun le même document d'aménagement garantissant une unité d'ensemble.

Les quartiers prioritaires ont été définis par la Loi de Programmation pour la ville et la cohésion urbaine du 21 février 2014, entrée en vigueur le 1er 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 1er janvier 2015 et le 31 décembre 2024.

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

## 1.1.2.4. Indicateurs du marché du logement neuf

### 1.1.2.4.1. Volume du marché

#### A. Maisons individuelles en village

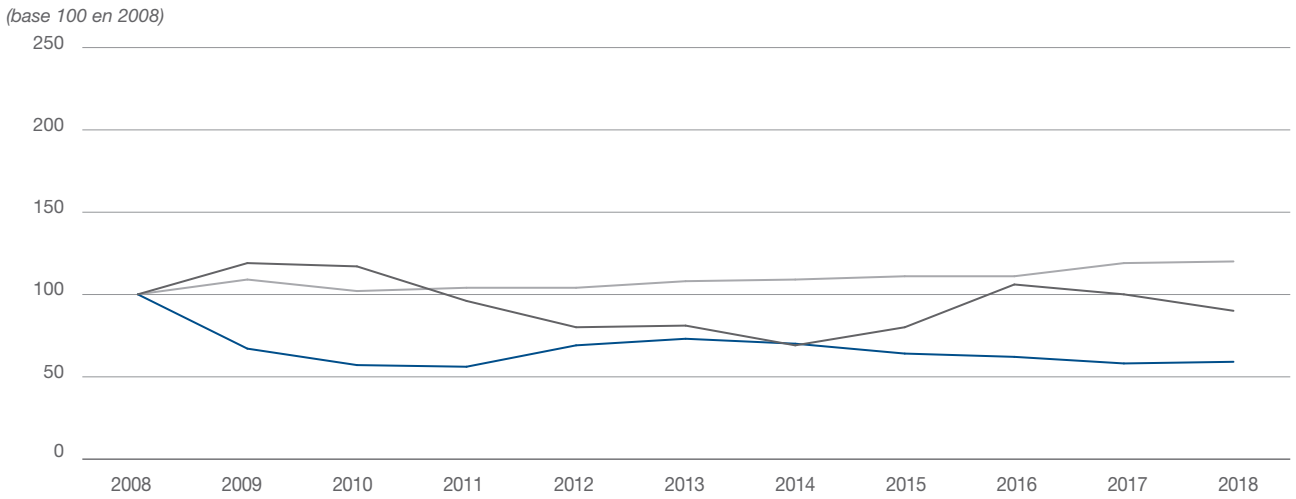
Le marché français des Maisons individuelles en village a représenté respectivement 10 489 et 9 430 réservations en 2017 et 2018.

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

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Réservations | 10 467 | 12 406 | 12 247 | 9 999 | 8 356 | 8 457 | 7 219 | 8 404 | 11 058 | 10 489 | 9 430 |
| Stocks | 15 029 | 9 997 | 8 550 | 8 442 | 10 356 | 10 977 | 10 583 | 9 595 | 9 390 | 8 675 | 8 823 |
| Prix moyen *(en euros)* | 228 235 | 247 759 | 233 734 | 238 371 | 238 418 | 246 687 | 248 561 | 252 568 | 254 057 | 270 826 | 273 359 |

*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




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

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

| Réservations | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Île-de-France | 1 697 | 1 817 | 2 051 | 1 346 | 1 103 | 1 244 | 1 194 | 1 484 | 2 268 | 1 744 | 1 951 |
| Occitanie | 1 668 | 1 628 | 1 252 | 1 233 | 1 100 | 1 066 | 986 | 1 105 | 1 484 | 1 487 | 1 007 |
| Ouest (1) | 1 380 | 1 437 | 1 831 | 1 524 | 922 | 973 | 645 | 686 | 840 | 915 | 891 |
| Provence-Côte d'Azur | 839 | 1 405 | 896 | 773 | 736 | 810 | 764 | 789 | 1 113 | 802 | 665 |
| Rhône-Alpes (2) | 1 145 | 1 367 | 1 917 | 1 609 | 1 373 | 1 206 | 1 085 | 1 212 | 1 510 | 1 657 | 1 475 |

*(1) Pays de Loire et Bretagne.*
*(2) Rhône-Alpes dont Auvergne.*
*Source : Ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie, Enquête sur la Commercialisation des Logements Neufs (ECLN).*

### B. Appartements (logements collectifs)

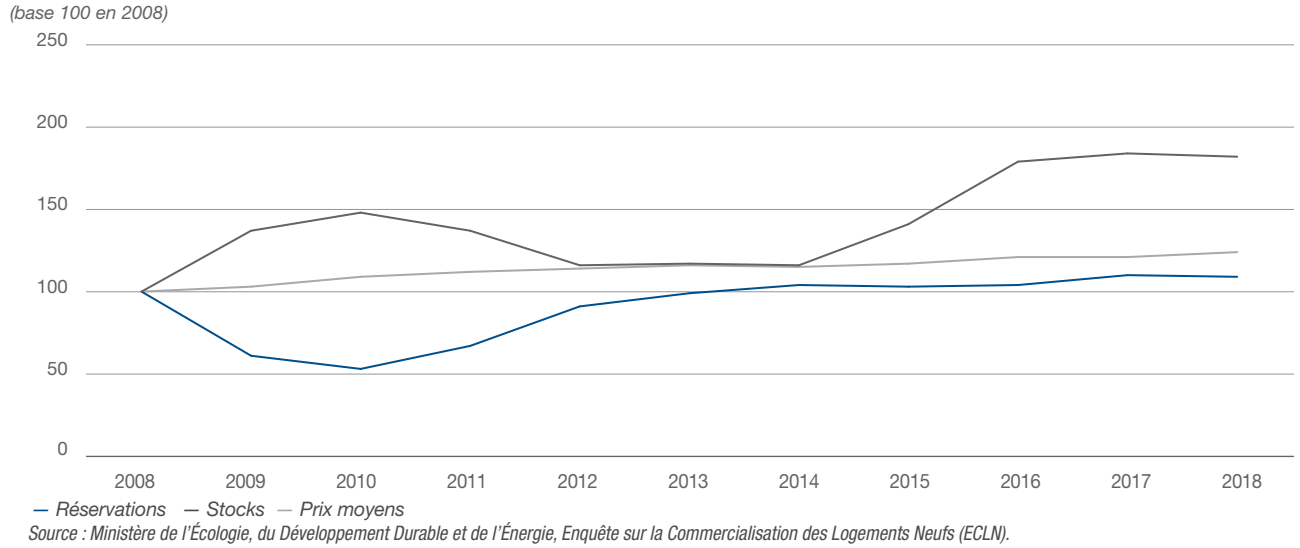
Le marché français des appartements neufs a représenté respectivement 119 985 et 118 534 réservations en 2017 et 2018.

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

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Réservations | 65 258 | 89 638 | 96 585 | 89 090 | 75 856 | 76 655 | 75 916 | 91 825 | 116 584 | 119 985 | 118 534 |
| Stocks | 90 597 | 55 524 | 47 850 | 60 731 | 82 444 | 89 841 | 93 852 | 93 233 | 94 664 | 100 052 | 99 197 |
| Prix moyen *(en euros/m²)* | 3 315 | 3 429 | 3 624 | 3 703 | 3 782 | 3 855 | 3 817 | 3 886 | 4 009 | 3 995 | 4 125 |

*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




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

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

| Réservations | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Île-de-France | 11 994 | 16 152 | 18 251 | 17 534 | 19 381 | 21 173 | 20 397 | 23 214 | 31 469 | 33 477 | 36 844 |
| Occitanie | 8 878 | 10 982 | 11 426 | 11 365 | 8 529 | 8 554 | 8 581 | 10 484 | 12 490 | 14 112 | 14 436 |
| Ouest (1) | 7 606 | 10 366 | 12 118 | 10 017 | 7 367 | 7 034 | 6 801 | 9 331 | 11 749 | 12 533 | 11 518 |
| Provence-Côte d'Azur | 8 219 | 11 995 | 13 395 | 10 834 | 9 767 | 9 038 | 9 558 | 10 992 | 13 162 | 12 891 | 12 570 |
| Rhône-Alpes (2) | 11 694 | 16 820 | 18 801 | 16 723 | 13 188 | 11 744 | 12 417 | 14 984 | 18 152 | 17 888 | 16 141 |

*(1) Pays de Loire et Bretagne.*
*(2) Rhône-Alpes dont Auvergne.*
*Source : Ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie, Enquête sur la Commercialisation des Logements Neufs (ECLN).*

### 1.1.2.4.2. Stocks de logements proposés à la vente en France

*(en unités par trimestre)*

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

Le stock de logements proposés à la vente reste stable fin décembre 2018 (- 0,7 %) à 108 020 unités, contre 108 727 logements à la fin décembre 2017. Au cours de l'année 2018, 127 964 logements ont été réservés, soit une baisse de - 1,9 % par rapport à 2017. Les mises en vente diminuent quant à elles de - 3,9 % entre 2017 et 2018. Enfin, les annulations restent à des niveaux élevés, en hausse de 3,2 points de pourcentage par rapport au quatrième trimestre 2017, pour atteindre 27,3 %.

Au 30 novembre 2018, le groupe comptait 50 logements achevés restant à réserver, soit moins de 1 % de son offre commerciale, contre 41 logements pour la période comparable de 2017.

## 1.1.2.5. Principaux acteurs du marché

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

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

| Acteurs du marché | 2018 | 2017 | 2016 |
|---|---|---|---|
| Nexity [(a)] | 19 609 | 18 351 | 15 893 |
| Bouygues Immobilier [(b)] | 13 449 | 15 199 | 13 866 |
| Cogedim [(c)] | 11 782 | 11 189 | 10 011 |
| **Kaufman & Broad** | **9 122** | **9 027** | **8 017** |
| Vinci [(d)] | 6 333 | 6 630 | 5 485 |
| Icade [(e)] | 4 938 | 5 776 | 5 665 |
| Les Nouveaux Constructeurs [(f)] | 3 603 | 3 369 | 2 910 |

*Sources :*
*(a) Nexity : Communiqué de Presse du 19 février 2019.*
*(b) Bouygues Immobilier : « L'abrégé » du document de référence 2018 », 21 février 2019.*
*(c) Cogedim : Communiqué de Presse Résultats 2018 du 26 février 2019.*
*(d) Vinci : Rapport annuel 2018.*
*(e) Icade : Résultats annuels 2018 du 18 février 2019.*
*(f) Les Nouveaux Constructeurs : Communiqué de Presse du 31 janvier 2019.*

## 1.1.2.6. 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 | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| **Maisons individuelles groupées** | | |
| IDF | 16,1 % | 8,6 % |
| Grand Est | 0,0 % | 0,0 % |
| Haut de France | 0,0 % | 0,0 % |
| Normandie | 1,6 % | 0,0 % |
| Bretagne | 2,9 % | 2,8 % |
| Pays de la Loire | 2,6 % | 0,0 % |
| Nouvelle Aquitaine | 6,3 % | 4,2 % |
| Auvergne-Rhône-Alpes | 5,3 % | 0,1 % |
| Occitanie | 1,7 % | 4,8 % |
| PACA | 2,7 % | 4,4 % |
| **TOTAL MAISONS INDIVIDUELLES GROUPÉES FRANCE** | **5,4 %** | **3,0 %** |
| **Appartements** (1) | | |
| IDF | 9,2 % | 8,9 % |
| Grand Est | 0,6 % | 2,7 % |
| Haut de France | 3,4 % | 4,9 % |
| Normandie | 6,5 % | 9,7 % |
| Bretagne | 6,0 % | 4,7 % |
| Pays de la Loire | 6,9 % | 5,5 % |
| Nouvelle Aquitaine | 9,2 % | 9,8 % |
| Auvergne-Rhône-Alpes | 5,6 % | 4,7 % |
| Occitanie | 11,0 % | 11,5 % |
| PACA | 7,2 % | 7,7 % |
| **TOTAL APPARTEMENTS FRANCE** | **7,3 %** | **7,2 %** |
| **TOTAL LOGEMENTS FRANCE** | **7,1 %** | **6,9 %** |

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

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

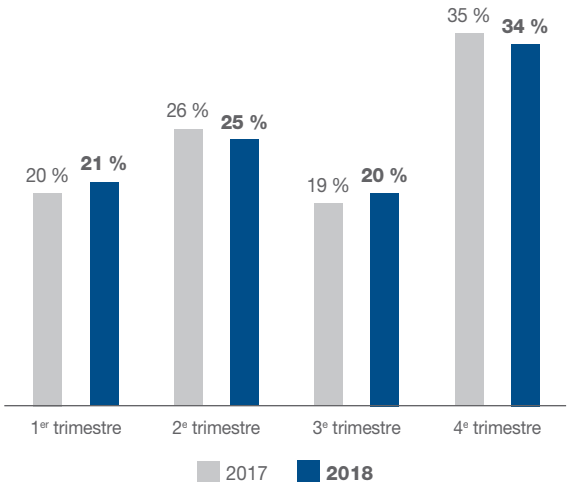
## 1.1.2.7. Cyclicité et saisonnalité

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

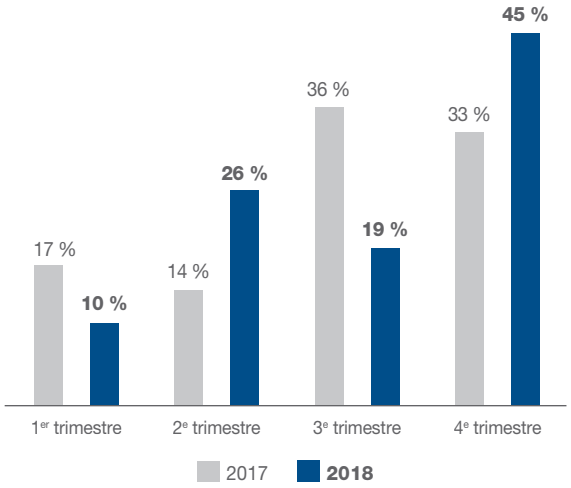
L'activité commerciale du groupe, dont les réservations sont le reflet, se représente de la manière suivante au titre des deux derniers exercices :

### Répartition des réservations par trimestre

LOGEMENTS COLLECTIFS




MAISONS INDIVIDUELLES EN VILLAGE




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

## 1.1.3. Organisation opérationnelle du groupe

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

### 1.1.3.1. Structure opérationnelle du groupe

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

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

Afin que le groupe bénéficie de cette expertise locale, les directions d'agences disposent d'une grande autonomie quant à la recherche des terrains, à l'élaboration de stratégies de vente, à la conduite des opérations de développement de terrains et de construction et au contrôle des coûts. Chaque agence opérationnelle dispose d'un département de développement et de montage d'opérations, d'un département technique, d'un département commercial et d'un Showroom (ou « Espace Déco ») le cas échéant ; Et s'agissant des antennes locales, toutes ou parties de ces départements sont partagés entre agences. Par ailleurs, les directions d'agences 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, Projets Urbains et innovations, Marketing/Digital et Communication, Ressources Humaines, Architecture et Qualité.

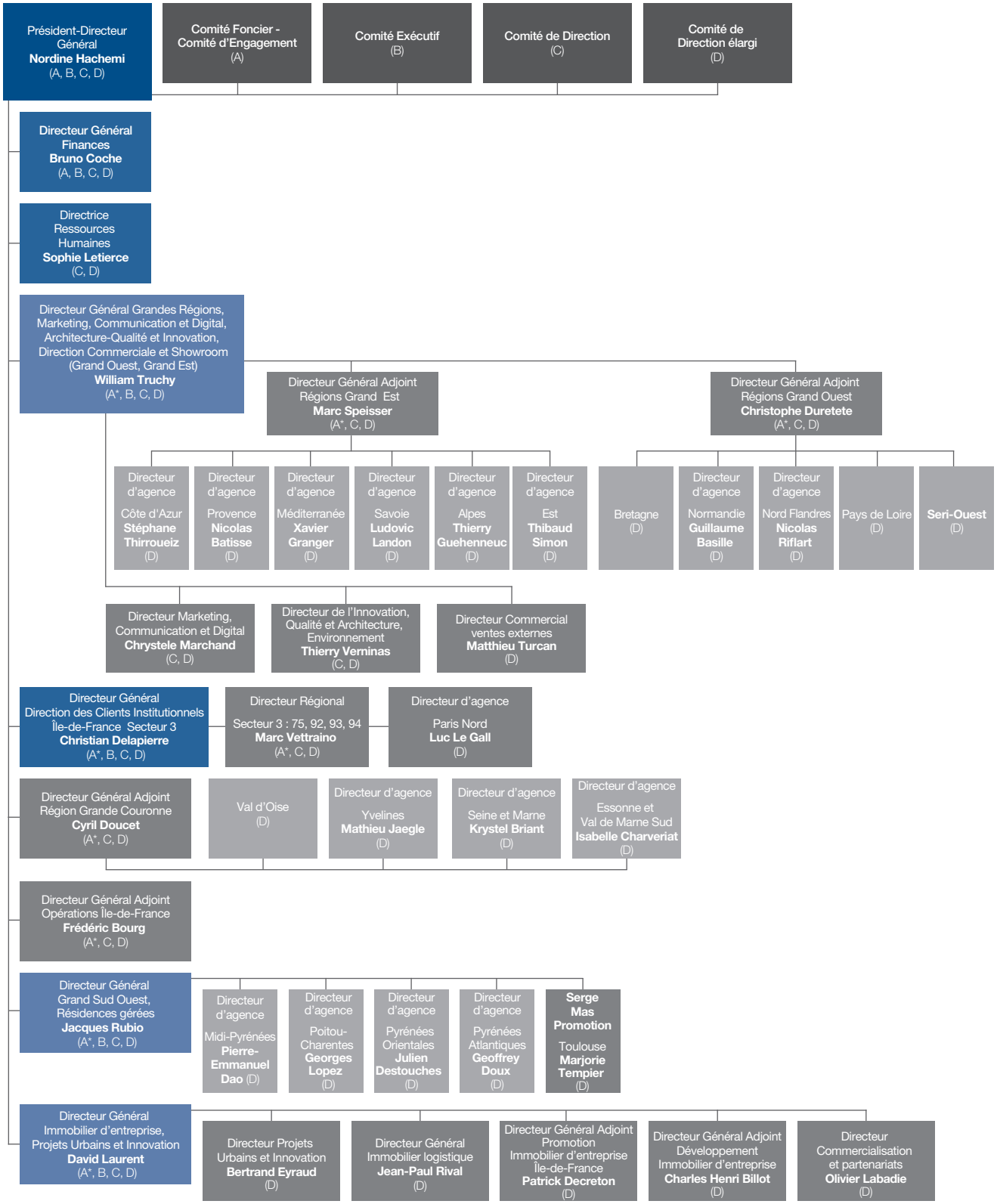
La société fournit à ses diverses filiales et divisions régionales des prestations en matière d'administration et de gestion, et notamment des conseils en matière de :

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

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

Les principales filiales de la société – Kaufman & Broad Homes, Kaufman & Broad Développement, Kaufman & Broad Real Estate, Concerto Développement, Kaufman & Broad Nantes, Kaufman & Broad Rhône-Alpes, Kaufman & Broad Savoies, Résidences Bernard Teillaud, Kaufman & Broad Côte d'Azur, Kaufman & Broad Provence, Kaufman & Broad Méditerranée, Kaufman & Broad Languedoc-Roussillon, Kaufman & Broad Midi-Pyrénées, Kaufman & Broad Pyrénées-Atlantiques, Kaufman & Broad Gironde, Kaufman & Broad Bretagne, Kaufman & Broad Flandres, Safaur, SMP (Serge Mas Promotion), Seri Ouest, Kaufman & Broad Poitou-Charentes, Kaufman & Broad Pyrénées Orientales, Kaufman & Broad Normandie, Kaufman & Broad Est, Kaufman & Broad Champagne, Kaufman & Broad Bourgogne-Franche Comté, Kaufman & Broad Europe, Kaufman & Broad Financement, Kaufman & Broad Immo, Kaufman & Broad Grands Projets, Kaufman & Broad Innovation et Technologies, Kaufman & Broad Marketing et Ventes ; Kaufman & Broad investissements, KETB Partenaires, Kapital Partenaires Promotion et Cosy Diem – 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

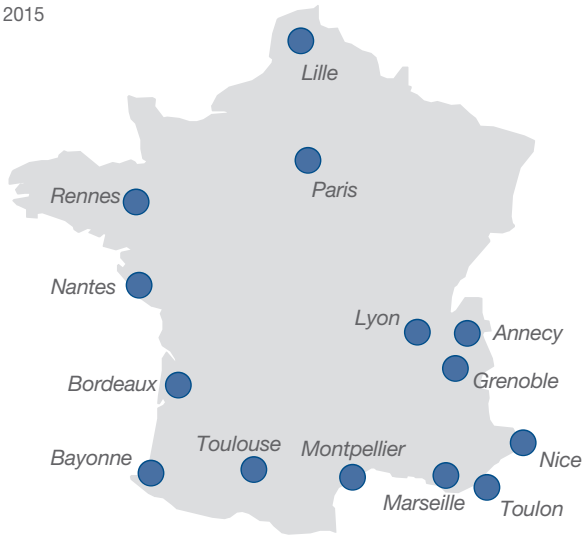
La politique de Kaufman & Broad consiste à déployer son activité dans des secteurs géographiques avec un potentiel de développement économique et démographique à moyen et long terme. Cet objectif a conduit le groupe à orienter son activité dans les Régions les plus dynamiques afin d'y accroître sa part de marché. En 2018, le chiffre d'affaires de l'activité Logement se répartit à 40 % en Île-de-France et à 60 % en Régions.

Kaufman & Broad entend continuer à développer ses activités dans les pôles économiques et démographiques importants où il estime pouvoir encore bénéficier d'un potentiel de croissance, tels que : Aix en Provence, Amien, Angers, Annecy, Annemasse, Bayonne, Bordeaux, Caen, Dijon, Grenoble, La Rochelle, Le Havre, Le Mans, Lille, Lyon, Marseille, Montpellier, Nancy, Nantes, Nice, Perpignan, Reims, Rennes, Rouen, Toulon, Toulouse, Tours, Strasbourg et en particulier en région Île-de-France.

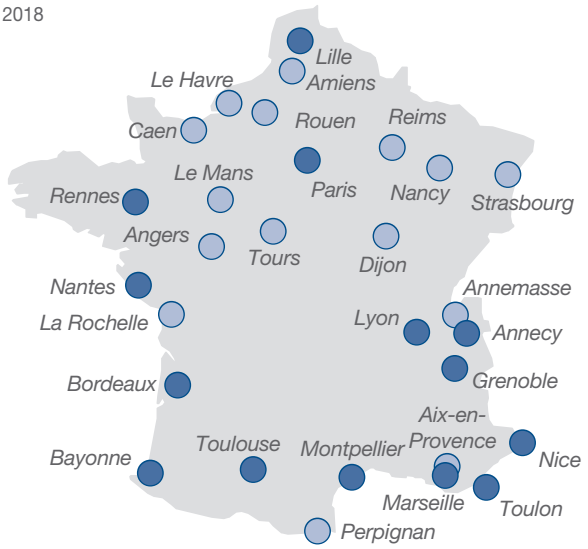
Kaufman & Broad pense que le positionnement de ses différents programmes au travers du pays est en adéquation avec les bassins de clientèle identifiés. À ce titre, Kaufman & Broad s'est implanté dans quinze nouvelles villes depuis 2015 : Amiens, Angers, Annemasse, Aix en Provence, Caen, Dijon, Le Havre,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

Les deux cartes ci-dessous reflètent l'évolution des implantations du groupe en France.

2015




2018




## 1.1.4. Clientèle et produits

### 1.1.4.1. Clientèle

La politique du groupe consiste à développer des produits innovants, tant en maisons individuelles qu'en logements collectifs, qui répondent aux exigences et aux évolutions d'une large clientèle : accédants à la propriété, en résidences principales et secondaires ; investisseurs privés, sociaux ou institutionnels, en Île-de-France ainsi que dans les grandes agglomérations régionales. Un portefeuille de clientèle diversifié confère au groupe une flexibilité qui lui permet de s'adapter rapidement aux évolutions du marché. Le groupe était historiquement plus positionné sur le marché des seconds accédants, qui a longtemps été considéré comme le marché le plus profond et le plus pérenne. Depuis la crise immobilière de 2008 ainsi que celle de 2011 et la désaffection des seconds acheteurs pour les transactions de logements neufs, Kaufman & Broad a réaménagé sa stratégie et a réorienté son offre commerciale en proposant désormais des produits plus compacts. Ces types de produits sont plus adaptés aux exigences de rentabilité financière des investisseurs (institutionnels comme privés), ainsi qu'aux critères de solvabilité des primo-accédants qui sont désormais les principaux clients du groupe.

| | Part des réservations en nombre | | Part du chiffre d'affaires réservé (HT) | |
|---|---|---|---|---|
| **Typologie d'acheteur** | **2018** | **2017** | **2018** | **2017** |
| Investisseur [(1)] | 31 % | 43 % | 31 % | 42 % |
| Bloc | 50 % | 37 % | 41 % | 32 % |
| Primo-accédant | 13 % | 14 % | 18 % | 17 % |
| Second accédant | 6 % | 6 % | 10 % | 9 % |
| **TOTAL** | **100 %** | **100 %** | **100 %** | **100 %** |
| *(1) Dont « Pinel »* | *25 %* | *32 %* | *26 %* | *33 %* |

Dans un contexte de ralentissement de la croissance économique en France, mais où de solides fondamentaux viennent soutenir la demande de logements neufs, la stratégie de Kaufman & Broad consiste à continuer de renforcer son activité tournée vers les primo-accédants soutenus par le dispositif du « Prêt à Taux Zéro Plus », tout en continuant à développer des produits destinés aux investisseurs dans le cadre de la prolongation pour quatre années du dispositif « Pinel » en développant des programmes respectant les attentes et la capacités financières de ces acteurs. 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 séniors – secteurs où les besoins sont extrêmement importants. En 2018, le groupe a réalisé une part importante de ses réservations en bloc à savoir 50 % en nombre et 41 % en valeur (en progression de 37 % en nombre par rapport à 2017) ainsi qu'une part toujours significative de réservations auprès d'investisseurs représentant plus de 30 % de l'ensemble de ses réservations aussi bien en nombre qu'en valeur. La part des réservations en chiffre d'affaires (HT) destinée à l'investissement locatif a été de 31 % (dont 26 % dans le cadre du dispositif « Pinel ») contre 42 % en 2017. La part des accédants à la propriété (primo-accédants et seconds accédants) demeure quasi stable et s'est établie à 28 %, contre 26 % en 2017.

### 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 2018, ils représentent 13 % des réservations du groupe en nombre et 18 % en valeur, rencontrant toujours des difficultés pour trouver un financement malgré des taux d'intérêt très bas.

Le marché des deuxièmes acheteurs est celui des accédants qui sont déjà propriétaires et qui procèdent à la revente de leur logement. Il s'agit typiquement de couples âgés de 35 à 60 ans, ayant un ou plusieurs enfants. Leur revenu familial mensuel est généralement de 4 000 à 8 000 euros. L'achat type du deuxième acheteur porte sur un logement de 80 à 160 m² habitables. Leur part dans le marché demeure à des niveaux faibles depuis la crise de 2007, avec respectivement 6 % en 2018 comme en 2017 des réservations en nombre au sein du groupe.

En 2017, le prix de vente (TTC) des maisons individuelles du groupe varie entre 180 000 et 644 000 euros. Son prix moyen s'établit à environ 375 200 euros en Île-de-France et à 287 900 euros en Régions. Les surfaces habitables des maisons sont comprises entre 61 et 145 m² selon les programmes (voir section 2.1.3. « Suivi des indicateurs »).

Le prix de vente (TTC) des logements collectifs en 2018 varie entre 2 500 à 10 800 euros par mètre carré en Île-de-France et oscille entre 1 600 euros/m² et 17 700 euros/m² en Régions. Le prix moyen de vente (TTC) des logements collectifs (parking compris) s'est élevé à près de 4 600 euros/m² en Île-de-France et à 4 200 euros/m² en Régions.

(Voir section 2.1.3. « Suivi des indicateurs » tableau des caractéristiques des maisons individuelles en village et des logements collectifs.)

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

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Prix moyen *(TTC en euros)* | 307 400 | 335 600 | 294 600 | 301 700 | 252 500 | 313 100 | 381 400 | 367 000 | 325 000 | 365 500 | 375 200 |
| Surface moyenne *(m²)* | 110 | 113 | 96 | 100 | 80 | 90 | 98 | 88 | 87 | 94 | 94 |

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

| (TTC en euros) | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Île-de-France | 241 900 | 208 500 | 226 900 | 266 900 | 238 800 | 207 800 | 205 800 | 256 300 | 225 900 | 235 800 | 256 200 |
| Régions | 188 000 | 197 300 | 197 100 | 201 420 | 212 000 | 198 500 | 183 700 | 197 500 | 194 000 | 205 800 | 227 300 |

### 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 2018, le groupe estime avoir réalisé 31 % de ses réservations en nombre auprès d'investisseurs particuliers par l'intermédiaire de prescripteurs, de réseaux spécialisés et de ses bureaux de vente, contre 43 % en 2017. Sur la base des déclarations d'intention des investisseurs privés, le groupe évalue à 25 % la part des réservations en nombre au sein de ceux-ci réalisées dans le cadre du dispositif « Pinel », contre 32 % en 2017.

### 1.1.4.1.3. Investisseurs institutionnels et opérateurs sociaux

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

## 1.1.4.2. Produits

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

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

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

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

### Habitats privés (collectifs ou individuels)

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

Les avantages se déclinent selon les éléments suivants :

**1)** des projets immobiliers « sur mesure » : Le groupe propose à ses clients de nombreuses possibilités d'aménager et de personnaliser leur logement, comme le déplacement de cloisons ou de portes, le remplacement d'une baignoire par une douche… etc. Suivant le stade d'avancement des travaux, des équipes dédiées pourront proposer des adaptations plus ou moins importantes. Investir dans un logement neuf offre également la possibilité aux clients de personnaliser leur décoration : couleur des peintures, choix des carrelages, essence de parquets ; pour ce faire le groupe dispose de *Showrooms* ou Espace Déco permettant de découvrir à la fois la gamme des prestations contractuelles ainsi que d'un vaste choix d'options ;

**2)** des labels et des certifications : Acquérir un logement neuf, permet de bénéficier d'un certain nombre de labels et de certifications, qui garantissent qualité, sécurité et performance énergétique : certifications et labels sur la qualité du bâti et sur les équipements (la certification Qualitel, le label Vivrelec) ; les labels énergétiques et la réglementation thermique (le label BBC, la RT2012) ; la certification environnementale (certification Habitat & Environnement (NF) voire pour certains NF Habitat HQE) ;

**3)** des aides aux financements, des avantages fiscaux et des frais réduits, tels que :

- le Prêt à Taux Zéro Plus (PTZ+): Il s'agit d'une avance sans intérêts, consentie par l'État, destinée à financer la résidence principale de l'emprunteur et peuvent couvrir jusqu'à 40 % de l'acquisition,
- le prêt conventionné. Ce dernier n'est soumis à aucune condition de ressources. Son taux est similaire à celui des prêts du secteur libre,
- le 1 % logement : Dans le cas où les futurs acquéreurs travaillent dans une entreprise d'au moins dix salariés, ils peuvent bénéficier d'un prêt 1 % logement. Son montant, bien que limité à 17 700 euros maximum, bénéficie d'un taux attractif (1,5 % hors assurances et garanties),
- les frais de notaire sont réduits pour l'acquisition d'un logement neuf, variant entre 2 à 3 % du prix d'acquisition (à comparer à 7 à 8 % dans le cas d'un bien ancien),
- ou bien, un taux de TVA réduit, en achetant un logement neuf comme lieu de résidence principale, dans une zone dite ANRU, les acquéreurs peuvent ainsi de profiter d'une TVA réduite de 5,5 % contre 20 %. Cet avantage peut être cumulé aux avantages offerts par le prêt PTZ+,
- les avantages fiscaux liés à l'investissement. Ces mesures d'incitation de la part de l'État ont pour but d'augmenter le parc locatif privé tout en conservant un engagement social par le plafonnement des loyers. Le principal régime est le dispositif Pinel, qui permet une réduction d'impôt de 12, 18 ou 21 % du montant de l'opération en échange d'un engagement locatif de 6, 9 ou 12 ans (voir section 1.1.2.2. « Mesures d'incitation fiscale »). Cependant d'autres régimes applicables au neuf sont envisageables, comme le Censi-Bouvard pour les résidences gérées et le LMNP pour les appartements meublés,
- l'exonération de la taxe foncière, car en achetant un logement neuf (appartement ou maison individuelle en vente en l'état de futur d'achèvement) les acquéreurs peuvent être exonérés de taxe foncière durant deux ans à compter du 1er janvier de l'année suivant celle de l'achèvement de la construction ;

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

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

### 1.1.4.2.1. Maisons individuelles en village

Le groupe a développé en France, depuis plus 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 différents modèles, la taille moyenne d'un programme variant de 20 à 60 maisons.

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

- une identification forte de nos programmes et de nos maisons ;
- des opérations avec une grande qualité paysagère :
  - *open space,* traitement soigné des entrées de programmes et des plantations ;
- un savoir-faire dans la conception des maisons :
  - vide sur séjour,
  - suite parentale,
  - *family room,*
  - *extra room… ;*

- une attention particulière portée à la lumière et à l'optimisation des volumes.

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

Ces modèles de maisons sont proposés avec plusieurs écritures architecturales.

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

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

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

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

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

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

### 1.1.4.2.2. Logements collectifs

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

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

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

- des primo-accédants ou des investisseurs, en première et en deuxième voire en troisième couronnes, d'une surface moyenne comprise entre 40 et 60 m², pour des prix variant généralement entre 3 500 euros/m² et 5 500 euros/m² (TTC) ;
- des deuxièmes acheteurs, en première couronne et en deuxième couronne d'une surface moyenne comprise entre 65 et 80 m2, pour des prix variant généralement entre 4 500 euros/m² et 7 500 euros/m² (TTC) ;
- en Régions, le groupe réalise ses programmes de logements collectifs sous la marque Kaufman & Broad, destinés principalement à :
  - des primo-accédants ou des investisseurs pour une surface moyenne comprise entre 40 et 60 m², avec des prix variant généralement entre 2 700 euros/m² et 4 500 euros/m²,
  - des deuxièmes acheteurs pour une surface moyenne comprise entre 60 et 80 m², avec des prix variant généralement entre 4 000 euros/m² et 6 000 euros/m².

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

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

### 1.1.4.2.3. Résidences gérées

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

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

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

- les résidences étudiantes : L'objectif pour le groupe est de maintenir le niveau de développement dans les résidences étudiantes « classiques » afin de satisfaire au besoin croissant de logement dans ce secteur, tout en développant des concepts de résidences étudiants « nouvelle génération » ;
- résidences de tourisme et affaires : Le groupe a l'intention d'ouvrir sa recherche foncière à des résidences gérées sociales et de s'approprier des nouveaux produits tels que le Coliving, les Auberges de jeunesse… ;
- résidences séniors : 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 séniors en partenariat avec un prestataire de services nationalement reconnu. Ces logements collectifs sont proposés en accession, en investissement libre ou en dispositif « Pinel ».

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

Ce concept s'articule autour des éléments suivants :

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

### 1.1.4.2.4. Tertiaire

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

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

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

#### Bureaux neufs

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

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

#### Bureaux restructurés

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

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

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

Dans cette optique, Kaufman & Broad veille notamment à :

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

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

#### Logistique et plateformes d'activités (Concerto)

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

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

proximité (grande distribution, enseigne), la logistique de nouvelles implantations.

#### Hôtels

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

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

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

#### Commerces

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

#### 1.1.4.2.5. Projets Urbains et Innovation

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

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

## 1.1.5. Marketing et commercialisation

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

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

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

### 1.1.5.1. Équipe de vente

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

#### La Vente Directe interne

Au 30 novembre 2018, les équipes commerciales étaient composées de 171 personnes dont 87 attachés commerciaux ayant en moyenne une ancienneté de 7,6 années dans le groupe. Les vendeurs perçoivent une rémunération fixe à laquelle s'ajoute un commissionnement lié aux ventes réalisées. Kaufman et Broad estime que son équipe de vente est particulièrement performante, professionnelle et efficace. Elle bénéficie d'un encadrement et de formations dédiées lui permettant de s'adapter rapidement aux attentes d'accompagnements des clients qu'ils soient investisseurs particuliers ou futurs résidants de leur acquisition.

Selon la structure de l'offre et les secteurs, les vendeurs peuvent être assis ou debout. Bien que parfois attachés à la commercialisation d'un programme dédié, ils sont formés à la découverte et à l'accompagnement des besoins du client et en capacité de proposer toute l'offre Kaufman & Broad. Pour être au plus proche des attentes de ses clients, Kaufman et Broad a développé le concept des *Boutiks* : ces espaces de vente modernes sont multiprogrammes et offrent une expérience digitale et personnalisée. Depuis 2017, des *Boutiks* sont notamment installées dans une vingtaine de grandes villes dans lesquelles le groupe opère, à savoir : Lyon et Nantes (avec *Showroom* intégré), Tours, Angers, Rennes, Nice et Aix-en-Provence, etc. ; ainsi que des emplacements en Île-de-France (Rueil-Malmaison, Athis-Mons, ...).

#### La Vente intermédiée

Kaufman & Broad s'appuie également sur :

- des conseillers de gestion de patrimoine indépendants ;
- des réseaux bancaires ;
- des réseaux de commercialisation ;
- des plateformes de vente à qui elle donne mandat pour distribuer les produits développés par la marque auprès d'une clientèle principalement composée d'investisseurs particuliers. Ce canal de vente est encadré par une équipe interne de Responsables Prescription qui a la charge d'animer ces acteurs, de leur faciliter la sélection des produits et leur présentation à leurs clients.

### Les Ventes en bloc

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

## 1.1.5.2. Points de vente

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

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

## 1.1.5.3. *Showrooms*

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

## 1.1.5.4. Marketing opérationnel et Publicité

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

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

## 1.1.5.5. Les outils digitaux

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

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

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

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

Cet outil a bénéficié d'une refonte en 2018 et permet de jalonner la relation entre la marque et ses acquéreurs, avec pour but l'amélioration constante de la satisfaction.

## 1.1.6. Méthode de commercialisation

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

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

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

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

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

### 1.1.6.3. Service clients

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

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

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

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

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

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

## 1.1.7. Déroulement des opérations

### 1.1.7.1. Maisons individuelles en village et logements collectifs

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

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

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

Il est d'environ 18 mois pour un programme de logements collectifs, ce délai ne tenant pas compte de la période préalable nécessaire au montage et à la 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 332,2 millions d'euros pour l'exercice 2018, de 221,3 millions d'euros pour l'exercice 2017 et de 243,6 millions d'euros pour l'exercice 2016.

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

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

- leur situation géographique (près d'une ville dynamique bénéficiant d'une bonne image pour ce qui concerne les maisons individuelles et en centre-ville ou à proximité d'une agglomération attractive ayant une bonne image pour ce qui concerne les logements collectifs) ;
- leur environnement (proximité des bassins d'emplois, des transports en commun, des équipements publics type crèches et écoles, des commerces et cinémas, d'espaces verts, d'infrastructures sportives – golf, piscine…) ;
- leur qualité (sol et exposition) ;

les critères d'investissement du groupe : terrains permettant de réaliser en règle générale, pour les maisons individuelles, des programmes de 15 à 90 maisons et, pour les logements collectifs, des opérations de 10 à 200 logements en respectant un taux de marge brute prévisionnel minimal de 19,0 % (après prise en compte de l'application de la norme IAS 23 relative à la capitalisation des frais financiers).

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

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

## 1.1.8.2. Validation des projets par le Comité Foncier

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

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

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

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

## 1.1.8.3. Maîtrise du foncier et des coûts de développement

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

Dans cette promesse figurent en particulier :

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

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

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

### 1.1.8.4. Comité d'Engagement

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

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

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

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

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

### 1.1.8.5. Décision définitive d'achat de terrain

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

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

Le groupe suit régulièrement le niveau de commercialisation de ses programmes immobiliers lors de la concrétisation de l'achat du terrain au cours de chaque exercice. Au 30 novembre 2018, 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 60 % contre 58 % pour la période comparable pour l'année 2017.

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 (DCE).

# 1.1.9. Développement des terrains et suivi de la construction

## 1.1.9.1. Maisons individuelles en village

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

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

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

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

La livraison par tranches des programmes de maisons individuelles donne une très grande sécurité en permettant le démarrage des travaux de la première tranche et des tranches suivantes en fonction du rythme de commercialisation.

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

## 1.1.9.2. Logements collectifs et Immobilier tertiaire

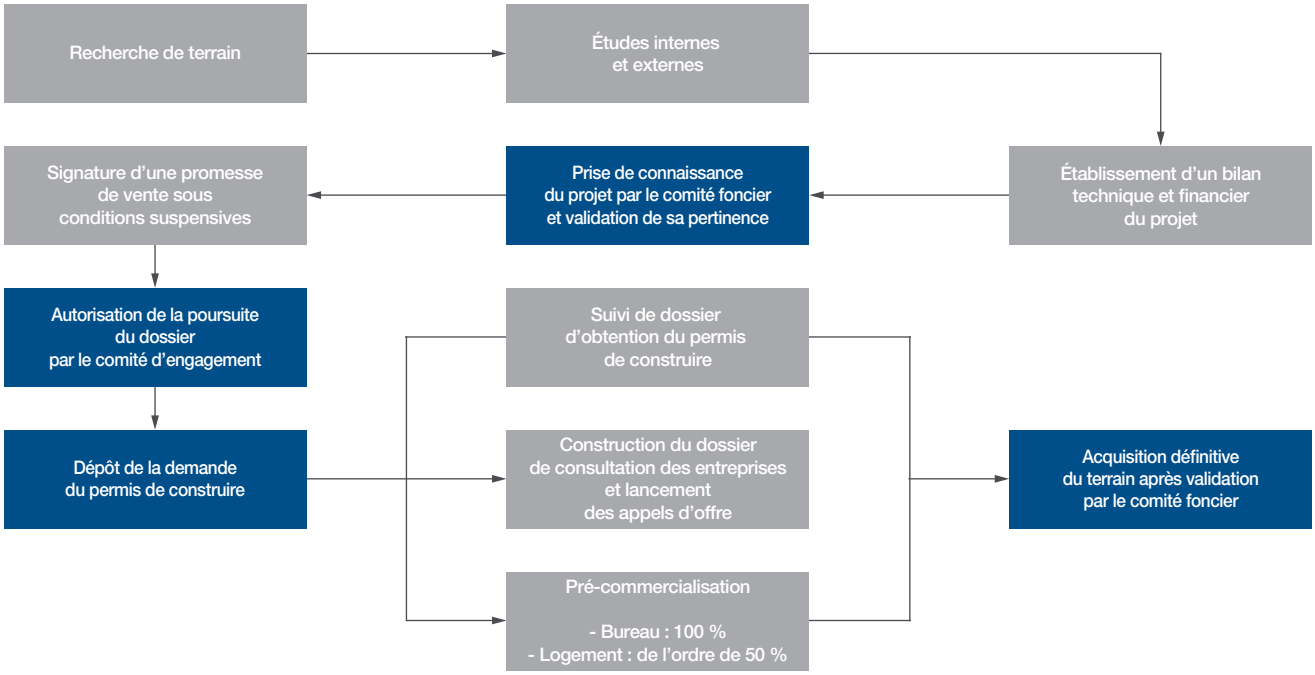
En règle générale, les travaux de construction des logements collectifs ne sont commencés qu'après avoir atteint un taux de commercialisation de l'ordre de 50 % en valeur du total de l'opération.

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

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

**CENTRALISATION DE L'ANALYSE ET DU CONTRÔLE DES RISQUES**

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



### 1.1.9.3. Suivi des budgets d'opération

Tous les trimestres, les budgets d'opération de l'ensemble des programmes immobiliers sont revus et actualisés par les acteurs opérationnels concernés en agence (fonciers, techniques, commerciaux) sous la responsabilité du contrôleur de gestion régional concerné, pour être validé par le Directeur d'Agence. Les bilans financiers sont présentés tous les trimestres par chaque Directeur Régional concerné, à la direction financière et au Directeur Général chargé de la Région dans le cadre des Comités trimestriels, où ils sont alors approuvés conjointement.

## 1.1.10. Financement des programmes

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

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

Dans le cadre de la Vente en état futur d'achèvement, l'article L. 261-10-1 du Code de la Construction et de l'Habitation prévoit qu'une garantie financière de l'achèvement de l'immeuble ou une garantie financière du remboursement des versements effectués en cas de résolution du contrat à défaut d'achèvement soit fournie aux clients avant la signature de l'acte authentique. Pour les ventes d'immeuble à construire dont le permis de construire était déposé avant le 1er janvier 2015, cette garantie pouvait résulter soit d'une garantie propre à l'opération (garantie dite intrinsèque), soit d'une garantie bancaire (garantie dite extrinsèque). La garantie intrinsèque a été supprimée par l'ordonnance n° 2013-889 du 3 octobre 2013, ratifiée par l'article 172, IV, 6o de la Loi ALUR du 24 mars 2014.

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

## 1.1.11. Constructeurs et fournisseurs

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

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

Depuis 2008, le groupe a mis en œuvre une politique nationale d'achat portant sur le second œuvre permettant de rationaliser les prestations délivrées aux clients et d'optimiser les coûts associés (voir sections 1.7.4.4. « Éthique des affaires et relations avec les sous-traitants », 1.7.4.4.2. « Achats et sous-traitance »).

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

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

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

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

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

## 1.1.12. Propriété intellectuelle

### 1.1.12.1. Marque Kaufman & Broad

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

Selon une enquête de notoriété réalisée par la société TNS Sofres pour le groupe en 2018, la marque Kaufman & Broad bénéficie du meilleur score d'opinion globale sur le territoire national. Le contenu d'image correspond bien au positionnement de « généraliste de qualité » développé par le groupe depuis plusieurs années et ceci, particulièrement dans l'implication de la société sur la qualité de la construction de ses réalisations que dans la commercialisation de ses produits.

Dans le cadre de la cession de la participation majoritaire de KB Home à Financière Gaillon 8 intervenue le 10 juillet 2007, le groupe Kaufman & Broad est devenu propriétaire des marques et logos Kaufman & Broad pour l'Espace Économique Européen et la Suisse. Pour ce faire, Kaufman & Broad SA a acquis les titres de Kaufman & Broad Europe Sprl (société belge à laquelle KB Home avait préalablement apporté les marques et logos, devenue depuis Kaufman & Broad Europe SAS, société de droit français). Des accords de licence ont été conclus entre Kaufman & Broad Europe SAS et Kaufman & Broad SA, d'une part, et entre Kaufman & Broad Europe SAS et les principales filiales opérationnelles de Kaufman & Broad SA, d'autre part. Aux termes de ces contrats, Kaufman & Broad Europe SAS a consenti à Kaufman & Broad SA et ses filiales une licence d'exploitation portant sur les marques, logos et noms de domaine Kaufman & Broad en France pour une durée indéterminée, sauf dénonciation par l'une ou l'autre des parties moyennant le respect d'un préavis de trois (3) mois. La licence est consentie à titre gratuit par Kaufman & Broad Europe SAS à Kaufman & Broad SA et en contrepartie d'une redevance de 0,7 % (HT) du montant annuel hors taxes des ventes notariées pour les filiales de Kaufman & Broad SA (payables trimestriellement) (voir section 3.2.6. « Informations sur les opérations conclues avec des sociétés ayant des dirigeants communs avec la société ou des sociétés du groupe »).

### 1.1.12.2. Autres marques

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

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

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

## 1.1.13. Principaux établissements

Le groupe loue auprès de bailleurs extérieurs, pour la conduite de son activité, des bureaux à Annecy, Bayonne, Bordeaux, Caen, Dijon, La Rochelle, Le Havre, Lille, Lyon, Marseille, Montpellier, Nantes, Neuilly-sur-Seine, Nice, Perpignan, Rennes, Rouen, Strasbourg, Toulon, Toulouse. Ces bureaux sont occupés au titre de baux commerciaux d'une durée généralement de neuf ans. Le concept des *Boutiks* a été développé afin d'être au plus près de la clientèle, des espaces de vente modernes installés dans une vingtaine de grandes villes : Aix-en-Provence, Annemasse, Athis-Mons, Bordeaux, Dijon, Lyon, Nice, Toulouse, Tours, Lille etc. Un *Showroom* partagé entre les agences de Marseille, Nice et Toulon a été ouvert à Fréjus. Pour les sociétés faisant partie du groupe au 30 novembre 2018, les charges locatives et de loyers s'élèvent à 6,9 millions d'euros (HT) contre 6,8 millions d'euros (HT) en 2017 (voir 4.1.5. « Notes Annexes aux États Financiers », note 5.5. « Engagements d'investissements, d'achats et de Locations » paragraphe « Engagements relatifs aux locations simples »).

# 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 se stabilise en France après avoir atteint un pic en 2017 à + 2,3 % et devrait tendre vers une moyenne longue autour de + 1,3 % [(1)] par an pour les 4 prochaines années.

De même, selon l'INSEE, le produit intérieur brut (PIB) en volume a augmenté en 2018 de + 1,6 % après + 2,3 % en 2017.

En 2018, les dépenses de consommation des ménages en biens se replient en volume (- 1,5 %), en contraste avec la légère hausse observée en 2017 (+ 0,7 %). Les achats de produits alimentaires restent stables en 2018 (+ 0,5 %). Les achats de biens durables continuent de progresser (+ 1,7 % en 2018 contre 2,9 % en 2017).

En revanche, et à court terme il demeure en France des facteurs d'incertitude qui pourraient peser défavorablement sur la croissance en 2019 :

- les mouvements sociaux tels que ceux qui agitent la France depuis novembre 2018 pourraient faire chuter l'indice de confiance des ménages ;
- la forte volatilité des prix des matières premières à la hausse comme à la baisse ;
- les tensions au niveau du commerce international (États-Unis et Chine) qui pourraient engendrer un regain du protectionnisme des grandes économies mondiales ;
- des tensions politiques en Europe autour du Brexit et du budget des États membres (Italie notamment).

Certains facteurs positifs devraient continuer de soutenir la croissance française en 2019 :

- une progression de la demande intérieure, avec une consommation des ménages soutenue par une augmentation du pouvoir d'achat ;
- un chômage toujours en baisse qui passerait sous la barre des 9 % en 2019 ;
- une inflation contenue couplée à de faible taux d'intérêt.

Selon la Banque de France et bien que les projections de croissance mondiale soient en retrait pour la période 2018-2021, les perspectives françaises demeurent positives. La France bénéficierait en effet de la résilience de l'économie européenne grâce à l'augmentation de la demande adressée par les partenaires de la zone euro qui rebondirait nettement en 2019 après le « trou d'air » de 2018 et resterait dynamique à moyen terme. La demande intérieure devrait quant à elle se renforcer sous l'effet de la baisse des cotisations salariale (augmentation du pouvoir d'achat des ménages de + 1,5 % en 2019) tout en se reposant sur de solides fondamentaux économiques (inflation contrôlée et faible taux d'intérêt).

*(1) OCDE mars 2019.*

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 pourraient obtenir l'entreprise en exploitant ce bien immobilier le cas échéant sont également des facteurs importants dans le choix d'acquérir un bien immobilier.

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

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

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

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

Tout facteur affectant défavorablement le marché immobilier est susceptible d'avoir un effet défavorable significatif sur les activités du groupe. Ces facteurs sont notamment susceptibles de réduire la demande pour les maisons et les appartements ou d'accroître les délais de leur construction ou les coûts associés. Une baisse de la demande pourrait réduire la capacité du groupe à trouver des acquéreurs pour la partie du programme immobilier qui n'a pas été pré-vendue avant l'acquisition du terrain et le début des travaux de construction. Il est également possible que le groupe ne puisse répercuter les hausses de coûts des travaux sur ses prix de vente, soit en raison d'une récession économique, soit parce que les prix des logements ont été fixés plusieurs mois en amont de leur livraison en application des termes des contrats de Vente en l'état futur d'achèvement. En outre, l'encours de commandes du groupe – lequel inclut des revenus afférents à des biens non encore livrés et au titre desquels aucun acte authentique n'a encore été signé – est susceptible de se contracter dans l'hypothèse où les prix de l'immobilier déclineraient en France de façon durable. Enfin, une baisse de la demande ou un accroissement des délais de construction est susceptible de différer la constatation de profits réalisés dans le cadre d'un programme immobilier du fait de la méthode de comptabilisation des revenus appliquée par la société (voir section 2.2.2. « Origines du résultat net » – paragraphe « Chiffre d'affaires »). L'incapacité du groupe à anticiper ou s'adapter à l'évolution de ces facteurs serait susceptible d'affecter significativement son activité, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

Par ailleurs, les coûts liés aux programmes immobiliers du groupe varient en fonction du niveau général de demande pour les fournisseurs et sous-traitants sur le marché immobilier français. Lorsque les conditions économiques s'améliorent, la demande pour les sous-traitants s'accroît, ce qui peut se traduire par une hausse des prix de leurs prestations se répercutant dans les coûts de construction des promoteurs. Cette hausse de prix s'observe en général de 12 à 18 mois après les premiers signes d'amélioration 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 séniors 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 hors ventes en bloc, sont davantage susceptibles d'être annulées que celles de l'activité Logement. En effet, il existe une plus grande volatilité des investisseurs en fonction des rentabilités proposées. Par ailleurs, dans les cas où il est fait appel à des réseaux spécialisés d'agents commerciaux tiers pour démarcher de nouveaux investisseurs, il se peut que les méthodes de vente de ces agents ne génèrent pas le même niveau de fidélité clients que celui résultant des méthodes internes du groupe.

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

Les principales caractéristiques de l'environnement macroéconomique dans lequel le groupe a développé son activité au titre de l'année 2018, 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 2019 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 7,8 millions d'euros dans les comptes consolidés du groupe clos le 30 novembre 2018 contre 8,2 millions d'euros à fin 2017 (voir 4.1.5. « Notes Annexes aux États Financiers », note 8.1. « Provisions pour risques et charges » paragraphe « Provisions pour risques associés »). Toutefois, ces provisions pourraient s'avérer insuffisantes pour couvrir le défaut de ses partenaires.

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

Pour ses programmes immobiliers, le groupe a recours au système de la garantie extrinsèque pour fournir au client la Garantie Financière d'Achèvement requise par la réglementation en vigueur. Le groupe obtient un cautionnement, opération par opération, auprès d'établissements financiers ou de certaines compagnies d'assurances (voir section 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 1.3.3. « Assurances »). De même, le groupe peut subir des conséquences préjudiciables, notamment en termes d'image, en cas de manquements ou d'infractions commis par ses fournisseurs et sous-traitants.

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

### 1.2.1.5. Risques de liquidités

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

#### 1.2.1.5.1. Risques liés à l'endettement du groupe

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

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

Le 18 mai 2017, Kaufman & Broad a procédé dans le cadre d'un placement privé auprès d'investisseurs institutionnels en Europe, à l'émission de son premier emprunt obligataire de type « Euro PP » d'un montant de 150 millions d'euros (« l'emprunt obligataire »). Ce placement privé se décompose en une tranche de 50 millions d'euros à 7 ans (échéance mai 2024) à taux fixe annuel de 2,879 % payable au 31 mai de chaque année, et une tranche de 100 millions d'euros à 8 ans (échéance mai 2025) à taux fixe annuel de 3,204 % payable au 31 mai de chaque année. Cet emprunt a permis de rembourser par anticipation la dette senior existante à hauteur de 100 millions d'euros, dont le remboursement intégral de la ligne Senior (A) pour 50 millions d'euros et de 50 millions d'euros sur la ligne Senior (B) portant son montant résiduel à 100 millions d'euros afin de doter le groupe de nouveaux moyens financiers pour accompagner sa croissance. Le 30 novembre 2018, le groupe a procédé au remboursement anticipé de 50 millions d'euros sur la tranche « B » du Contrat de Crédit Senior 2016 portant ainsi son solde à 50 millions d'euros auxquels s'ajoutent 100 millions d'euros de la ligne de crédit renouvelable non tirée (le « RCF »), soit un montant total restant au titre de la Contrat de Crédit Senior 2016 de 150 millions d'euros.

Au 30 novembre 2018, le montant de la trésorerie et équivalent de trésorerie du groupe s'établit à 253,4 millions d'euros contre 221,1 millions d'euros à fin novembre 2017, auquel il convient d'ajouter 100 millions d'euros de ligne de crédit *revolving* non tirée, portant ainsi la capacité financière de Kaufman & Broad à 353,4 millions d'euros au 30 novembre 2018. Enfin, le montant total de l'endettement du groupe s'élevait à 203,4 millions d'euros, soit une Trésorerie nette de - 50,0 millions d'euros.

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

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

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

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

Au 30 novembre 2018, les principaux recours du groupe à l'endettement étaient les suivants :

| *(en milliers d'euros)* | Capacité | Utilisation au 30 novembre 2018 | Échéance | Type | Taux |
|---|---|---|---|---|---|
| **Contrat de Crédit Senior 4 avril 2016** | | | | | |
| *Facility* B | 50 000 | 50 000 | *in fine* avril 2021 | Variable | E [1] + 275 à 300 BPS [3] |
| RCF [2] | 100 000 | – | *in fine* avril 2021 | Variable | E [1] + 250 à 275 BPS [3] |
| **Emprunt obligataire 18 mai 2017** | | | | | |
| Emprunt obligataire 7 ans | 50 000 | 50 000 | mai 2024 | Fixe | 2,88 % |
| Emprunt obligataire 8 ans | 100 000 | 100 000 | mai 2025 | Fixe | 3,20 % |
| **TOTAL** | **300 000** | **200 000** | **–** | **–** | **–** |

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

(2) Revolving credit facility.

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

Le tableau suivant indique les obligations contractuelles du groupe en ce qui concerne le paiement des intérêts, le remboursement des dettes financières hors instruments dérivés et les instruments dérivés avec justes valeurs positives et négatives. Les paiements d'intérêts à taux variable ont été calculés sur la base des derniers taux d'intérêt connus avant le 30 novembre 2018.

| | Valeur comptable au 30 novembre 2018 | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Moins d'un an | | De 1 à 2 ans | | de 2 à 3 ans | | de 3 à 5 ans | | + de 5 ans | | | Valeur comptable au 30 novembre 2017 |
| *(en milliers d'euros)* | Intérêts | Rembour-sements | Intérêts | Rembour-sements | Intérêts | Rembour-sements | Intérêts | Rembour-sements | Intérêts | Rembour-sements | Total | |
| **Emprunts et passifs financiers** | | | | | | | | | | | | |
| Lignes du crédit syndiqué [1] | 1 190 | | 1 190 | | 408 | 50 000 | | | | | 50 000 | 100 000 |
| Facilités de crédits et autres emprunts | 3 926 | | 3 926 | | 3 937 | | 7 852 | | 4 331 | 150 000 | 150 000 | 150 000 |
| Autres emprunts | 2 443 | 3 646 | 1 | 37 | | | | | | | 3683 | 4 542 |
| **TOTAL** | **7 559** | **3 646** | **5 117** | **37** | **4 344** | **50 000** | **7 852** | | **4 331** | **150 000** | **203 683** | **254 542** |

*(1) Cette ventilation ne tient pas compte du remboursement intervenu le 30 janvier 2019 et décrits dans les évènements postérieurs à la clôture (voir note 2.4. de l'annexe aux états financiers consolidés du groupe pour l'exercice clos le 30 novembre 2018 qui figurent au chapitre 4.1. « Comptes consolidés au 30 novembre 2018 ».*

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

Le recours du groupe à l'endettement présenté dans le tableau ci-dessus s'inscrit dans le cadre du Contrat de Crédit Senior 2016 et l'émission de l'emprunt obligataire du 18 mai 2017. Aux termes desquels, il est notamment prévu que le prêt au titre de la Tranche B du Contrat de Crédit Senior 2016 soit remboursable à sa date de maturité, soit le 29 avril 2021 au taux variable Euribor avec une marge de 2,75 à 3,00 % et pour l'emprunt obligataire, une tranche de 50 millions d'euros à 7 ans (échéance mai 2024) à taux fixe annuel de 2,879 % payable au 31 mai de chaque année, et une tranche de 100 millions d'euros à 8 ans (échéance mai 2025) à taux fixe annuel de 3,204 % payable au 31 mai de chaque année.

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

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

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

*(a) la dette financière s'entend de l'endettement financier brut diminué de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, et hors certaines dettes subordonnées et certains engagements hors bilan ;*

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

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

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

*(2)* Revolving Credit Facility.

*Voir section 4.1.5. « Notes Annexes aux États Financiers » note 6.1.2. « Endettement financier brut »*

En date du 30 janvier 2019, Kaufman & Broad a signé un contrat de Crédit Syndiqué d'un montant de 250 millions d'euros d'une maturité initiale de 5 ans. Ce crédit se substitue au contrat de Crédits Senior mis en place le 4 avril 2016 existants et représentant respectivement des montants de 50 millions d'euros de prêt au titre de la Tranche B et 100 millions d'euros de ligne de crédit renouvelable (RCF) non tiré à date. La mise en place de cette ligne *Corporate* permettra à la société d'allonger la maturité de ses ressources et d'en améliorer le coût, tout en lui donnant une plus grande flexibilité d'utilisation selon les besoins et opportunités, en complément de sa trésorerie disponible. Cette facilité intègre pour la première fois dans le secteur de la promotion immobilière un mécanisme de positive *incentive* relié à plusieurs indicateurs RSE, témoignant ainsi de l'engagement environnemental de la société. Elle a été souscrite auprès d'établissements bancaires de 1er rang, français et européens (Arkea Banque Entreprises et Institutionnels, Banque Espírito Santo et de La Venetie (BESV), Banco Sabadell, Banque Européenne du Crédit Mutuel (BECM), La Banque Postale, BNP Paribas, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank (CACIB), Société Centrale pour le Financement de l'Immobilier (SOCFIM), Société Générale).

### 1.2.1.5.2. Risques liés aux clauses restrictives des contrats de financement

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

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

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

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

Par suite du remboursement, le 30 janvier 2019, de l'intégralité des sommes dues dans le cadre du contrat de Crédit Sénior 2016, cette clause est devenue caduque au titre de l'excédent de trésorerie issue des comptes clos au 30 novembre 2018, et n'a pas été reprise dans la documentation du Crédit Syndiqué 2019.

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

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

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

*(a) la dette financière s'entend de l'endettement financier brut diminué de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, et hors certaines dettes subordonnées et certains engagements hors bilan ;*

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

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

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

Par ailleurs, Kaufman & Broad Homes SAS et Kaufman & Broad Europe SAS ont consenti des cautionnements solidaires (sous réserve de limitations usuelles préservant leur intérêt social) pour garantir les emprunts réalisés par la Société au titre du Contrat de Crédit Senior 2016. Par suite du remboursement intégral du contrat de Crédit Sénior 2016, le 30 janvier 2019, le groupe n'était plus tenu de respecter les deux ratios financiers décrits ci-dessus.

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

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

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

*(a) la dette financière s'entend de l'endettement financier brut diminué de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, et hors certaines dettes subordonnées et certains engagements hors bilan ;*

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

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

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

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

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

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

Le Contrat de Crédit Senior 2016 et l'emprunt Obligataire prévoyait par ailleurs qu'en cas de changement de contrôle de Kaufman & Broad SA, chaque prêteur aura l'option de demander le remboursement anticipé de la dette contractée par Kaufman & Broad SA dans le cadre dudit contrat. Aux termes du Contrat de Crédit Senior 2016 et/ou l'Emprunt Obligataire, un changement de contrôle surviendrait (i) en cas de cession, transfert ou autre acte de disposition (autre qu'une fusion, une consolidation ou toute opération similaire), en une ou plusieurs transactions liées, de la totalité ou d'une partie substantielle des actifs du groupe ou (ii) si une personne ou un groupe de personnes agissant de concert pour le Contrat de Crédit Senior 2016 (autre que PAI Partners ou toute personne agissant en tant que banque garante dans le cadre de la cession partielle de sa participation par Financière Gaillon 8 ou tout autre actionnaire approuvé à la majorité des prêteurs) acquiert (directement ou indirectement) plus de 33,33 % des droits de vote de Kaufman & Broad et l'offre publique obligatoire résultant du franchissement de ce seuil : (a) n'a pas été recommandée par le Conseil d'Administration de la société ou (b) a été recommandée par le Conseil d'Administration de la société et a été menée avec succès. Par suite du remboursement intégral, le 30 janvier 2019, des sommes dues au titre du Contrat de Crédit Sénior 2016, cette clause de changement de contrôle telle que décrite est devenue caduque.

Le Crédit Syndiqué 2019, signé le 29 janvier 2019 prévoit notamment pour chaque semestre comptable à compter du 30 novembre 2018 et jusqu'à l'échéance du Crédit Syndiqué, 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 (Crédit Syndiqué 2019)** | **Seuil à date** |
|---|---|
| Ratio de levier financier [1] | ≤ 3,0 |
| Ratio d'Endettement [2] | ≤ 2,0 |

*(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 Consolidés (c) :*

*(c) désigne, à toute date donnée, la somme des capitaux propres consolidés de l'Emprunteur à l'ouverture de l'exercice concerné, augmentée du résultat net consolidé du groupe à ladite date, diminuée (i) des dividendes versés en numéraire (en ce compris les quotes-parts de résultat revenant à des minoritaires) et autres distributions équivalentes de l'Emprunteur versées à ses actionnaires en numéraire depuis l'ouverture de l'exercice concerné (ii) des dépréciations résultant des impairement tests cumulées au titre de la même période (afin de neutraliser leur prise en compte dans le résultat net consolidé du groupe) et (iii) de l'impact des actions auto-détenues par l'Emprunteur au 30 novembre 2017.*

Par ailleurs, la Marge applicable à chaque Avance considérée sera déterminée (i) en fonction du niveau du Ratio de Levier Financier applicable à chaque date de test et (ii) en fonction des niveaux des Critères RSE Annuelle, un mécanisme incitatif positif comme négatif sera appliqué sur la marge applicable en cours.

Le Contrat de Crédit syndiqué 2019 prévoit par ailleurs qu'en cas de changement de contrôle de Kaufman & Broad SA, le total des engagements serait automatiquement annulé et toutes les avances en cours ainsi que tous intérêts courus, tous coûts de remploi et tous autres montants dus au titre des documents de financement deviendront automatiquement exigibles et ce, à la date dudit changement de Contrôle. Aux termes du Contrat de Crédit Syndiqué 2019, un changement de contrôle désigne tout évènement par lequel une ou plusieurs personnes agissant seule ou de concert, viennent à détenir le contrôle de l'Emprunteur au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce sans que cet évènement n'ait été recommandé et approuvé par les membres du Conseil d'Administration de l'Emprunteur ; étant précisé que le terme « agissant de concert » a la signification qui lui est donnée à l'article L. 233-10 du Code de commerce.

En cas d'exigibilité anticipée des sommes dues au titre de l'Emprunt Obligataire du 18 mai 2017 et/ou du Crédit Syndiqué 2019 (dans le cas où toutes ou parties des sommes octroyées dans le cadre de ce dernier à hauteur de 25 millions d'euros seraient tirées) le groupe pourrait ne pas être en mesure d'en assurer le remboursement intégral. La survenance de tels événements pourrait avoir un effet défavorable significatif pour le groupe.

## 1.2.2. Risques de marché

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

### 1.2.2.1. Risques de taux

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

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

au moyen d'instruments cotés sur des marchés organisés ou de gré à gré, avec des contreparties de premier rang.

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

Depuis l'émission de 150 millions d'euros d'emprunt obligataire, endettement à taux fixe, et le remboursement de 150 millions d'euros sur les lignes de Crédit Syndiqué 2016, la part d'exposition de la dette du groupe aux risques de taux s'est réduite de 200 à 50 millions d'euros ; et ne représente plus que 20 % de l'endettement brut de Kaufman & Broad au 30 novembre 2018. Par suite du remboursement intégral du contrat Crédit Sénior 2016 et la mise en place du Crédit Syndiqué 2019, ce dernier n'étant pas tiré à la date du présent document de référence, l'exposition du groupe au risque de taux est faible.

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 (floorés)*. 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.

Le tableau ci-dessous détaille le portefeuille de *swaps* prêteurs Euribor 1 mois emprunteurs à taux fixe au 30 novembre 2018 :

| Nature | Notionnel *(en millions d'euros)* | Taux fixe | Échéance | | Type | **Valeur de marché au 30 novembre 2018 en % du nominal** | Valeur de marché au 30 novembre 2017 en % du nominal |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Date de début | Date de fin | | | |
| *Swap* taux fixe EUR1m | 20 | 0,2975 % | 31 mai 2017 | 1er avril 2021 | couverture | - 0,57 % | - 0,62 % |

La juste valeur de ces dérivés est communiquée par une société spécialisée externe au groupe (valorisation de niveau 2 au sens d'IFRS 7). La réserve de couverture nette d'impôt différé au 30 novembre 2018 s'élève à - 74 milliers d'euros contre - 82 milliers d'euros à fin novembre 2017.

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

| *(en milliers d'euros)* | Base | Gain/pertes comptables Hausse 50 pts | Gain/pertes comptables Baisse 10 pts |
|---|---|---|---|
| Lignes de crédit syndiqué (B) (1) – Crédit Senior | 50 000 | - 250 | 50 |
| Emprunt Obligataire | 150 000 | 0 | 0 |
| Facilités de crédit et autre emprunts (4) | 1 360 | - 7 | 1 |
| Disponibilités (3) | 253 358 | 1 267 | - 253 |
| Valeurs mobilières de placement | - | - | - |
| *Swap* (2) | 20 000 | 100 | - 20 |
| **IMPACT NET SUR LE RÉSULTAT AVANT IMPÔT** | **-** | **1 110** | **- 222** |

*(1) Hypothèses : Euribor 1 mois à - 0,370 %.*
*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 : - 257 milliers d'euros ;*
- *à la baisse : + 51 milliers d'euros.*

*(2) Après prise en compte des couvertures, une variation à la hausse de 50 pts ou à la baisse de 10 points de base sur les actifs et passifs nets ci-dessus, aurait un impact sur le résultat avant impôt de :*
- *à la hausse : - 157 milliers d'euros ;*
- *à la baisse : + 31 milliers d'euros.*

*(3) Banques, caisses disponibles et soldes réservataires.*

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

| Types d'instruments | Variable/fixe | Moins d'un an | De 1 à 5 ans | Plus de 5 ans |
|---|---|---|---|---|
| Lignes de crédit syndiqué [1] | variable | | 50 000 | |
| Emprunt obligataire | fixe | | | 150 000 |
| Facilités de crédit | variable | 1 087 | | |
| **PASSIFS FINANCIERS** | | **1 087** | **50 000** | **150 000** |
| Banques et caisses disponibles | variable | 249 974 | | |
| Placements à court terme | variable | 0 | | |
| Soldes réservataires | variable | 3 383 | | |
| **ACTIFS FINANCIERS** | | **253 358** | **–** | **–** |
| Position nette avant gestion | | - 252 271 | 50 000 | 150 000 |
| *Swap* | | | - 20 000 | |
| **POSITION NETTE APRÈS GESTION** | | **- 252 271** | **30 000** | **150 000** |

*(1) Cette ventilation ne tient pas compte du remboursement intervenu le 30 janvier 2019 et décrits dans les évènements postérieurs à la clôture (voir note 2.4. de l'annexe aux états financiers consolidés du groupe pour l'exercice clos le 30 novembre 2018 qui figurent au chapitre 4.1. « Comptes consolidés au 30 novembre 2018.*

### 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 section 5.2.3.1. « Programme de rachat autorisé par l'Assemblée Générale du 3 mai 2018 ») à savoir principalement pour servir les plans d'actions gratuites, l'annulation de titres par la société, l'acquisition d'actions aux fins de conservation et de remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, ou dans le cadre du Contrat de Liquidité. Les bilans des opérations d'achat et de vente d'actions et des attributions d'actions gratuites sont décrits respectivement aux sections 5.2.3.2. « Bilan des opérations d'achat et de ventes d'actions » et 5.2.3.3. « Bilan des attributions d'actions gratuites ». L'impact de l'ensemble de ces actions et des fluctuations du cours est décrit dans l'annexe aux comptes consolidés (section 4.1.5. « Notes annexes aux états financiers » note 7.1. « Capitaux propres »).

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

### 1.2.2.3. Risques de change

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

## 1.2.3. Risques juridiques

### 1.2.3.1. Risques liés à la réglementation directement applicable au groupe

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

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

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

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

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

immobiliers du groupe et une augmentation du nombre de recours et, par conséquent, pourrait affecter les résultats du groupe.

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

En vertu des articles L. 271-1 et suivants du Code de la Construction et de l'Habitation, les acquéreurs non professionnels disposent d'une faculté de rétractation d'une durée de dix jours à compter de la réception du contrat d'acquisition sous seing privé ou du contrat de réservation lorsqu'il en existe un, le contrat ne devenant définitif qu'à l'expiration de ce délai. Pour ce qui concerne la Vente en l'état futur d'achèvement, la réglementation contient un certain nombre de dispositions d'ordre public destinées à protéger les acquéreurs. Les principales dispositions concernent l'obligation de conclure l'acte de vente sous forme notariée, l'obligation de fournir une garantie d'achèvement (le plus souvent sous forme de cautionnement bancaire), l'obligation d'assortir la conclusion d'un contrat préliminaire d'une condition suspensive d'obtention de financement ainsi que des conditions liées à l'appréciation par le client de la conformité du projet et du lot réservé avec les stipulations de l'acte de vente définitif, l'obligation de mise sous séquestre du dépôt de garantie du réservataire et l'obligation de respecter un 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 1.3.3.1. « Assurances légalement obligatoires »).

Cette assurance ainsi que les autres assurances liées à l'activité sont décrites en section 1.3.3. « Assurances ». Au regard de la réglementation applicable sur les chantiers du groupe, la Loi du 31 décembre 1993 oblige le Maître d'Ouvrage à procéder à la désignation, dès la conception des ouvrages, d'un coordonnateur sécurité et protection de la santé. Outre la nomination de ce coordonnateur, le groupe a pour politique d'anticiper et d'identifier les risques liés aux opérations de construction non seulement lors de la réalisation des constructions mais aussi lors de l'entretien de l'immeuble postérieurement à sa livraison.

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

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

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

### 1.2.3.2. Risques liés aux procédures contentieuses

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

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

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

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

Comme l'ensemble de ses concurrents, Kaufman & Broad bénéficie des dispositifs d'incitation fiscale à l'investissement des particuliers. La durée d'application des mesures en vigueur à ce jour est limitée dans le temps. La substitution de nouvelles mesures moins favorables à celles venant à expiration, l'absence de mesures de substitution, leur remise en cause tout comme la suppression ou la modification de certains avantages en faveur de l'acquisition de logements neufs, l'investissement locatif ou en faveur de l'accession à la propriété pourrait avoir un effet défavorable significatif sur le marché de l'immobilier et notamment sur les volumes de ventes ou sur les prix de logements neufs et donc affecter défavorablement l'activité et/ou la rentabilité de la société.

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

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

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

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

### 1.2.3.5. Engagements hors bilan

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

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

### 1.2.3.6. Risques liés à la protection des données personnelles

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

Bien que la société estime avoir pris les mesures adéquates (voir Dispositif de Contrôle Interne et de gestion des risques à la section 1.3.1.4.3. « Systèmes d'information ») à l'effet de protéger ces données et de respecter la réglementation de la Commission Nationale Informatique et Libertés (CNIL), il ne peut être exclu que ces données soient détruites ou transmises à des tiers, notamment par erreur ou par voie de fraude, piratage ou d'utilisation malveillante par des tiers (y compris des employés du groupe). Dans une telle hypothèse, les personnes ayant subi un préjudice pourraient poursuivre le groupe. Dans ce cas, l'image de ce dernier ainsi que la marque Kaufman & Broad pourraient s'en trouver ternies, de sorte que cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités, les résultats et la situation financière du groupe.

Par ailleurs, le groupe a adapté ses procédures pour se conformer au Règlement Européen sur la Protection de Données Personnelles (voir section 1.7.4.4.1. « La conformité et l'éthique ce Kaufman & Broad ».

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

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

La norme IFRS 9 est la nouvelle norme sur les instruments financiers. D'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2018, elle est appelée à remplacer la plupart des dispositions existantes en IFRS, notamment IAS 39. La nouvelle norme comporte en premier lieu des dispositions relatives au classement, à l'évaluation et à la dépréciation des instruments financiers. La nouvelle norme comporte d'autre part des dispositions spécifiques relatives à la comptabilité de couverture. Le groupe a décidé d'appliquer cette norme à compter de l'exercice ouvert au 1er décembre 2018. Le groupe n'anticipe pas d'impact significatif sur ses comptes consolidés.

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

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

## 1.2.4. Risques industriels, économiques et environnementaux

### 1.2.4.1. Risques liés à la concurrence

L'activité de développeur-constructeur est fortement concurrentielle. La concurrence s'exerce aussi bien au niveau de l'acquisition des terrains, des prix de vente des produits, que de l'accès aux sous-traitants. Elle est le fait de promoteurs nationaux et régionaux (voir section 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 2018, les dix premiers clients qui sont principalement des foncières et des institutionnels ont représenté 35 % du chiffre d'affaires et 29 % du montant total des réservations 2018, hors opérations d'immobilier tertiaires, les dix premiers clients ont représenté 19 % du chiffre d'affaires et 16 % du montant total des réservations du groupe en 2018.

Les dix premiers fournisseurs ont représenté 20,7 % des flux facturés par les fournisseurs au cours de l'exercice 2018 et le premier fournisseur 5,0 % 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 sections 1.1.7. « Déroulement des opérations » et suivants). En effet, le groupe s'appuie sur des budgets prévisionnels de dépenses préliminaires et des études techniques, et lance préalablement des Dossiers de Consultation des Entreprises (DCE) préalablement à l'acquisition des terrains. Malgré l'existence de ces processus décisionnels, le groupe peut être toutefois confronté à des surcoûts liés à des contraintes techniques inattendues, à des conditions climatiques exceptionnelles entraînant un retard dans la réalisation des travaux, à un sinistre en cours de chantier ou à la défaillance d'un sous-traitant. Ces événements au caractère inattendu pourraient avoir un impact défavorable significatif sur l'équilibre financier de l'opération.

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

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

### 1.2.4.4. Risques liés aux contrats conclus avec des personnes publiques

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

### 1.2.4.5. Risques liés au marché foncier

La poursuite de l'activité du groupe est subordonnée à la disponibilité de terrains d'une qualité et d'une superficie suffisante pour pouvoir développer des programmes de Maisons individuelles en village ou d'Appartements ainsi qu'à la capacité du groupe à identifier et acquérir ces terrains. L'augmentation de la concurrence (stimulée notamment par la pratique courante des enchères lors des ventes de terrains, notamment lorsque ceux-ci sont cédés par une collectivité publique, et se traduisant par une forte hausse du coût des terrains) et la raréfaction des terrains en vente dans certains secteurs pouvant répondre aux normes établies par le groupe pourraient avoir un effet défavorable significatif sur le développement du groupe et sa capacité à atteindre ses objectifs.

### 1.2.4.6. Risques liés à la découverte de vestiges archéologiques

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

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

Il existe, pour certaines opérations, en fonction de leur nature, de leur importance et de leur localisation, une obligation de réaliser une étude d'impact préalablement à l'octroi d'une autorisation de projet de travaux, d'aménagements ou d'ouvrages en France. Des telles études peuvent avoir un impact sur la structuration des programmes qui seraient concernés. Selon les conclusions de l'analyse de l'étude d'impact et selon les enjeux, il peut être décidé soit de déposer une demande de dérogation à la destruction d'espèces protégées (examinée par le Comité National de Protection de la Nature (CNPN), 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, entraînerait une rupture de ses flux d'information et ainsi affecter défavorablement la poursuite de ses activités. Le groupe est également exposé à des risques de perte, de vols, ou de compromission de ses données.

### 1.2.4.11. Risques liés aux acquisitions

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

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

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

Par ailleurs, les acquisitions réalisées par le groupe peuvent se traduire dans ses états financiers consolidés par la reconnaissance de *goodwill,* représentatif des avantages économiques futurs attendus des actifs acquis. Des révisions à la baisse de ces avantages attendus, en raison notamment des évolutions de la situation économique, peuvent se traduire par des dépréciations du *goodwill*, qui auraient alors un impact dommageable sur la situation financière et les résultats du groupe. Au 30 novembre 2018, le *goodwill* ainsi reconnu à l'actif du groupe s'élevait à 68,5 millions d'euros (voir la note 5.1 « *Goodwill* » de la section 4.1.5. de l'annexe aux états financiers consolidés du groupe pour l'exercice clos le 30 novembre 2018 qui figurent au chapitre 4.1. « Comptes consolidés au 30 novembre 2018 » 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 nuire sa capacité à réaliser ses objectifs de développement. L'équipe dirigeante (COMEX), qui a une ancienneté moyenne de 19,2 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 et sont au nombre de 6 membres.

### 1.2.5.2. Risques liés aux Ressources Humaines

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

Le groupe ne serait pas nécessairement en mesure de recruter rapidement des remplaçants expérimentés, ce qui pourrait mettre à mal 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 notoires 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 avoir de lourdes conséquences sur 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 et 2011 ou la baisse des prix de vente se traduisant par une forte dégradation de la rentabilité de ces opérations) pourraient faire peser pour le groupe le risque de devoir

assumer leur insolvabilité dans le financement des programmes et, le cas échéant, leur quote-part de perte pour les programmes déficitaires (voir 1.2.1.2. « Risques liés au montage d'opérations en co-promotion »).

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

Le groupe commercialise des gammes de produits différentes sous la marque unique Kaufman & Broad. Au cours des dernières années, le groupe a ainsi diversifié la gamme des produits commercialisés sous cette marque, notamment en réaction aux conditions macroéconomiques difficiles qui ont modifié les comportements des clients. Ainsi, l'offre du groupe s'étend désormais des logements destinés aux revenus les plus modestes aux logements haut-de-gamme ; par ailleurs, l'offre commerciale inclut une part grandissante d'Immobilier d'entreprise et de produits gérés. Cette hétérogénéité de l'offre pourrait être une source de confusion pour le client et altérer ainsi l'image de marque que le groupe souhaite véhiculer. Par ailleurs, compte tenu de l'accroissement du nombre et de la diversité de ses clients et/ou prospects (particuliers, entreprises et investisseurs privés et institutionnels, collectivités locales), le groupe est exposé à un risque d'image et de réputation dans le cas de survenance d'une défaillance sérieuse, que celle-ci soit avérée ou non, dans la qualité des prestations rendues.

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

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

### 1.2.5.6. Risques liés aux couvertures d'assurances

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

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

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

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

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

### 1.2.5.8. Risques liés à l'actionnariat du groupe

À la date du présent document de référence, et à la connaissance de la société, à l'exception de la société Artimus Participations (Société détenue par certains dirigeants et salariés du groupe et présidée par M. Nordine Hachemi, Président-Directeur Général de Kaufman & Broad SA (qui détenait par ailleurs environ 25 % du capital et des droits de vote d'Artimus Participations) qui détient 10,62 % du capital de Kaufman & Broad SA, il n'existe pas de société détenant directement ou indirectement au 28 février 2019 plus de 10 % du capital de la société.

Depuis la sortie de Financière Gaillon 8 (société ultimement contrôlée par des fonds gérés par PAI Partners) du capital de la société, le volume du flottant représente plus des deux tiers des actions de la société. Une part significative de ces actions sont détenues par de nombreux fonds d'investissement avec des profils d'investissement variés. Leurs décisions d'allocation entre les différentes classes d'actifs (actions, obligations et disponibilités) sont prises par des Comités ou des trustees spécifiques à chaque pays concernés, en fonction des perspectives de marché et des caractéristiques de rendements attendus. Une appréhension par ces derniers de résultats inférieurs à leurs attentes ou bien de situations économiques ou réglementaires plus défavorables pourrait entraîner une décision de désengagement anticipée de leur part. Celle-ci s'accompagnerait de reventes importantes des actions de la société qui pourrait entraîner une volatilité élevée de son cours. Le volume du flottant combiné à des volumes importants de vente qui l'accompagnerait pourraient avoir un impact défavorable accrut sur le cours de l'action du groupe.

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

# 1.3. Dispositif de Contrôle Interne et de gestion des risques et assurances

## 1.3.1. Dispositif de Contrôle Interne et de gestion des risques

### 1.3.1.1. 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 gestion 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 document de référence, 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).

### 1.3.1.2. Environnement et organisation du contrôle interne

#### 1.3.1.2.1. L'organisation générale du contrôle interne

##### 1.3.1.2.1.1. 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.

##### 1.3.1.2.1.2. 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,
  - 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.

#### 1.3.1.2.2. 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.

Les organes de direction sont constitués d'un Comité Exécutif et d'un Comité de Direction, ce dernier pouvant se réunir en Comité de Direction Élargi.

##### 1.3.1.2.2.1. Comité Exécutif

La composition du Comité Exécutif de Kaufman & Broad est détaillée en section 3.1.3.1. du présent document de référence.

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.

#### 1.3.1.2.2.2. Comité de Direction

La composition du Comité Exécutif de Kaufman & Broad est détaillée en section 3.1.3.2. du présent document de référence.

Le Comité de Direction suit la réalisation du Plan par activité. Il propose les actions d'amélioration et fixe les objectifs à déployer dans les agences et directions. Il contribue à la définition et à la mise en œuvre des projets du groupe.

Le Comité de Direction peut se réunir en Comité de Direction Élargi, composé du Comité de Direction ainsi que des directions d'agences et de services transversaux opérationnels. Le Comité de Direction Élargi décline et suit la réalisation du Plan par agences, en s'assurant du respect de nos engagements à l'égard de l'ensemble des parties prenantes, notamment nos partenaires et nos clients.

#### 1.3.1.2.2.3. 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). Le fonctionnement de ce Comité est détaillé en section 1.1.8. du présent document de référence.

***Comité d'Engagement : autorisation de poursuivre l'étude du dossier***

Préalablement au dépôt de la demande de permis de construire, les membres se réunissent en Comité d'Engagement pour valider l'approche stratégique de l'opération (notamment pour les aspects commerciaux et techniques), valider le budget actualisé de l'opération qui sera considéré comme le budget de référence, valider la typologie et la composition de l'opération, autoriser le dépôt de la demande de permis de construire et autoriser le lancement du Dossier de Consultation des Entreprises (DCE) et des outils marketing et commerciaux. Ces décisions constituent une autorisation délivrée au Directeur de l'agence concernée pour poursuivre l'étude du projet immobilier. Le fonctionnement de ce Comité est détaillé en section 1.1.8. du document de référence.

#### 1.3.1.2.2.4. 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.

#### 1.3.1.2.2.5. 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.

### 1.3.1.2.3. 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.

#### 1.3.1.2.3.1. 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.

#### 1.3.1.2.3.2. Direction Audit interne

Les principales missions de cette direction, rattachée au Directeur Général Finances, sont de s'assurer :

- de l'adéquation et de l'efficacité des procédures du groupe par rapport à son activité et à son environnement ;
- du respect de ces procédures par leurs acteurs respectifs.

Ce service peut également être sollicité par la direction financière ou par le Comité d'Audit pour assurer des missions d'audit ponctuelles sur des aspects particuliers.

Les plans d'audit 2018 ont été établis par le Directeur de l'Audit interne qui les a présentés au Président-Directeur Général et au Directeur Général Finances avant de les communiquer au Comité d'Audit ; l'analyse préalable des risques, les évolutions de l'environnement et de la structure du groupe constituent les axes majeurs menant à l'établissement de ces plans. L'exécution des contrôles portant respectivement sur le respect du Dispositif de Contrôle Interne lié au processus d'établissement des comptes consolidés et sur le respect du Dispositif de Contrôle Interne opérationnel par les agences a été réalisée par la direction Audit interne.

#### 1.3.1.2.3.3. 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.

#### 1.3.1.2.3.4. 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.

#### 1.3.1.2.3.5. Direction des Services Informatiques et Télécoms

La définition, le développement et l'implémentation de nouvelles solutions informatiques et la gestion quotidienne des outils sont assurés par le département informatique en fonction des besoins de l'entreprise.

#### 1.3.1.2.3.6. 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.

#### 1.3.1.2.3.7. Direction fiscale

L'ensemble des sujets fiscaux, qu'ils soient *Corporate* ou opérationnels, sont centralisés à la direction financière au sein de laquelle une direction spécifique est dédiée à la fiscalité. Elle a pour mission :

- la veille fiscale du groupe et notamment sur les évolutions liées à son activité ;
- la validation et le contrôle des déclarations fiscales ainsi que du calcul de l'impôt consolidé ;
- l'assistance et le conseil aux services opérationnels dans le cadre des montages de programmes immobiliers ;
- le suivi des contentieux et risques fiscaux du groupe.

## 1.3.1.3. Les systèmes de gestion des risques de l'entreprise

### 1.3.1.3.1. 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 ».

### 1.3.1.3.2. Processus d'identification et de gestion des risques

Pour maintenir l'efficacité de son Dispositif de Contrôle Interne, la direction générale de Kaufman & Broad s'assure régulièrement que la société est dotée de procédures adaptées. À cet effet, elle mène des cartographies des risques.

Le groupe a conduit entre 2015 et 2016 un exercice de mise à jour de sa cartographie des risques majeurs au regard de ses objectifs.

L'identification des risques a été effectuée au moyen d'entretiens réalisés auprès de 21 managers et cadres dirigeants de Kaufman & Broad incluant principalement les Directeurs Généraux Région, les responsables des directions transverses du siège ainsi que des Directeurs d'Agence. Ces entretiens ont permis de mieux appréhender les causes et les conséquences potentielles de chacun de ces risques ainsi que les principaux dispositifs de contrôle permettant de les maîtriser.

La cartographie des risques du groupe est actualisée tous les ans, sur la base de l'évolution des indicateurs pertinents définis lors de la démarche pour ajuster la pondération des risques majeurs. La dernière actualisation de la cartographie des risques a ainsi été présentée lors du Comité d'Audit du 25 janvier 2019.

Par ailleurs, conformément aux dispositions de la Loi Sapin II, le groupe a procédé en 2018 à l'établissement de sa cartographie du risque de corruption, en s'inscrivant dans la même démarche que celle qui avait conduit à l'établissement de la cartographie des risques majeurs du groupe. Les éléments du dispositif de prévention et de lutte contre la corruption adoptés par le groupe sont régulièrement présentés au Comité d'Audit du Conseil d'Administration. Ce dispositif est détaillé dans le présent document de référence de la société à la section 1.7. « Déclaration de performance extra-financière : responsabilité sociale, environnementale et sociétale de Kaufman & Broad ».

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 ;
- 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.

## 1.3.1.4. Les éléments clefs du Dispositif de Contrôle Interne du groupe

### 1.3.1.4.1. Code d'Éthique et Règlement intérieur

Le Code d'Éthique en vigueur au sein du groupe a été actualisé et complété par une Procédure de Sanctions Disciplinaires et par une Procédure d'Alerte en 2017 et 2018 pour tenir compte des évolutions du groupe et des dispositions de la Loi Sapin II. Ce Code, ainsi que ces procédures font partie du Règlement intérieur, qui comme la charte utilisateur pour l'usage de ressources informatiques et de services Internet, ont été signés par l'ensemble des collaborateurs du groupe.

Ces nouvelles procédures prévoient les systèmes de signalement et de sanctions en cas de manquement aux obligations prévues au Code, au Règlement intérieur ainsi qu'aux lois et aux règlements applicables. Par ailleurs, le Dispositif d'Alerte que la procédure encadre comprend notamment un module informatique sécurisé de signalement, « KB Éthique ».

Ces documents ainsi que la charte utilisateur pour l'usage de ressources informatiques et de services Internet sont disponibles sur l'intranet de Kaufman et ont été communiqués à l'ensemble des collaborateurs du groupe.

Par ailleurs, depuis 2019, les principaux aspects du Code d'Éthique et des procédures connexes font l'objet d'une formation obligatoire destinée à l'ensemble des collaborateurs du groupe.

### 1.3.1.4.2. 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 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.

### 1.3.1.4.3. 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.

### 1.3.1.4.4. 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.

## 1.3.1.4.5. 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 générales 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.

## 1.3.1.4.6. 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 et par la direction du Contrôle de Gestion, du *reporting* et de l'Information Financière, placée sous la responsabilité de la direction financière.

Concernant le risque de taux, seul le Contrat de Crédit *Revolving Facility Agreement* signé le 30 janvier 2019 est indexé sur des taux variables. Cette autorisation de crédit n'est cependant pas tirée à ce jour. Si le groupe décidait d'utiliser ce crédit, il pourrait de nouveau être exposé à un risque d'augmentation de ses obligations compte tenu de l'indexation de ce contrat à des taux variables. Dans ce cas le groupe étudierait, compte tenu du niveau des taux et de leur évolution probable, la nécessité de mettre en place des instruments de couverture couvrant le paiement des intérêts relatifs à ce crédit.

La politique de gestion du risque de taux est établie par la direction générale sur proposition de la direction financière.

## 1.3.1.4.7. 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.

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.

## 1.3.1.5. 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.

### 1.3.1.5.1. 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 Comptable et Consolidation.

### 1.3.1.5.2. 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 Comptable et Consolidation est chargée de leur établissement.

Pour ce faire, à partir des échéances fixées, la Directrice Comptable et Consolidationv 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 Comptable et 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.

### 1.3.1.5.3. 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.

#### 1.3.1.5.3.1. Indemnités d'Immobilisation de Terrains

Lorsque le groupe envisage d'acquérir un terrain en vue d'y développer un programme immobilier, il doit fournir au promettant une Indemnité d'Immobilisation de Terrain jusqu'à la signature de l'acte notarié. Cette indemnité prend soit la forme d'une garantie donnée au vendeur (cas général), soit la forme d'un versement de fonds (cas particulier et exceptionnel). Il existe deux types de garanties susceptibles d'être données au vendeur : l'acte de caution personnelle et solidaire et la garantie à première demande.

Concernant les actes de caution personnelle et solidaire, le groupe, à travers l'une de ses filiales, demande à une compagnie d'assurances ou à un établissement financier de bien vouloir se porter caution personnelle et solidaire de la société du groupe qui acquiert le bien au profit du promettant à hauteur du montant de l'indemnité d'immobilisation. Elles peuvent aussi être accordées par la société Kaufman & Broad SA. Pour les garanties à première demande, le groupe demande à une compagnie d'assurances ou à un établissement financier de bien vouloir se porter garant à première demande pour son compte vis-à-vis du vendeur à hauteur du montant de l'indemnité d'immobilisation.

Le suivi de ces garanties est assuré par la direction de la Trésorerie et des Financements qui demande deux fois par an aux compagnies d'assurances et aux établissements financiers de lui adresser la liste des garanties correspondantes données.

#### 1.3.1.5.3.2. Garanties Financières d'Achèvement

Dans le cadre des ventes en VEFA, Kaufman & Broad souscrit auprès d'un établissement financier, d'un organisme de caution mutuelle ou d'une compagnie d'assurances, une Garantie Financière d'Achèvement de la construction, laquelle prend la forme d'une caution solidaire au bénéfice des acquéreurs ou d'une convention d'ouverture de crédit (article R. 261-21 § a ou § b du Code de la Construction et de l'Habitation). Ces garanties sont souscrites opération par opération, en contrepartie desquelles le groupe accorde généralement au garant une promesse hypothécaire sur les lots non vendus et/ou un engagement de non-cession de parts de la société qui porte le programme immobilier.

Une valorisation mensuelle est effectuée par la direction de la Trésorerie et des Financements puis mise à jour avec les chiffres communiqués par les établissements concernés en fonction de leurs propres déclarations à la Banque de France ou à la Commission de Contrôle des Assurances.

#### 1.3.1.5.3.3. Covenants financiers

Dans le cadre de la signature de son Contrat de Crédit *Revolving Facility Agreement* du 30 janvier 2019 et de l'émission de son emprunt obligataire le 18 mai 2017, le groupe est soumis au respect de ratios financiers (« covenants financiers »). Chaque semestre la direction financière du groupe transmet ainsi aux Commissaires aux comptes les éléments financiers nécessaires à leurs calculs puis communique ces covenants aux représentants des prêteurs. Ces ratios financiers sont également calculés et présentés trimestriellement au Comité d'Audit et au Conseil d'Administration dans le cadre du dispositif de maîtrise des risques du groupe.

#### 1.3.1.5.4. 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.

### 1.3.1.6. 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.

## 1.3.2. Gestion des risques par type

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 Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne (voir section 9.2. « Rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise »).

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 section 1.3.1.4. « « Élements clés du dispositif de contrôle interne »). Les opérations immobilières réalisées en co-promotion ne dérogent pas au respect de ces procédures notamment dans la sélection des terrains.

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

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

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

#### 1.3.2.1.5. Gestion des risques de liquidités

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

### 1.3.2.2. Gestion des risques juridiques

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

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

#### 1.3.2.2.2. Gestion des risques liés à des procédures contentieuses

Les risques inhérents à de telles procédures font l'objet d'assurances dans les conditions résumées voir section 1.3.3. « Assurances ». Ces risques font en outre l'objet d'un suivi et d'analyses de la part du service juridique et des conseils du groupe, et sont systématiquement réévalués sur la base de l'évolution des procédures et en fonction des expériences passées du groupe.

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

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

#### 1.3.2.2.4. Gestion des risques liés aux Engagements hors bilan

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

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

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

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

### 1.3.2.3. Gestion des risques industriels, économiques et environnementaux

#### 1.3.2.3.1. Gestion des risques liés au marché foncier

Afin de pouvoir anticiper le plus tôt possible des tensions sur la disponibilité de foncier nécessaire à la production de ses programmes, le groupe a développé un outil de gestion de sa réserve foncière, dans lequel doivent figurer les terrains répondant aux critères de sélection fixés par le groupe (voir section 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 section 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 section 1.3.1.4.3. « 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 de nombre de dispositifs dans la gestion de ses Ressources Humaines, tels que des processus d'intégration, de formation et d'accompagnement des jeunes recrutés dans l'entreprise, d'entretien annuel et des revues de carrières pour repérer les talents et pour assurer la transmission de la culture de l'entreprise et des savoir-faire (voir la charte RSE du groupe).

#### 1.3.2.4.3. Gestion des risques liés à la gestion des programmes

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

#### 1.3.2.4.4. Gestion des risques de contrepartie

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

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

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

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

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

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

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

## 1.3.3. Assurances

### 1.3.3.1. Assurances légalement obligatoires

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

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

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

Cette assurance couvre les frais de réparation, y compris les travaux de démolition, de déblaiement, dépose ou démontage éventuellement nécessaire, 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 1er janvier 2014 auprès des compagnies AXA France IARD et SMABTP.

Ils ont représenté un coût de 7,077 millions d'euros (soit 0,454 % du chiffre d'affaires consolidé) pour l'exercice clos le 30 novembre 2018.

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

Le montant des primes payé au titre de ce contrat pendant l'exercice clos au 30 novembre 2018 a représenté un coût de 0,128 million d'euros (soit 0,008 % du chiffre d'affaires consolidé).

### 1.3.3.2. 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 ».

#### 1.3.3.2.1. 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 0,673 million d'euros au cours de l'exercice 2018 (soit 0,043 % 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 4,81 % du chiffre d'affaires consolidé).

#### 1.3.3.2.2. Tous Risques Chantiers et Responsabilité Civile Agents Immobiliers

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

L'assurance « Tous Risques Chantiers », souscrite pour chaque opération, garantit le Maître d'Ouvrage ainsi que l'ensemble des participants à l'opération contre toute perte ou dommages accidentels aux ouvrages pendant la période de construction.

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

Ils ont représenté un coût de 1,018 million d'euros (soit 0,065 % du chiffre d'affaires consolidé) pour l'exercice clos le 30 novembre 2018.

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 1er 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 ».

#### 1.3.3.2.3. 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.

#### 1.3.3.2.4. Assurance fraude et risque cyber

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

## 1.4. 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. « Notes annexes aux états financiers », note 8 « Provisions pour risques et charges – Passifs éventuels – Garanties » et suivantes. Le détail de l'ensemble des litiges aussi bien de ceux qui sont provisionnés ainsi que ceux qui ne le sont pas n'est communiqué que de façon limitée, car une telle information serait susceptible d'avoir une incidence défavorable sur l'issue des contentieux en cours.

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

## 1.5. Politique d'investissement

### 1.5.1. Recherche et développement

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

Pour le groupe Kaufman & Broad, les frais de développement sont essentiellement liés aux opérations de promotion immobilière. Ils sont composés des dépenses attachées au foncier (engagements sur des projets pour lesquels les promesses d'achat des terrains ont été signées) et sont traités en stock comme un élément du prix de revient lorsqu'il est probable que le programme sera développé (voir section 4.5. « Notes annexes aux états financiers », note 5.2. « Autres immobilisations corporelles » paragraphe « Frais de recherche et développement »).

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

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

Le groupe s'est également positionné en tant que promoteur ensemblier et acteur de l'aménagement en investissant la thématique

de Grands Projets Urbains. Ces Projets Urbains développent une mixité programmatique ainsi qu'une réflexion à l'échelle de la Ville et du quartier. Ils participent à la mise au point et concrétisation d'ambitions innovantes spécifiques sur les thématiques de l'Énergie, de la Mobilité, de l'Economie Circulaire et des Nouveaux Services Urbains. En septembre 2015, les directions de l'Innovation, de la Qualité et Architecture ont été créées au sein du groupe avec pour objectif de déterminer une offre « produits » différenciante, répondant à des critères de qualité technique et adaptée aux nouveaux usages.

La direction de l'Innovation assure la définition des stratégies et d'animation de l'intégration de l'innovation au sein du groupe à tous les stades de la conception et du développement de ses projets. Les axes stratégiques portent notamment sur :

- **la Transformation des Métiers et Processus** Kaufman & Broad : notamment digitalisation des process et fluidité du parcours client ;
- **l'Énergie :** notamment les bâtiments producteurs d'énergie, l'autoconsommation, et la maîtrise des charges d'usage ;
- **la Mobilité :** l'autopartage dans les immeubles collectifs et grands projets, le stationnement intelligent, foisonné et évolutif et les approches de la mobilité en tant que service au sein des opérations ;
- **l'Économie Circulaire** et les nouveaux usages et services urbains, dont notamment la mise en œuvre de matériaux biosourcés dans certaines opérations, la gestion de l'eau et de la biodiversité dans les projets et l'amélioration de l'emprunte carbone des opérations ;
- **les Nouveaux Usages et Services Urbains**, dont notamment le logement connecté et la gestion des immeubles.

La direction de l'Innovation repose sur un Réseau de Contributeurs Innovation composé de plusieurs responsables métiers qui veillent, investiguent, formalisent et suivent les expérimentations des Innovations à intégrer dans nos process et nos projets. Mais également, sur un Réseau de Référents Innovation représentant les différents métiers dans chaque Agence du groupe et qui s'implique dans la diffusion interne des Innovations et encourage le partage de savoir-faire entre les Agences.

L'innovation ouverte passe également par des partenariats avec des incubateurs ou accélérateurs de start-ups, comme *Paris&Co* ou encore *Immowell-Lab*, qui sont dédié au bien-être grâce l'immobilier. Kaufman & Broad est aussi membre premium accompagnant la démarche « Arc de l'Innovation ». Kaufman & Broad fait ainsi partie des Comités de sélection des *start-ups* ou des porteurs de projets. Lorsque certaines de ces *start-ups* travaillent sur des problématiques identifiées par le groupe, la direction Innovation, en lien avec une ou plusieurs agences du groupe, peut choisir de mener avec elles des expérimentations sur un ou plusieurs projets immobiliers afin de tester la pertinence de leur solution et d'analyser le retour d'expérience des acquéreurs et/ou usagers. Dans le cas où ces expérimentations s'avéreraient concluantes, le groupe peut intégrer la solution à son offre de services et la généraliser l'ensemble de ses opérations.

Concernant la thématique des Nouveaux Usages et Services Urbains, Kaufman & Broad a, par exemple, à l'issue d'une phase d'expérimentation de neuf mois, annoncé la mise à disposition de la plateforme d'échanges proposée par la *start-up ChouetteCopro* à l'ensemble des prochains programmes immobiliers résidentiels livrés en Île-de-France. *ChouetteCopro* permet de signaler et de suivre le traitement des incidents dans les parties communes, en fluidifiant les échanges entre occupants, syndic, conseil syndical et entreprises intervenant au sein d'une même copropriété. L'expérimentation se poursuit dans les agences Kaufman & Broad en région.

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

Concernant l'Énergie et la Mobilité, Kaufman & Broad collabore notamment avec un constructeur automobile en vue de la mise au point et l'expérimentation de services de mobilité (mobilité partagée, véhicules électriques et services énergétiques notamment). Par ailleurs, une autre expérimentation concernant les services à la mobilité est en cours en Ile-de-France avec Karos, qui propose une application de court-voiturage. L'objectif de ce service est d'améliorer l'accessibilité des opérations immobilières et de faciliter les trajets du quotidien aux acquéreurs et usagers, en mettant en relation des co-voitureurs. La voiture individuelle peut ainsi devenir une solution de transport collectif dans les zones peu équipées en transports en commun ou une solution de mobilité complémentaire des réseaux de transport existants. En augmentant le nombre de passagers dans chaque véhicule, cela contribue à réduire le trafic et les émissions carbone associées.

Un axe de travail du groupe autour des enjeux de l'Economie Circulaire concerne la conception et construction bois, matériau de construction biosourcé durable, écologique, sain et avec une faible empreinte carbone. Une collaboration a été nouée avec un constructeur spécialisé dans la technologie du bois, qui conçoit, fabrique et commercialise des panneaux de construction biosourcés industriels. Ce partenariat a notamment abouti à Bordeaux, avec la tour Silva, constituée de 17 étages avec une structure primaire à colombages géants comprenant plus de 80 % de bois.

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

## 1.5.2. Principaux investissements réalisés

Dans la conduite de ses opérations de promotion immobilière, Kaufman & Broad réalise de nombreux achats destinés à la constitution de ses stocks et travaux en cours liés à ses programmes. Les stocks de programmes en cours de développement sont évalués au prix de revient. Ce dernier comprend le prix d'acquisition des terrains, les frais annexes, les taxes, le coût des VRD (voirie réseaux divers), le coût de construction et d'aménagement de zones modèles, les frais fonciers, ainsi que les honoraires et commissions inhérents aux mandats délivrés par Kaufman & Broad en vue de vendre les programmes immobiliers. Le groupe commercialise toutes ses opérations de promotion sous le régime de la vente en état futur d'achèvement (VEFA), c'est-à-dire que l'acquéreur devient propriétaire du sol et de l'édifice au fur et à mesure de sa construction. De plus, la reconnaissance du chiffre d'affaires est effectuée selon, entre autres, les modalités de la norme IAS 11 « Contrats de construction » en matière d'avancement, c'est-à-dire proportionnellement à l'avancement technique, dont le point de départ est l'acquisition du terrain, et à l'avancement commercial (signature des actes de vente) de chaque programme. En conséquence, le stock de programmes en cours se trouve donc diminué au fur et à mesure de l'avancement des travaux sur la base des prévisions effectuées par programme (voir section 4.1.5. « Notes annexes aux états financiers », note 3.4. « Stocks »).

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

- les investissements nécessaires au fonctionnement courant des activités du groupe : investissements informatiques (logiciels et matériels), agencements des sites administratifs (achat de mobiliers et matériels de bureau… – voir section 4.1.5. « Notes annexes aux états financiers », note 5.3. « Immobilisations corporelles » et suivantes de l'annexe aux comptes consolidés). Ces flux d'investissements liés à l'exploitation pour l'ensemble du groupe ont représenté 8,2 millions d'euros en 2018 contre 5,8 millions d'euros en 2017 et 6,4 millions d'euros en 2016 ;
- les investissements réalisés en vue d'opérations de croissance externe ayant pour objet le développement de ses activités. Ces investissements sont réalisés, soit par le biais d'acquisition de sociétés ou de projets immobiliers, soit par des prises de participations. Les différentes opérations de croissance externe menées par le groupe sont décrites à la section 1.1.1.3. « La politique de croissance externe » ;
- les investissements de type financier réalisés par le biais de prises de participations minoritaires (investissements dans des opérations réalisées en co-promotion). Ces opérations sont traitées en immobilisations financières et inscrites au poste « Entreprises associées et co-entreprises » à l'actif du bilan du groupe. La valeur comptable des entreprises associées et co-entreprises correspond à la quote-part de situation nette détenue. Ce poste comprend, au regard de l'activité de promotion, l'investissement en capital et assimilé, à savoir les avances financières en compte courant réalisées par le groupe pour financer les programmes. Kaufman & Broad procède de façon régulière à des opérations de rachat de participations dans des programmes réalisés en co-promotion, lorsque l'opportunité se présente et dans la mesure où l'opération présente un intérêt financier pour le groupe (voir section 4.1.5. « Notes annexes aux états financiers », note 2.1.2. « Mise En Équivalence des co-entreprises et des entreprises associées » et suivantes de l'annexe aux comptes consolidés).

Par ailleurs, en dehors des investissements et prises de participation mentionnés ci-dessus, le groupe n'a procédé à aucun investissement majeur au cours de l'exercice 2018.

## 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. Déclaration de performance extra-financière : responsabilité sociale, environnementale et sociétale de Kaufman & Broad

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

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

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

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

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

Conformément à l'article L. 225-102-1 du Code de commerce, revu suite à la transposition de la Directive 2014/95/UE sur la Déclaration de Performance Extra-Financière, et précisé par le décret n° 2017-1265 relatif à la publication d'informations non financières, le groupe publie ces informations pour son exercice 2018. Conformément au décret n° 2017-1265, Kaufman & Broad fait également vérifier ces informations, selon les modalités prévues par l'arrêté du 14 septembre 2018. Les informations publiées au titre de la RSE ont donc évolué dans leur format et leur contenu pour présenter une description du modèle d'affaires du groupe, des principaux risques liés à son activité, ainsi que des politiques mises en place pour réduire et gérer ces risques, ainsi que leurs résultats.

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 section « Développement Durable » est organisée de manière à restituer les enjeux et les risques identifiés et à expliciter leur prise en compte dans la stratégie du groupe.

## Modèle d'affaires du groupe

Le modèle d'affaires du groupe présenté ci-dessous, a été défini en prenant en compte les recommandations publiées par la Commission européenne dans les Lignes Directrices sur l'information non financière (méthodologie pour la communication d'informations non financières, 2017/C 215/01) et par l'*International Integrated Reporting Council* (IIRC) dans son Cadre de référence international portant sur le *reporting* intégré, de 2013.

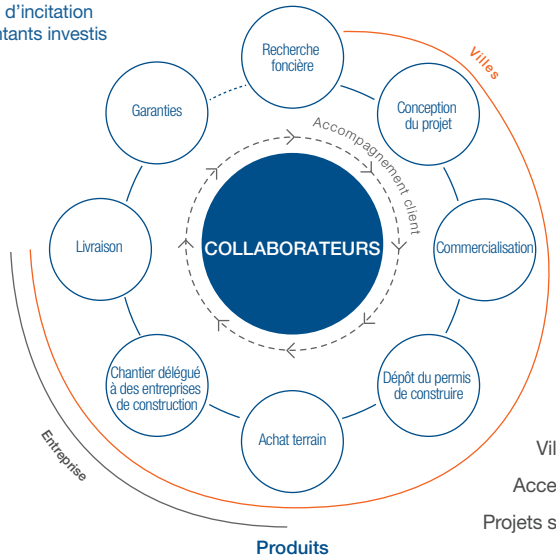
**« *Pure player* » en promotion immobilière** — Kaufman & Broad intervient à toutes les étapes de conception et de réalisation d'une opération immobilière et coordonne l'ensemble des acteurs participant à l'opération

**Gouvernance RSE**
- Rattachement à la Direction de la Qualité et l'Innovation
- Représentée en CODIR
- Réseau de Référents en Agence

**Déterminants du marché de l'immobilier neuf**
PIB, taux de chômage, taux d'intérêt, mesures d'incitation fiscale, prix de vente, niveaux des stocks, montants investis en immobilier d'entreprise

**Contexte**
- Croissance démographique et augmentation de l'espérance de vie
- Reprise économique, taux d'intérêt bas, dispositifs fiscaux stables
- Transformation des façons d'habiter et de travailler

**Données clés du Groupe**
- Chiffre d'affaires : 1 558,2 M€
- 20 implantations en France
- Effectif : 889
- Salariés : 1er actionnaire du Groupe
- Délai d'écoulement : 5 mois
- 100% des logements certifiés NF Habitat
- 100% des opérations d'Immobilier d'Entreprise certifiées BREEAM ou LEED




**Ambition**
- Contribuer aux Objectifs de Développement Durable en construisant des villes inclusives, résilientes et durables, en luttant contre le changement climatique et en améliorant la santé et le bien-être des occupants
- Renforcement du maillage territorial et développement du tertiaire et de la logistique en Régions
- Développer une expertise multi-produits et pouvoir répondre à l'échelle du quartier aux problématiques de la ville de demain
- Améliorer la satisfaction de tous nos types de clients

**Enjeux**

Ville durable — Satisfaction client — Qualité
Accessibilité prix — Éthique — Nouveaux usages
Projets sur-mesure — Réussite personnelle et collective

**Produits**

Logement (83% du CA) en B to B ou B to C
Collectif — Maison individuelle — Résidences gérées

Tertiaire (16 % du CA) en B to B
Immobilier d'entreprise — Commerce — Hôtel — Plateformes logistiques

Cette formalisation du modèle d'affaires du groupe n'a pas vocation à être exhaustive, mais a pour but de représenter le cycle d'activité du groupe, ses différents produits, ainsi que l'environnement commercial dans lequel il évolue, de manière à pouvoir comprendre les enjeux et risques détaillés dans la présente section. La section 1.1. du présent document de référence permet par ailleurs d'approfondir les caractéristiques essentielles de l'activité ainsi que le fonctionnement du groupe, et la section 2.1. du présent document de référence détaille les indicateurs clés de l'activité du groupe.

Les termes spécifiques sont définis ci-dessous :

- « *Pure player* » : entreprise exerçant sur un segment d'activité unique, la promotion immobilière dans le cas de Kaufman & Broad, le groupe n'est ni foncière, ni constructeur, ni gestionnaire ;
- « Nouveaux usages » : évolutions dans les manières d'habiter et de travailler qui influent sur l'usage et les caractéristiques des bâtiments ;
- Accessibilité prix : Produits qui correspondent aux critères de rentabilité financière et fiscale des investisseurs et de solvabilité des primo-accédants ;
- NF Habitat, BREEAM, LEED : certifications dédiées à l'immobilier permettant de valoriser la performance environnementale, technique, et le confort d'usage du bâtiment, et qui est attestée par un organisme vérificateur externe. Ces certifications sont, dans l'ordre d'apparition, des certifications française, britannique et américaine.

## Évaluation des risques RSE

La société a conduit une cartographie des risques RSE à partir d'un travail d'analyse des conséquences sociales et environnementales de l'activité, des effets de l'activité quant au respect des droits de l'homme, à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ; de l'analyse des processus et documents existants, d'une étude sectorielle, ainsi que d'entretiens menés auprès de managers et de cadres dirigeants du groupe.

Les risques identifiés ont fait l'objet d'une évaluation en fonction d'une grille définie, prenant en compte l'impact, la probabilité d'occurrence, ainsi que l'horizon du risque (sa rapidité de réalisation), afin d'établir une cotation des risques nets :

- 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.

Les risques identifiés comme plus importants au sein de cette cartographie dédiée concernent la fidélisation des collaborateurs et la rétention des talents, la satisfaction client, les recours sur les opérations, les aléas liés au terrain, aux circonstances climatiques ou à la qualité des travaux en phase chantier, les accidents graves de chantier, les défaillances fournisseurs, ainsi que le degré de dépendance à l'égard des fournisseurs. Ces risques, ainsi que leur traitement et leur suivi, sont détaillés dans la présente section.

La corruption fait l'objet d'une cartographie ainsi que d'un processus de gestion dédiés.

La cartographie des risques RSE a été réalisée par un cabinet spécialisé au cours de l'exercice 2018.

# 1.7.1. La politique du groupe en matière de RSE

## Description des activités du groupe

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

## Enjeux et responsabilités pour le promoteur immobilier

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

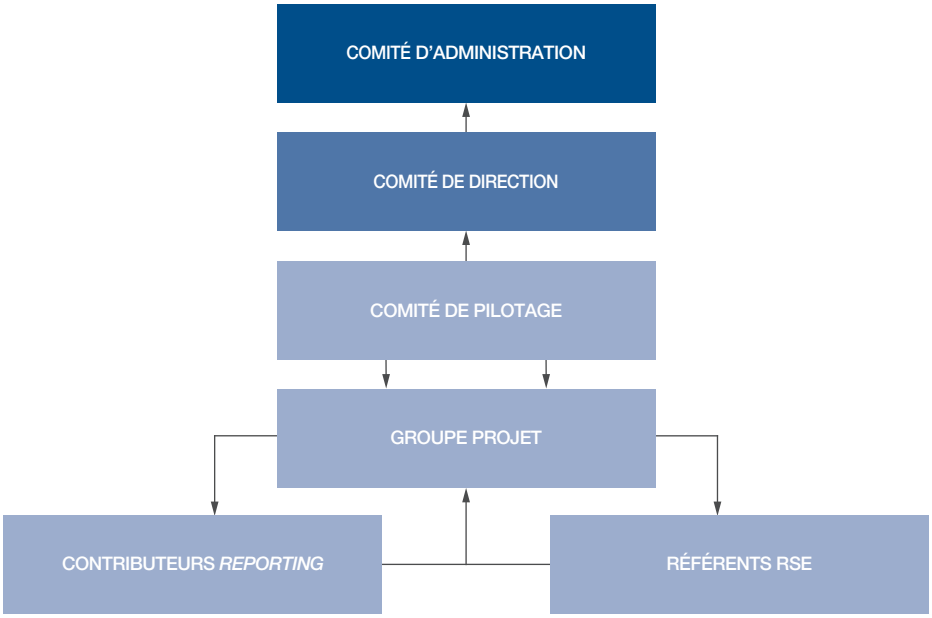
- recherche foncière et aménagement des terrains ;
- conception des bâtiments ;
- suivi de la construction/réalisation ; et
- livraison et service client.

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

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

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

## Organisation dédiée au Développement Durable




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

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

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

Kaufman & Broad a défini les différents enjeux et responsabilités qui existent dans les relations qu'il entretient avec ses parties prenantes au sein de sa charte de Responsabilité Sociale de l'Entreprise.

## Évaluation de la performance RSE

À partir de 2017, Kaufman & Broad a fait évaluer sa performance RSE en répondant à des agences de notation reconnues, dont les évaluations sont utilisées par les investisseurs. L'objectif est à la fois de faire reconnaître la performance du groupe, mais également de piloter l'amélioration des indicateurs dans une optique de comparaison sectorielle et en analysant et intégrer au mieux les attentes des parties prenantes externes.

Afin d'intégrer pleinement l'amélioration de la performance extra-financière à la stratégie du groupe, les résultats de ces différentes notations font partie des objectifs de rémunération variable du PDG selon les modalités décrites dans le rapport figurant à la section 9.5. du présent document de référence.

En 2018, le groupe s'est maintenu dans l'indice GAIA, en se classant quatorzième parmi les 70 meilleures entreprises du panel des 230 *small* et *mid caps* examinées.

Kaufman & Broad a également répondu au *Carbon Disclosure Project,* qui contribue à la réflexion sur la stratégie environnementale du groupe ainsi qu'à des notations généralistes permettant d'évaluer les différentes dimensions de la politique RSE.

Les informations extra-financières publiées dans cette section sont par ailleurs vérifiées par Deloitte, qui exprime un avis motivé sur la conformité de la Déclaration de performance extra-financière (arrêté du 14 septembre 2018).

# 1.7.2. Les enjeux environnementaux de l'activité

## 1.7.2.1. Maîtriser les risques liés à la recherche foncière

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

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

Depuis la Loi SRU du 13 décembre 2000, relative à la Solidarité et au Renouvellement Urbains, les communes définissent les plans locaux d'urbanisme (PLU) et les Établissements publics de coopération intercommunale élaborent les schémas de cohérence territoriale (SCOT) qui s'imposent dans plusieurs communes.

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

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

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

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

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

La gestion des eaux pluviales et du choix du moyen de rétention est étudiée très en amont, dès l'esquisse du plan-masse. Lors du montage du permis de construire, les syndicats d'assainissement ou la ville sont consultés et des études de sols et de perméabilité sont effectuées, pour déterminer le type de rétention et de fondations adéquat. En accord avec la réglementation des communes en matière de volume et de débit, un puits d'infiltration ou un bassin de rétention étanche est réalisé. En cas de rejet dans le milieu naturel, un dossier « Loi sur l'Eau » doit être rédigé. Des sondages, puis des tests sur la qualité de l'eau sont réalisés, pour savoir s'il faut ou non dépolluer.

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

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

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

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

La direction des Ressources humaines de Kaufman & Broad propose aux collaborateurs une série de formations sur les enjeux environnementaux liés à l'activité de promotion immobilière. En 2018, les formations « Étude de sol : savoir étudier un rapport » et « Gestion des sites et sols pollués » ont ainsi été proposées aux collaborateurs.

### La découverte de vestiges archéologiques

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

Lorsque la DRAC estime qu'un diagnostic préventif est nécessaire, car le terrain peut receler des vestiges, le promoteur signe une convention pour le réaliser. Le diagnostic est réalisé par un opérateur conventionné par le groupe, l'Institut National de Recherches Archéologiques Préventives (INRAP) ou un service de collectivité. Si le diagnostic révèle des vestiges, des fouilles peuvent être prescrites par le conservateur régional. En fonction de l'issue des fouilles, le projet peut être modifié (nature des fondations, mode de construction ou de démolition…) ou les vestiges découverts peuvent être classés au titre des monuments historiques, et conservés. (voir section 1.2.4.6. « Risques liés à la découverte de vestiges archéologiques »).

### Le cas particulier des démolitions

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

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

En 2018, la formation « Sensibilisation au risque amiante » a été proposée aux collaborateurs de Kaufman & Broad par la direction des Ressources Humaines.

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

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

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

protégée (mesures d'évitement) ou des mesures compensatoires examinées par la DREAL peuvent être mises en place.

Un dossier « Loi sur l'Eau » a ainsi été constitué pour le programme « La Forêt Verte » au Perray-en-Yvelines, dont le terrain comporte une zone humide identifiée par une étude pédologique réalisée par Kaufman & Broad. En accord avec les conclusions du dossier, Kaufman & Broad a pris en charge des mesures compensatoires visant à restaurer une autre zone humide située sur le même bassin versant que le projet, sur la rive de l'étang du Perray. Dans cette zone, une roselière épure naturellement l'eau par filtration et abrite de nombreuses espèces végétales et animales. C'est une zone de ponte pour le brochet et un lieu de nidification et de reproduction pour les oiseaux, qui s'y arrêtent lors de leur migration. Cette zone humide et son écosystème étaient progressivement colonisés et menacés par une saulaie. Des travaux ont donc été programmés, hors période de migration et de reproduction, pour la restaurer, l'entretenir, et assurer un suivi écologique pendant 10 ans.

## 1.7.2.2. Maîtriser l'impact paysager et environnemental des opérations

### Intégration des opérations dans l'environnement

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

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

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

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

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

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

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

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

### Maîtriser l'impact environnemental des chantiers

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

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

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

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

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

Cette charte mentionne notamment que Kaufman & Broad :

- vise à limiter les pollutions des sols et eaux de proximité par la collecte et la rétention (des huiles de coffrage, eaux de lavage…) en vue de leur élimination ;

- s'assure que la réglementation sur le traitement des déchets de chantier est respectée par les entreprises intervenantes. Cette réglementation oblige les entreprises à utiliser des bennes spécifiques et impose une évacuation vers les déchetteries avec un tri des déchets selon leur nature. Sur l'ensemble de nos chantiers, le tri des déchets est obligatoire et est réalisé in situ si la taille du chantier le permet. Sur les chantiers certifiés, l'AMO est chargé des bilans sur le tri sélectif. Dans le cadre des démolitions, le démolisseur est responsable du tri des déchets. Il doit fournir les preuves du tri des déchets et doit pouvoir attester qu'il a envoyé les déchets dans les déchetteries appropriées, par l'obtention de bordereaux Cerfa.

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

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

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

En 2018, une formation sur le chantier à faibles nuisances a été proposée aux Responsables techniques et aux conducteurs de travaux.

Kaufman & Broad s'est interrogé sur les consommations d'eau et d'électricité utilisées lors d'un chantier. La durée d'un chantier n'étant pas corrélée à l'exercice fiscal, le groupe préfère publier des données concernant toute la durée du chantier, et communique sur les chantiers pour lesquels il dispose d'informations fiables et complètes, aussi bien sur l'eau que sur l'électricité.

Le groupe communique les données de 51 % des chantiers achevés courant exercice 2018.

Les consommations communiquées sont celles acquittées au titre du compte prorata pour 51 % des chantiers, hors JVT, ayant atteint 100 % d'avancement technique au cours de l'exercice 2018. Ces consommations sont de 70 753 $m^3$ d'eau, 8 785 382 kWh d'électricité et 88 $m^3$ de fuel pour 45 chantiers, correspondant à 276 368 $m^2$ de surface habitable.

À ce jour, le groupe n'a pas connaissance de difficultés d'approvisionnement en eau pouvant impacter la réalisation de ses opérations.

### Les provisions et garanties pour les risques en matière d'environnement

Kaufman & Broad effectue des promesses de vente sous condition. Ces conditions suspensives intègrent les risques en matière d'environnement qui pourraient survenir suite à la réalisation des études de sols, afin, le cas échéant, de pouvoir obtenir des contreparties de la part du vendeur. Dans le cadre juridique des promesses de vente, Kaufman & Broad ne porte pas, à ce jour, de risques avérés, et donc aucune provision ni garantie pour les risques en matière d'environnement n'est comptabilisée au 30 novembre 2018.

## 1.7.2.3. Des projets performants au-delà des exigences réglementaires

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

### Démarche de certification

Le groupe a obtenu le droit d'usage de la marque NF Habitat HQE au niveau national. Cette certification remplace les multiples certifications existant par le passé, et répond aux attentes exprimées par les professionnels comme par les particuliers de simplifier et de rendre plus lisibles les critères de qualité et de performance des ouvrages.

L'atteinte de cet objectif au niveau groupe a nécessité une clarification et une harmonisation des process, et s'inscrit dans la stratégie qualité de Kaufman & Broad. Les logements certifiés apportent une valeur ajoutée aux acquéreurs en termes de confort d'usage par rapport aux niveaux réglementaires, notamment en termes de performance acoustique, thermique (des logements plus performants sur le plan énergétique, et sur les isolants pour les logements NF Habitat HQE), et sur l'aération avec des contrôles plus exigeants sur la VMC.

En 2018, les formations NF Habitat et Référent certification NF Habitat ont été proposées aux collaborateurs.

Chaque Agence du groupe dispose de Référents Maître d'Ouvrage interne NF Habitat dont le rôle est de veiller à la bonne mise en place du process et au respect des exigences de la certification. Ce réseau de Référents est animé et piloté au niveau groupe par une Référente nationale qui a un rôle de conseil à l'égard des Référents Agence. Cette Référente nationale assure le suivi du respect de l'engagement dans la certification pour l'ensemble des opérations du groupe, et plus spécifiquement l'atteinte de l'objectif d'un quart des opérations en NF Habitat HQE.

Sur l'exercice 2018, 100 % des logements acceptés en Comité Foncier, hors co-promotion, résidences étudiantes et résidences gérées, commercialisés sous la marque Kaufman & Broad, sont certifiés avec un niveau de maturité 2 NF Habitat. Sur la totalité des logements, 37.8 % sont en RT 2012 – 10 % et 1.9 % ont une performance thermique de RT 2012 – 20 %. La réglementation thermique 2012 (RT 2012) est proche du niveau d'exigence des bâtiments basse consommation (BBC), autour de 50 kWh/$m^2$/an.

35 % des logements certifiés atteindront le niveau NF Habitat HQE.

### Contribution à la lutte contre le changement climatique

#### Risques liés au changement climatique pour l'activité

Avec l'augmentation de conditions climatiques exceptionnelles, le groupe pourrait être confronté à des surcoûts liés à des contraintes techniques inattendues. Par exemple des conditions hivernales particulièrement rigoureuses qui engendreraient des arrêts de chantiers durant plusieurs jours (voire plusieurs semaines), risqueraient d'entraîner des retards de livraison ayant une incidence sur la reconnaissance du chiffre d'affaires et de la marge du groupe, voir également section 1.2.4.9. « Risques liés aux circonstances climatiques ».

La hausse du coût de l'énergie et la rareté de certaines ressources pourraient entraîner des surcoûts pour le groupe, notamment du fait d'une hausse de la fiscalité environnementale et de la hausse des charges des entreprises (progression du coût des matériaux et des normes réglementaires de plus en plus lourdes, en particulier en matière de sécurité et d'environnement). Des variations significatives des prix des matières premières (principalement le béton, l'acier et le ciment) utilisées dans la construction des immeubles vendus par le groupe, pourraient avoir un impact significatif sur les coûts de construction du groupe. Cette hausse des coûts de construction pourrait avoir un impact significatif défavorable sur le niveau de marge du groupe, si la société ne parvenait pas à la répercuter, même partiellement, sur ses prix de vente, voir également section 1.2.4.3. « Risques liés aux coûts de construction ».

### Analyse des postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité

Afin de travailler à une diminution de l'empreinte carbone des bâtiments et de développer ses connaissances sur la construction bas carbone, Kaufman & Broad est membre fondateur de l'association bâtiment bas carbone (BBCA), qui a lancé un nouveau label pour les constructions et les bâtiments en exploitation ayant une empreinte carbone réduite.

Conscient que les émissions indirectes de scope 3 représentent une part significative des émissions du groupe, Kaufman & Broad en réalise une estimation en s'appuyant sur des références sectorielles (HQE, CSTB, ADEME), qui utilisent des valeurs correspondant aux postes « produits et équipements » mis en œuvre lors de la construction d'un bâtiment.

L'association BBCA considère en effet que pour un bâtiment neuf, la construction représente 60 % des émissions. Cette analyse est fondée sur les résultats du test HQE Performance mené par l'association HQE pour les bureaux et logements collectifs. Kaufman & Broad a par ailleurs fait réaliser l'analyse du cycle de vie de son projet d'Immobilier d'entreprise « ORA » à Paris 17e, qui est un projet de 20 852 m² labellisé Effinergie +. Cette étude réalisée avec l'outil ELODIE V2 du CSTB a mis en évidence que le principal contributeur au réchauffement climatique, même sur une période de 60 ans d'exploitation, reste le volet « construction ».

Pour les surfaces construites en 2018, les estimations par typologie de produit sont présentées ci-dessous, avec l'historique de 2017. Pour l'exercice 2018, la phase construction des produits livrés a ainsi représenté 288 836 $TeqCO_2$ pour 540 887 m² livrés.

| m² construits [(a)] | 2018 | Émissions des produits livrés en 2018 durant leur phase de construction ($TeqCO_2$) | 2017 | Émissions des produits livrés en 2017 durant leur phase de construction ($TeqCO_2$) |
|---|---|---|---|---|
| Appartements | 395 297 | 207 531 | 294 437 | 154 579 |
| Résidence gérée [(c)] | 46 424 | 24 373 | 15 986 | 8 393 |
| Maisons | 12 605 | 5 357 | 13 397 | 5 694 |
| Bureau | 49 050 | 31 883 | 29 845 | 19 399 |
| Commerce | 0 | 0 | 5 200 | 2 860 |
| Logistique [(c)] | 37 511 | 19 693 | 0 | 0 |
| **TOTAL [(B)]** | **540 887** | **288 836** | **358 865** | **190 925** |

*(a) Calcul à terminaison.*
*(b) Hors Terrains/lots à bâtir.*
*(c) Assimilé à du collectif en termes de facteurs d'émissions.*

### Analyse des leviers du groupe face au changement climatique

***L'emplacement des projets***

La distance aux services (écoles, commerces, lieux de loisirs…) et la proximité des transports en commun sont des critères de sélection de l'emplacement des projets, aussi bien en logement qu'en Immobilier d'entreprise. La connectivité est déterminante dans le choix du lancement d'une opération, en intégrant des critères d'analyse tels que la taille de l'agglomération ou le secteur d'implantation.

La localisation d'un projet influence directement les émissions liées aux transports quotidiens (notamment domicile-travail).

Pour les opérations éloignées des transports publics, qui imposent l'utilisation de la voiture individuelle pour les trajets du quotidien, des expérimentations sont en cours pour proposer des alternatives aux acquéreurs. Un service de court-voiturage est ainsi expérimenté sur certaines opérations en Île-de-France (voir section 1.7.4.2. « Accompagnement Kaufman & Broad en logement »).

***La conception des projets***

Le groupe s'efforce de concevoir des projets bioclimatiques, c'est-à-dire s'appuyant sur le climat et l'environnement local afin d'être performants. Un bâtiment bioclimatique est en partie naturellement chauffé et ventilé grâce au rayonnement solaire, à l'inertie thermique des matériaux et du sol et à la circulation naturelle de l'air.

Le groupe prête donc une grande attention à l'implantation et l'orientation des bâtiments, à la composition des parois et au choix des matériaux, à la prise en compte de la végétation environnante et au type d'énergie disponible localement.

L'ensemble des projets font également l'objet d'une réflexion sur l'adaptation des surfaces aux besoins, afin d'optimiser les plans.

***Amélioration de la performance énergétique des bâtiments***

L'impact environnemental et la performance énergétique des bâtiments sont encadrés par la réglementation, d'une part, et les labels et certifications, d'autre part. La réglementation thermique est renforcée en France tous les cinq ans en moyenne, afin de respecter les objectifs nationaux de réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Déjà mise en œuvre depuis octobre 2011 pour les bâtiments tertiaires, l'application de la réglementation thermique 2012 (RT 2012) est obligatoire depuis le 1er janvier 2013 pour la construction de logements neufs. Il s'agit donc d'une condition posée à la validation d'un permis de construire.

Le groupe anticipe l'évolution des réglementations environnementales afin de pouvoir en maîtriser les coûts, de développer son savoir-faire et de faire de cette contrainte une source d'innovation.

Kaufman & Broad a ainsi remporté le concours pour un immeuble BEPOS dans la ZAC Euratlantique située dans le quartier Amédée Saint-Germain, près de la gare de Bordeaux, prévu en livraison fin 2021.

Kaufman & Broad travaille également sur le mix énergétique permettant une meilleure performance de ses ouvrages et un moindre impact environnemental en réduisant le recours aux énergies fossiles. Le groupe a plusieurs projets dans la ZAC Batignolles qui fait office d'expérimentations sur de multiples sujets pour la Ville de Paris, avec par exemple un système de chauffage double flux, des panneaux photovoltaïques sur les toits, une aspiration des déchets, le label Biodivercity, et la certification H&E. L'une de ses opérations, « Émergence », va ainsi au-delà de la réglementation thermique en étant RT 2012 - 17 % en ayant recours à des panneaux photovoltaïques ; ce projet est certifié H&E profil A option Performance.

Kaufman & Broad fait partie d'un groupe de travail multi-acteur monté à l'initiative de l'aménageur Paris Batignolles, dans le cadre du projet européen CoRDEES, autour de ce quartier sur la performance énergétique des bâtiments et le suivi des consommations réelles.

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

***Le choix des matériaux et des systèmes constructifs***

Conscient que le groupe est dépendant de matériaux de construction avec une forte intensité carbone pour sa production, tel que le ciment, il s'intéresse aux matériaux à moindre intensité carbone, comme le bois.

Le groupe travaille ainsi sur des projets innovants de construction bois.

Kaufman & Broad a remporté le concours pour la réalisation de la tour de logements Silva en structure primaire bois à Bordeaux, qui sera livrée fin 2020. Ce projet se déploie sur 17 700 m² répartis entre 14 200 m² de logements certifiés NF Habitat HQE, 3 000 m² de bureaux labellisés BREEAM Very Good, 500 m² de commerces et un parking en silo. Cette tour qui s'étire sur 17 étages et 50 mètres de haut, compte plus de 80 % de bois, avec une structure primaire à colombages géants.

Le groupe a également réalisé le siège régional d'EDF de 4 500 m² en bois et béton, livré à Bordeaux début 2019.

Kaufman & Broad a accompagné la création et réalisation du Congrès Woodrise (premier Congrès mondial dédié aux immeubles bois de moyenne et grande hauteur permettant d'effectuer un benchmark et un retour d'expérience international sur la construction bois). Les équipes sur place ont présenté les références du groupe en construction bois. Le groupe a marqué l'engagement de Kaufman & Broad dans cette thématique en signant le « Woodrise Paper ».

***L'usage des bâtiments : sensibiliser les clients à l'impact de leur acquisition***

Le diagnostic de performance énergétique (DPE) permet d'identifier la performance énergétique des logements. Il se présente sous la forme d'un document normé officiel et doit être réalisé par un professionnel certifié, à l'initiative du vendeur du logement. Valable 10 ans, le DPE est réalisé à l'aide d'un logiciel réglementé, qui émet, à l'issue de l'étude, une « étiquette énergie » et une « étiquette climat ». Depuis le 1er janvier 2011, la présence de l'étiquette énergie est obligatoire dans les transactions immobilières.

Le DPE permet ainsi de classer un logement d'un point de vue écologique. C'est une plus-value pour l'acheteur, puisqu'un logement peu gourmand en énergie est aussi un logement peu coûteux à l'entretien. Kaufman & Broad l'affiche donc sur l'ensemble de ses plaquettes commerciales.

Au-delà de la conformité aux réglementations en vigueur, la performance énergétique réelle des bâtiments dépend des occupants. Selon leur mode de vie et les choix qu'ils feront, ils parviendront ou non à optimiser leur logement en termes d'économies d'énergie. Par exemple, des bouches de ventilation obstruées ou un mur extérieur percé contribuent à annuler les bonnes performances énergétiques des bâtiments.

Ce facteur comportemental prend davantage d'importance si le logement est techniquement conçu pour être plus économe. Un guide est remis aux clients à la livraison, pour présenter les particularités environnementales et techniques de l'immeuble et du logement, ainsi que les bonnes pratiques à adopter au quotidien, afin de les sensibiliser au « bon usage » de leur logement.

Les plateformes logistiques tout comme les bureaux, sont livrés avec une gestion technique du bâtiment, (GBT, un système de gestion du bâtiment), permettant notamment de suivre les consommations.

***Nouvelle vie des bâtiments***

Le groupe réalise également des projets de réhabilitation, qui permettent de faire évoluer les usages de bâtiments et de conserver le gros œuvre et la structure et qui permettent ainsi d'économiser certaines émissions carbone liées aux matériaux par rapport à une construction neuve (voir sections 1.7.2.6. « Économie des ressources » et 1.7.4.3.2. « Une implication durable auprès des collectivités », sous-section « Contribution au renouvellement urbain et à la requalification des friches industrielles »).

***Engagement du groupe sur l'impact environnemental des bâtiments***

La stratégie nationale bas-carbone (SNBC) française définit un objectif de réduction des émissions de - 75 % par rapport à 1990 à l'horizon 2050 (facteur 4). Le secteur résidentiel-tertiaire est responsable de près de 25 % des émissions françaises : il a donc un rôle majeur à jouer dans la lutte contre le changement climatique. La SNBC prévoit ainsi une division par 2 des émissions de gaz à effet de serre pour le secteur entre 2013 et 2028 et une baisse de 85 % des émissions du secteur à horizon 2050. Les investissements d'aujourd'hui sont ceux qui seront utilisés dans les prochaines décennies : il est donc essentiel d'agir maintenant sur le parc.

Kaufman & Broad soutient cette politique en proposant des bâtiments intégrant les enjeux du changement climatique dès leur phase de conception, *via* le choix des matériaux utilisés, l'optimisation des performances énergétiques et la réduction des émissions de gaz à effet de serre de ses produits.

Ainsi le groupe s'est fixé pour objectifs d'atteindre d'ici 2030 :

- 100 % des nouveaux projets de logements neufs surperformant la RT 2012 de 10 % ;
- 100 % des nouveaux projets de bureaux neufs surperformant la RT 2012 de 10 % ;
- 100 % des nouveaux projets de bureaux certifiés BREEAM *Very Good*.

Conscient du rôle plus large que le secteur peut jouer dans la lutte contre le changement climatique, le groupe conduit par ailleurs une réflexion sur les moyens et objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre des produits livrés y compris en phase d'utilisation par ses clients.

En parallèle, Kaufman & Broad poursuit ses efforts d'entraînement du secteur en s'inscrivant activement dans des groupes de réflexions tels que l'Association Bâtiment Bas Carbone (BBCA), dont il est membre fondateur. Cette participation à l'amélioration de la connaissance et à la prise de conscience collective du secteur vers davantage de sobriété énergétique et matériaux, permet à Kaufman & Broad d'intégrer progressivement les avancées sectorielles dans la réduction globale de l'empreinte carbone des bâtiments.

## 1.7.2.4. Impacts des activités administratives

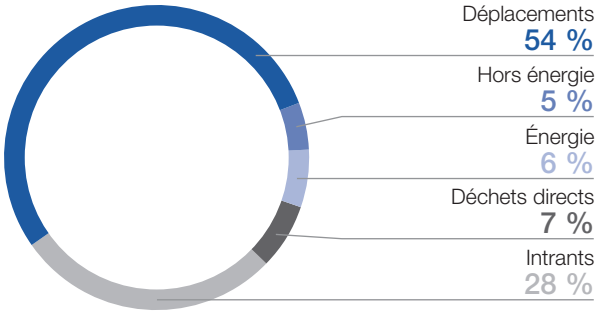
Kaufman & Broad prend en compte l'impact environnemental de ses activités administratives afin de sensibiliser et mobiliser ses salariés autour d'objectifs de réduction des consommations et des émissions carbone.

### Le Bilan des Émissions de Gaz à Effet de Serre réglementaire du GIE Kaufman & Broad

Le groupe a réalisé un bilan des émissions de gaz à effet de serre (BEGES) en 2015 pour l'ensemble des activités du GIE, qui sera actualisé en 2019. Les biens concernés par le BEGES sont les bureaux et locaux des agences, le matériel informatique détenu par les sociétés du groupe Kaufman & Broad et utilisé par les salariés du GIE, ainsi que les véhicules en leasing.

L'analyse des émissions de gaz à effet de serre pour les activités de Kaufman & Broad a été réalisée sur le périmètre réglementaire (scopes 1 et 2), et certaines émissions du scope 3 sont également mentionnées.

**SYNTHÈSE ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE PAR POSTE**




| Poste | Description |
|---|---|
| Déplacements | Uniquement véhicules de fonction (amont et combustion) |
| Intrants | Impressions et publications externes (papier) |
| Déchets directs | Papier et eau |
| Énergie | Consommation électrique : climatisation, ventilation, éclairage, informatique |
| Hors énergie | Fluides frigorigènes des installations de climatisation |

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

Le BEGES de Kaufman & Broad révèle ainsi que 54 % des émissions de gaz à effet de serre du groupe proviennent des déplacements réalisés avec les véhicules de fonction.

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

### Bilan carbone des déplacements professionnels en 2018

En 2018, le groupe a donc choisi d'évaluer les émissions de gaz à effet de serre des déplacements professionnels effectués par les collaborateurs. Cette analyse est réalisée pour les déplacements professionnels effectués avec les véhicules de fonction, les véhicules personnels, en train et en avion.

La méthodologie pour établir cette évaluation carbone a évolué pour l'exercice 2018 afin d'intégrer le poste « amont » en plus du poste « combustion » dans les coefficients d'émissions utilisés, de manière à aligner les méthodes de calcul avec les bonnes pratiques de *reporting* environnemental et avec le *Carbon Disclosure Project*.

Les facteurs d'émission sont issus de la Base Carbone de l'ADEME.

Au total, environ 2 457 tonnes équivalent $CO_2$ ont été émises en 2018 pour les déplacements professionnels. Les véhicules sont les principaux émetteurs de $CO_2$, à hauteur de 85 %.

| Type de transport | Teq$CO_2$ | Répartition |
|---|---|---|
| Voiture | 2101,46 | 85,5 % |
| Train | 4,13 | 0,2 % |
| Avion | 351,61 | 14,3 % |
| Total | 2 457,20 | 100 % |

Conscient de la part importante des transports dans ses émissions de gaz à effet de serre, le groupe réfléchit à de nouvelles manières de communiquer et de travailler, en s'intéressant notamment aux outils numériques. Kaufman & Broad a mis en place dès 2009, des systèmes de visioconférence. Les agences du groupe sont équipées de systèmes de visioconférences, hors établissement de Serge Mas promotion. Le groupe encourage ainsi ses collaborateurs à privilégier les visioconférences afin de limiter leurs déplacements. L'utilisation de tablettes est progressivement généralisée, avec comme corollaire la dématérialisation de certains process métiers. Par ailleurs, le groupe a déployé un système de Gestion Électronique de Documents.

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

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.

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. À ce jour, 95 % du parc serveur est virtualisé (hors hyperviseurs). Ce projet a entraîné une baisse de la consommation électrique, qui a été divisée par dix (sur la partie virtualisée), ainsi que de l'investissement en matériel.

Pour faire face à l'augmentation du volume de données stockées, Kaufman & Broad a entrepris de rénover son système de stockage des fichiers. Le groupe a la volonté de gérer ses unités de stockage en minimisant la consommation d'énergie de son centre de données. Son choix s'est donc porté sur une technologie évolutive et éco-énergétique qui permet de limiter le nombre de disques durs et dont les blocs d'alimentation sont conformes à la norme Energy Star Platinum.

Une partie de l'infrastructure informatique du groupe a été externalisée, afin de sécuriser le Système d'Information, rationaliser les coûts, réduire les coûts énergétiques et réduire les impacts sur l'environnement. Le data center modulaire de dernière génération choisi par Kaufman & Broad affiche un indice d'efficience énergétique (PUE ou *Power Usage Effectiveness*) de 1,21 grâce, entre autres, au *free cooling*. Cette performance est largement supérieure au PUE standard de 2 qu'affichent les data centers des générations précédentes.

## Volumes globaux d'impression mesurés

| *(en milliers de pages)* | 2018 | 2017 (1) |
|---|---|---|
| Photocopies noir et blanc | 2 697 | 2 731 |
| Photocopies couleur | 7 275 | 7 090 |
| **TOTAL** | **9 972** | **9 821** |

*Sont concernées les impressions et photocopies réalisées à partir des photocopieurs (MFP) de toutes les agences du groupe. Les imprimantes et l'impression des brochures et plaquettes commerciales sont exclues.*

*(1) Période du 25/01/2017 au 25/01/2018.*

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.

En 2017, la DSI a progressivement déployé une politique d'impression sur le Siège avec pour objectif de réduire l'impact sur l'environnement, réduire le nombre global d'impressions et les coûts associés, accroître la confidentialité et la flexibilité.

### Les consommations d'eau et d'électricité des agences

Les collaborateurs en agence ont été sensibilisés à une gestion durable des ressources et sont encouragés à éteindre les lumières des bureaux dès qu'ils quittent ceux-ci. Il en est de même pour la gestion des postes informatiques ainsi que des photocopieurs et imprimantes.

Les consommations d'eau et d'électricité des agences sont également suivies. Le groupe n'a pas recours aux énergies renouvelables pour ses propres besoins énergétiques.

| | Effectif moyen | Consommation eau *($m^3$)* | Consommation électricité *(kWh)* | Consommation gaz *(kWh)* |
|---|---|---|---|---|
| 2018 | 857 | 8 578 | 1 715 130 | 123 529 |

Les *Boutik* et les antennes ne font pas partie du périmètre de *reporting*.

## 1.7.2.5. Synthèse des émissions carbone du groupe sur son périmètre administratif et sur ses activités

| Type d'émissions *(Teq $CO_2$)* | Postes pris en compte | 2018 |
|---|---|---|
| Scope 1 | Déplacements professionnels en véhicules de fonction (flotte de fonction et Cartes TOTAL en combustion) | 1 372 |
| Scope 2 | Consommation d'énergie sur les sites administratifs (combustion) | 73 |
| Scope 3 | Déplacements professionnels en véhicule personnel, train ou avion | 727 |
| | Déplacements professionnels en véhicules de fonction (flotte de fonction et Cartes TOTAL amont) | 359 |
| | Phase de construction des différents types de produits | 288 836 |
| | Consommation d'énergie sur les sites administratifs (amont) | 23 |
| **TOTAL** | | **291 390** |

## 1.7.2.6. Économie des ressources : sensibilisation à l'économie circulaire

Le groupe a souhaité amorcer une réflexion sur la manière d'intégrer l'économie circulaire dans les projets, et plus particulièrement dans les réponses à concours. Kaufman & Broad a donc rejoint l'association Orée et fait partie du club métier « Déconstruction », ainsi que du groupe de travail sur l'économie circulaire qui traite cette thématique en lien avec les stratégies territoriales d'aménagement.

Dans le cadre des projets, conformément à la réglementation, et aux référentiels de certification, une partie des déchets de chantier sont valorisés. Pour l'opération de Clichy « United », ce sont ainsi 85 % des déchets de chantier qui ont été valorisés.

Le groupe réalise des projets de réhabilitation, qui permettent de faire évoluer les usages de bâtiments et de conserver le gros œuvre et la structure, pour ainsi économiser certaines émissions carbone liées aux matériaux par rapport à une construction neuve.

Le programme « Carré Lafayette », lauréat du concours organisé par le conseil général de Loire-Atlantique, est un projet d'envergure mêlant réhabilitation et construction au sein du site classé de l'ancienne caserne de gendarmerie sur la place Aristide-Briand à Nantes. L'opération, inaugurée le 6 juillet 2015, a permis de réhabiliter trois bâtiments et de créer un immeuble neuf. Les lieux sont totalement réhabilités afin d'optimiser les volumes proposés pour les logements : 3,60 m de hauteur sous plafond, avec des sols en parquet massif ainsi que des portes intérieures ornées de moulures. Les façades ont été préservées et réinterprétées de manière contemporaine, et l'ancien pédiluve à chevaux a été conservé et transformé en un espace de repos orné de plantes aromatiques.

### Le recyclage du papier et du matériel informatique

En tant qu'entreprise de services, Kaufman & Broad génère principalement des déchets de bureau et effectue une consommation de papier très importante, aussi bien pour son activité interne que pour son activité commerciale. Conscient que l'évolution de ses pratiques peut avoir un impact positif, Kaufman & Broad s'est engagé dans une politique groupe pour la mise en place du tri et du recyclage dans toutes ses agences, avec un prestataire commun. Ce prestataire crée des emplois pérennes pour des personnes éloignées du marché de l'emploi et des personnes handicapées. La démarche est déployée sur l'ensemble du groupe.

Dans ses bureaux le groupe a généralisé la mise en place du tri et du recyclage des déchets. Ils sont collectés puis re-triés par une entreprise d'insertion, permettant de créer des postes pour des personnes handicapées. Sur l'exercice 2018, ce sont ainsi environ 52 tonnes de déchets qui ont été collectées pour être recyclées. La totalité du tonnage des papiers-cartons collecté et trié par ce prestataire a été recyclée dans des usines papetières implantées en France.

L'ensemble du groupe pratique également la récupération et le recyclage du matériel informatique. Pour l'exercice 2018, ce sont ainsi 535 kg de cartouches qui ont été collectées. Le recyclage est organisé en lien avec deux organismes, dont l'un s'est engagé dans le programme « New Life » pour le traitement des consommables usagés afin d'éviter le broyage, l'incinération, la mise en décharge et l'enfouissement des déchets. Dans ce cadre, les cartouches usagées sont collectées par un organisme, puis les composants sont réutilisés pour fabriquer des produits dérivés selon un processus garanti par le label « No Waste Solution by Revialis », certifiant que l'intégralité des matières premières a été réintroduite dans l'industrie avec 0 % de déchets. Ce label est en conformité avec la norme ISO 14001, et cette solution apporte un gain de 33 % en termes d'émission de gaz à effet de serre par rapport à l'incinération.

# 1.7.3. Construire avec les salariés : politique des Ressources Humaines du groupe

## Principal actionnaire : les salariés

Au 30 novembre 2018, les collaborateurs de Kaufman & Broad constituent le premier actionnaire du groupe avec près de 13 % du capital détenu (Artimus Participations, FCPE Kaufman & Broad et KB Actions 2017).

Bâti sur la conviction que la croissance économique du groupe doit s'appuyer sur ses collaborateurs, cet actionnariat des salariés permet à chacun d'être associé à l'évolution future des résultats du groupe et de renforcer le sentiment d'appartenance au groupe.

## La mission des Ressources Humaines

Les Ressources Humaines ont pour mission de soutenir la croissance du groupe en s'appuyant sur les collaborateurs, premiers artisans et actionnaires de Kaufman & Broad. Le projet de Kaufman & Broad se fonde à la fois sur le développement des individus et la force du collectif.

Convaincus que le talent de chacun fait la différence, la formation et le développement occupent une place centrale tout au long de la carrière des collaborateurs au sein de notre groupe.

Les actions de l'équipe Ressources Humaines sont structurées autour des axes suivants :

- s'assurer en permanence de l'adéquation entre organisation et objectifs du groupe et recruter les meilleurs talents pour y répondre ;
- favoriser l'intégration des nouveaux collaborateurs dès leur arrivée et l'appropriation de la culture du groupe ;
- révéler et développer le potentiel des collaborateurs ;
- conduire une politique de rémunération qui allie compétitivité externe et équité interne, tout en veillant à l'équité salariale entre les hommes et les femmes à poste et profils équivalents.

Les Ressources Humaines accompagnent toutes les évolutions de l'entreprise, de son organisation et de ses métiers. Ainsi, à titre d'illustration, la création de la cellule « Projets Urbains et Innovation » au sein de l'Immobilier d'entreprise s'est appuyée à la fois sur le recrutement d'experts, l'intégration de nouveaux métiers et la diffusion, dans les agences locales, de la culture de projets urbains et d'appels à concours. Ce type d'évolution concerne les pratiques RH telles que l'identification et le recrutement des talents, ainsi que la formation et le développement des collaborateurs.

Les Ressources Humaines et l'ensemble des managers veillent à soutenir l'engagement de chacun, tout en écoutant les leviers d'amélioration et les attentes. Nous partageons tous le même objectif : progresser et assurer de manière pérenne la performance économique du groupe.

## 1.7.3.1. Recrutement et intégration

### Les relations écoles et le recrutement

Conscients de l'enjeu d'attirer les talents et de leur construire des parcours professionnels attractifs, Kaufman & Broad cherche en permanence à enrichir son vivier. Le groupe mène, à cette fin, une politique de recrutement diversifiée qui repose sur plusieurs axes, parmi lesquels des partenariats privilégiés avec notamment l'ESTP et l'Université de Dauphine (parrainage du Master 246 Finance – Parcours du Management de l'Immobilier), et une présence importante au sein de forums (ESPI, Mines d'Alès, Forum des métiers de l'immobilier, Hautes Écoles Ingénieurs à Lille).

Kaufman & Broad entretient des relations fortes avec les écoles cibles préparant aux métiers de la promotion et des services immobiliers. Le partenariat conclu avec l'École Spéciale des Travaux Publics (ESTP) depuis 4 ans a été enrichi en 2018 du parrainage d'un étudiant en situation de handicap. Le groupe a également tissé, depuis de nombreuses années, des liens importants avec l'École Supérieure des Professions Immobilières (ESPI). Nous mettons en place pour les étudiants des sessions de coaching CV et entretiens dans les différents campus de l'ESPI (Paris, Nantes, Marseille et Lyon) ainsi que des tables rondes sur différentes thématiques métiers.

Afin de diversifier ses sources de recrutement, nous proposons également aux salariés à l'origine d'une cooptation réussie qu'une prime soit versée, selon leur choix, à une des associations partenaires du groupe.

L'intégration des jeunes dans l'entreprise, et le fait de leur mettre le pied à l'étrier à travers des stages, des jobs d'été, l'alternance ou l'emploi de jeunes diplômés est un des objectifs du groupe.

En 2018, le groupe a ainsi embauché 48 jeunes en apprentissage ou en contrat de professionnalisation. Avec environ 6,7 % de son effectif en alternance, le groupe a dépassé son engagement de former un nombre de jeunes égal à 4 % de ses effectifs, engagement pris dans l'accord collectif relatif à l'emploi intergénérationnel. En outre, ce pourcentage témoigne de la vivacité et du développement des relations avec les écoles. Ces étudiants constituent un vivier privilégié de recrutement pour le groupe qui, en 2018, en a embauché 3 en CDD et 8 en CDI.

Sur cette thématique, Kaufman & Broad poursuit son engagement auprès de la Fondation Espérance Banlieues en parrainant 2 classes durant l'intégralité de leur cycle scolaire du collège.

**201 collaborateurs ont été recrutés, en CDD ou CDI, en 2018**

**48,3 % des collaborateurs engagés, en CDD ou CDI, en 2018 ont moins de 30 ans**

### Un parcours d'intégration pour tous

Kaufman & Broad poursuit l'objectif de développer une relation durable avec chaque nouveau collaborateur. Pour ce faire, un parcours d'intégration personnalisé est mis en place pour chaque collaborateur nouvellement embauché, ce qui permet de donner à chacun les clés de la réussite tant d'un point de vue opérationnel que d'appréhension de la culture du groupe.

Le parcours d'intégration, réalisé dans les premiers mois de son arrivée, comprend des entretiens avec les collaborateurs qui constituent l'écosystème du nouvel embauché ainsi que des représentants des différentes fonctions, des « vis ma vie » avec des collaborateurs qui exercent leur métier, la désignation d'un parrain, un quizz de connaissance du groupe, de ses activités, projets et valeurs, un parcours de bienvenue sur la plateforme digitale KB Learning, des formations aux outils opérationnels et un parcours « Happy Connected » de sensibilisation à la déconnexion et au bien-être.

En outre, un séminaire d'une journée au siège invitant l'ensemble des nouveaux entrants cadres de l'année est organisé, à plusieurs

reprises, dans l'année. Étape privilégiée pour assurer la qualité de la prise de poste et son efficacité, cette journée d'intégration permet aux collaborateurs de partager avec les dirigeants sur les enjeux, les projets et les valeurs du groupe.

En 2018, les alternants ont également bénéficié, pour la première fois, d'un parcours d'intégration comprenant un séminaire d'intégration et une visite de chantier. Un tel dispositif permet de découvrir, d'échanger, de favoriser la création d'un réseau interne et d'appréhender plus sereinement l'entrée dans le monde professionnel.

## 1.7.3.2. Développement du potentiel : priorité à la formation et au développement tout au long du parcours professionnel

Le développement et l'accompagnement des collaborateurs tout au long de leur parcours professionnel sont les éléments clés de la performance de Kaufman et Broad.

Quels que soient son métier, sa fonction, son parcours de formation initial, chaque collaborateur est encouragé à être acteur de son propre développement.

### Entretiens annuels

L'entretien annuel d'évaluation est une opportunité privilégiée de partage, d'appréciation des compétences, d'évaluer la performance, de fixer de nouveaux objectifs et de définir les formations souhaitées. Les demandes individuelles sont ainsi identifiées et intégrées dans le plan de formation au regard des enjeux du groupe et après échanges avec le management.

En 2018, 95 % entretiens annuels ont été réalisés (90 % en 2017).

### Formation

Kaufman & Broad considère le développement de ses collaborateurs comme un levier majeur de sa performance et a développé une offre de formation autour des axes suivants qui permettent de :

- favoriser la diffusion de la culture du groupe et l'intégration des nouveaux collaborateurs ;
- accélérer la transmission des savoir-faire et développer les compétences des métiers stratégiques ;
- contribuer au développement du potentiel de chaque collaborateur.

Dans un marché en forte mutation, au sein de nos organisations aux hiérarchies courtes et circuits de décisions rapides, la formation anticipe les évolutions de nos métiers et assure l'agilité et l'employabilité des collaborateurs, prêts et confiants pour appréhender les transformations de leur mission et des changements de poste.

#### Formation en présentiel

Le groupe a investi 0,59 % de sa masse salariale dans la formation, notamment auprès des équipes Foncières, Techniques et Commerciales. Nous avons ainsi dispensé 6 377 heures de formation (hors KB Learning), soit une augmentation de 6,5 % par rapport à 2017.

En 2018, près de la moitié des collaborateurs ont suivi une formation, soit 430 personnes, 202 femmes et 228 hommes (408 en 2017). Le groupe maintient son effort au profit des femmes sur les métiers clés du groupe.

#### KB Learning

Pour s'adapter aux nouveaux modes d'apprentissage et du nomadisme de nos collaborateurs, le groupe poursuit ses efforts sur l'offre de la plateforme digitale de formation.

Kaufman & Broad offre à l'ensemble des collaborateurs (CDI, CDD, alternants et stagiaires) une palette de ressources de développement innovantes pour un apprentissage continu, interactif et accessible à tout moment.

Les contenus pédagogiques de KB Learning sont organisés autour des 3 principaux objectifs suivants :

**1)** la diffusion des savoirs liés au cœur de métier de Kaufman & Broad ;

**2)** le développement des *soft skills* et compétences managériales (leadership, travail collaboratif, agilité, management de projet, etc.) ;

**3)** l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle.

Lancée en 2016, la plateforme KB Learning a connu une forte montée en puissance sur les deux dernières années : le nombre d'heures d'e-learning a été multiplié par 4,3 entre 2017 et 2018 et les utilisateurs de la plateforme représentent désormais 77 % des collaborateurs (30 % en 2017).

En 2018, 1 671 heures de formation en ligne ont été suivies (390 en 2017) notamment sur les modules commerciaux (certification des attachés commerciaux en qualité de conseillers en financement).

**49 % de collaborateurs ont bénéficié d'une formation en présentiel**

**77 % des collaborateurs ont bénéficié d'une formation sur la plateforme digitale**

### Favoriser la mobilité interne

La confiance bâtie dans les relations humaines et le développement des talents, grâce à un suivi individualisé et des cycles de formation sur-mesure, nous permettent aujourd'hui d'assurer la croissance des équipes et les prises de responsabilités en interne.

La mobilité interne permet d'accompagner les évolutions du groupe, d'assurer une diffusion des savoir-faire et de créer un maillage relationnel à travers les différentes agences et entités du groupe.

La mobilité interne est le résultat de la combinaison de plusieurs actions : le développement des compétences des collaborateurs à travers les formations et les missions qui leur sont confiées, l'entretien annuel, l'entretien de carrière avec les équipes RH, un accès en temps réel à l'ensemble des opportunités du groupe *via* l'intranet, et encore les mesures d'accompagnement à la mobilité géographique.

## 1.7.3.3. Politique de rémunération

### Principes

La politique de rémunération de Kaufman & Broad est définie de manière à contribuer à l'atteinte des objectifs du groupe. Notre volonté est d'attirer et de fidéliser les talents, de proposer des parcours de carrière motivants, d'encourager la performance et l'engagement de nos collaborateurs, tout en accompagnant l'évolution des métiers et du business. La performance sociale et la performance économique sont étroitement liées.

Tout en répondant à un objectif de maîtrise de ses charges opérationnelles, Kaufman & Broad souhaite offrir à chacun de ses

salariés une politique de rémunération qui allie compétitivité externe et équité interne, et qui rétribue les performances tant individuelles que collectives. Nous veillons à garantir une rétribution équitable prohibant toute discrimination afin de garantir des niveaux de rémunération identiques à postes et profils équivalents.

La politique salariale est déclinée lors des revues salariales annuelles qui sont menées dans le cadre d'un processus structuré et homogène reposant sur une évaluation factuelle et objective des contributions et de la performance. Cette revue est effectuée avec l'ensemble des managers et la direction des Ressources humaines.

### Bilan Social Individuel

Kaufman & Broad remet à chaque collaborateur, une fois tous les 2 ans, un document retraçant l'évolution de sa rémunération et de ses différentes composantes dans une optique de clarté et de transparence. Ce Bilan Social Individuel permet de mettre l'accent sur l'ensemble des dispositifs mis en place autour des collaborateurs, tels que formations, Plan d'Épargne Groupe, actionnariat salarié, primes de cooptation versées à des associations référencées par Kaufman & Broad dans le cadre de sa politique de mécénat.

### Structure de la rémunération

La structure de rémunération est identique pour l'ensemble des collaborateurs :

- une rémunération fixe ;
- une rémunération variable ;
- une rémunération incitative long terme sous forme de plan d'actions gratuites, sous réserve d'approbation par l'Assemblée Générale, distribuées à l'ensemble des salariés. Kaufman & Broad a opté pour un plan universel permettant à tous les salariés d'en bénéficier.

Chaque collaborateur est intéressé à la performance de l'entreprise tant à travers sa rémunération variable que par l'attribution gratuite d'actions. La culture de la rémunération variable est fortement ancrée au sein du groupe.

Focus sur les différents types de rémunérations :

- les rémunérations fixes font l'objet d'un benchmark externe avec un cabinet extérieur pour les populations cadres et d'une analyse interne de cohérence des rémunérations en fonction des métiers et de l'expérience dans le poste ;
- les rémunérations variables sont distinguées en fonction des niveaux de responsabilités et des métiers.

  Les cadres dirigeants et les cadres directeurs d'activité bénéficient d'une rémunération variable annuelle. Assise sur des objectifs cibles, cette rémunération variable est composée de critères quantitatifs pour 70 % de sa valeur et qualitatifs pour 30 % de sa valeur, sauf situations spécifiques. Une échelle de calcul de la performance est établie, plafonnée à 120 %.

  Les collaborateurs ayant une activité au développement, au programme et dans les activités commerciales disposent d'une rémunération variable métier quantitative, assise sur des objectifs annuels. Les autres collaborateurs sont éligibles à une prime de fin d'année, dont l'enveloppe est négociée avec les délégués syndicaux à l'occasion des négociations annuelles obligatoires ;
- la rémunération incitative long terme est composée d'actions gratuites, suivant un plan validé par l'Assemblée Générale. La distribution individuelle repose sur une répartition en fonction des catégories de salariés et de leur niveau de responsabilités.

## Rémunération annuelle moyenne [1] et charges sociales

| | 2018 | | | 2017 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *(en euros)* | **Hommes** | **Femmes** | **Ensemble** | Hommes | Femmes | Ensemble |
| Employés | 67 266 | 40 901 | 47 242 | 61 632 | 41 457 | 46 457 |
| • dont salaire de base | 26 593 | 27 753 | 27 474 | 26 214 | 27 495 | 27 184 |
| Cadres | 87 988 | 62 577 | 77 796 | 89 974 | 61 163 | 79 081 |
| • dont salaire de base | 61 769 | 46 132 | 55 497 | 62 103 | 45 432 | 55 800 |

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

Cette rémunération est présentée hors rémunération des mandataires sociaux qui figure à la section 3.2. « Intérêt des dirigeants ».

La rémunération annuelle moyenne brute du groupe (hors charges patronales) s'élève à 67 572 euros. Elle est stable par rapport à 2017 (67 478 euros).

La diversité des métiers du groupe entraîne une dispersion des rémunérations selon les activités. Ces moyennes ont donc une valeur indicative et doivent être interprétées avec précaution.

Les montants des charges sociales comptabilisés au titre des rémunérations pour les exercices 2017 et 2018 sont respectivement de 31,5 et 31 millions d'euros (le montant des charges sociales payées en 2017 comprend les charges payées sur les actions gratuites acquises en 2017).

### Plan d'attribution gratuite d'actions aux salariés

Comme exposé à la section 3.3. du présent document de référence, Kaufman & Broad a mis en place des plans à long terme en faveur de ses salariés et dirigeants mandataires sociaux. Pour une partie des collaborateurs bénéficiant d'une rémunération variable, les critères de performance retenus pour l'attribution définitive de leurs actions sont les objectifs de leur rémunération variable en numéraire.

L'objectif de ces attributions est double :

- motiver et associer tous les salariés à l'évolution future des résultats du groupe ;
- renforcer le sentiment d'appartenance des managers et collaborateurs en cherchant à les fidéliser dans la durée dans un contexte de concurrence fortement accrue sur les talents.

L'acquisition des actions est conditionnée, en fonction des niveaux de responsabilité et des métiers, à l'atteinte d'objectifs de performance et/ou de présence.

### Plan d'Épargne Groupe

Pour favoriser la constitution d'épargne dans des conditions financières et fiscales avantageuses, Kaufman & Broad a mis en place un Plan d'Épargne Groupe (PEG) ouvert à tous les collaborateurs (cf. section 3.3.2. du présent document de référence). Il comporte 5 Fonds Communs de Placement d'Entreprises (« FCPE ») dont un fonds « Kaufman & Broad Actionnariat », investi en actions Kaufman & Broad qui bénéficie d'un abondement de l'entreprise et un fonds « KB Actions 2017 », fonds ouvert dans le cadre de l'offre d'actionnariat 2017 réalisé par augmentation de capital de Kaufman & Broad SA et fermé aux nouveaux versements.

Au 30 novembre 2018, les collaborateurs détenaient, principalement *via* les différents FCPE du Plan d'Épargne Groupe, 522 249 actions de la Société représentant 2,39 % du capital de Kaufman & Broad SA. »

### Intéressement et participation

Il n'existe pas d'accord d'intéressement et de participation chez Kaufman & Broad. Pour autant, chaque collaborateur est intéressé à la performance de l'entreprise tant à travers sa rémunération variable que par l'attribution gratuite d'actions.

## 1.7.3.4. Protection et innovation sociale

Kaufman & Broad a pour objectif d'assurer à chaque collaborateur un environnement de travail serein et protecteur permettant de s'épanouir tant sur un plan professionnel que personnel. La croissance durable se conjugue ainsi avec un haut niveau de performance sociale.

### Protection sociale

Les objectifs de Kaufman & Broad sont d'assurer aux collaborateurs et à leurs proches une couverture santé de grande qualité et, en matière de prévoyance, une protection financière dans les moments difficiles de leur vie.

Concernant la prévoyance, ont été mises en place, pour l'ensemble du personnel, les garanties décès, rente éducation, décès accidentel et incapacité de travail – invalidité permanente. Quant aux frais de santé, les collaborateurs bénéficient d'une très large couverture parmi les hauts standards du marché.

Le groupe s'est conformé à ses obligations en matière de Frais de Santé, en mettant en place par Décision Unilatérale de l'Employeur, après consultation des Instances Représentatives du Personnel, un nouveau régime de Frais de Santé, dit « Responsable », applicable au 1er janvier 2018.

Les contributions de Kaufman & Broad en 2018 se sont élevées au titre des prestations complémentaires de prévoyance et de santé à 1 777 000 euros.

### Équilibre vie privée/vie professionnelle : droit à la déconnexion

Kaufman & Broad rappelle son attention toute particulière portée à la qualité de vie au travail. Dans cet objectif d'assurer une qualité de vie au travail compatible avec la performance économique et le bien-être individuel et collectif, le groupe a lancé une enquête d'engagement en mars 2017, afin d'écouter les attentes des collaborateurs, d'identifier les points de préoccupation des collaborateurs, quel que soit leur métier, leur lieu de travail, leur genre ou leur expérience, afin d'engager les managers et les collaborateurs dans une démarche positive d'écoute, de bienveillance et de progrès.

Un accord collectif portant sur le droit à la déconnexion a été conclu avec les organisations syndicales afin de favoriser la qualité de vie au travail, l'équilibre personnel et adapter nos modes de fonctionnement à l'évolution des comportements, en encourageant des modes relationnels respectueux et en garantissant le respect des règles légales en matière de temps de travail et de respect de la vie privée.

L'accord formalise les comportements, les règles de vie et de travail qui visent à respecter les équilibres de vie et l'efficacité des relations de travail, notamment sur les sujets suivants :

**1)** application du droit à la déconnexion en dehors du temps de travail effectif : les périodes de repos, congés et suspensions du contrat de travail doivent être respectées par l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise.

Concernant plus particulièrement l'usage de la messagerie électronique professionnelle, il est précisé que le salarié n'est jamais tenu de prendre connaissance des courriels qui lui sont adressés ou d'y répondre en dehors de son temps de travail, sauf situations d'urgence et exceptionnelles qui le nécessitent ;

**2)** application de la gestion de la connexion/déconnexion pendant le temps de travail : l'utilisation individuelle des outils numériques, sa gestion dans le cadre de l'organisation du travail peuvent conduire à une sur-sollicitation en fonction des personnes.

La gestion de la connexion/déconnexion individuelle de ces outils dans le cadre professionnel doit se réfléchir collectivement en prenant en compte l'activité et les nécessités de service. Les managers sont plus particulièrement appelés à jouer un rôle pour définir collectivement des règles d'accessibilité et partager des repères sur la bonne utilisation de chaque outil numérique.

Des actions de formation et de sensibilisation seront organisées à destination des managers et de l'ensemble des collaborateurs en vue de les informer sur les risques, les enjeux et les bonnes pratiques liées à l'utilisation des outils numériques.

Une bonne appropriation des outils par les collaborateurs permet d'en optimiser l'usage, de faciliter leurs conditions d'utilisation et d'améliorer, sur ce point, les conditions de travail.

Les équipes projets porteront une attention à organiser des partages d'information qui pourront prendre la forme de réunions physiques ou en visio-conférences, des conférences téléphoniques, permettant ainsi de privilégier un relationnel qualitatif que ne permet pas toujours le mode électronique.

Il est également préconisé, à chaque collaborateur, de prévoir des temps de non-utilisation de la messagerie électronique pendant le temps de travail, notamment pendant les réunions ou pour faciliter la concentration ;

**3)** gestion du volume informationnel : afin de mieux gérer le volume informationnel, les bonnes pratiques doivent être partagées les bonnes pratiques en matière d'utilisation des mails et des outils à distance.

### Qualité de vie au travail

Kaufman & Broad a pour ambition d'offrir à ses collaborateurs des standards élevés de qualité de vie au travail et contribuer à l'épanouissement professionnel et personnel de chacun.

- Au titre de la restauration, les contributions du groupe (tickets restaurants et contribution employeur au RIE) se sont élevées, pour 2018, à 861 000 euros
- Des études ergonomiques des postes sont effectuées afin d'aménager sur-mesure les postes de travail des collaborateurs concernés et les former aux gestes et postures.
- Le taux d'absentéisme maladie participe à l'évaluation de la qualité de vie au travail. La baisse constante de ce taux depuis 2016 traduit une amélioration de la santé et du bien-être au travail.

| Absentéisme par motifs [1] | 2018 | 2017 | 2016 |
|---|---|---|---|
| Maladie | 3,18 % | 3,10 % | 4,09 % |
| Accidents trajet/travail | 0,11 % | 0,11 % | 0,01 % |
| Maternité | 0,76 % | 0,97 % | 1,39 % |
| Événements familiaux | 0,22 % | 0,14 % | 0,35 % |
| **TOTAL** | **4,27 %** | **4,31 %** | **5,84 %** |

*(1) Nombre d'heures d'absence/nombre d'heures théoriques travaillées.*

Le taux d'absentéisme maladie reste stable entre 2017 et 2018. Les arrêts longue maladie (soit des collaborateurs qui ont plus de 100 jours ouvrés de maladie dans l'année) représentent plus de la moitié du taux d'absentéisme pour arrêt maladie.

En 2018, 7 accidents de travail ont été enregistrés, dont 4 avec arrêt de travail et 9 accidents de trajet, dont 4 avec arrêt de travail. 223 jours calendaires d'absences sont liés aux accidents du travail et 90 jours calendaires liés aux accidents de trajets.

### Sécurité au travail

La Sécurité est au cœur des préoccupations de Kaufman & Broad. Sur nos chantiers, les collaborateurs interviennent, en tant que visiteurs, direction de Projet ou encore coordinateurs des travaux avec des partenaires, des prestataires et des clients.

Nous veillons au respect de la réglementation en matière de sécurité tant à l'attention des tiers que pour nos propres collaborateurs. Chaque collaborateur dispose des équipements de protection individuelle et une procédure, diffusée à l'ensemble des collaborateurs, rappelle les règles obligatoires à suivre sur un chantier.

Concernant la tenue du chantier, Kaufman & Broad, en sa qualité de Maître d'Ouvrage, 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 contrôle que les mesures de sécurité conformes aux obligations légales et réglementaires ont été appliquées.

En 2018, aucune maladie professionnelle n'a été enregistrée.

En 2018, outre les formations de secouristes et la mise à disposition d'équipements de Protection Individuels, le groupe a poursuivi l'installation de défibrillateurs dans les agences : 101 personnes ont été formées à l'utilisation des défibrillateurs, de sorte que chaque établissement géographique dispose des compétences nécessaires à leur utilisation.

### Procédure pour l'achat d'un 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. À cet effet, le groupe permet aux salariés de bénéficier de remises spécifiques.

Cette procédure s'applique à toutes les sociétés du groupe Kaufman & Broad SA et à toutes les personnes salariées, soit du GIE Kaufman & Broad, soit de l'une des sociétés du groupe. L'achat d'un logement d'un programme immobilier du groupe par un salarié est considéré comme une transaction inhabituelle et, tout en bénéficiant de conditions spécifiques, cette transaction doit respecter certaines règles (définies dans un document accessible aux salariés sur le site intranet du groupe) et faire l'objet des approbations nécessaires.

## 1.7.3.5. Bilan social

### 1.7.3.5.1. Données sur les effectifs

#### Effectif total

Au 31 décembre 2018, le groupe employait 889 personnes (855 au 31 décembre 2017), 461 femmes et 428 hommes, par l'intermédiaire du Groupement d'Intérêt Économique regroupant toutes les entités du groupe en France depuis janvier 2008.

67 % des collaborateurs sont des cadres et 52 % des femmes (51,2 % en 2017).

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 la prospection foncière, 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 par métier, par tranche d'âge, par genre

Depuis 2017, les données publiées concernent le GIE mais également celles des sociétés Serge Mas Promotion rachetée au 22 décembre 2015 et Seri Ouest au 23 juin 2016.

L'activité KetB Partenaires (portant sur les partenariats commerciaux avec d'autres promoteurs immobiliers) apparaît désormais dans le *reporting*.

L'évolution la plus significative concerne les métiers du développement foncier (+ 20 collaborateurs par rapport à 2017), ce qui témoigne d'un soutien des objectifs de croissance du groupe. En parallèle, et afin

de répondre à un objectif de croissance durable, des optimisations organisationnelles ont été effectuées notamment sur les métiers du commercial et marketing (- 11 collaborateurs par rapport à 2017).

| Répartition des effectifs inscrits par fonction au 31 décembre 2018 | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Développement foncier | 122 | 102 |
| Programme | 106 | 104 |
| Technique & SAV | 235 | 220 |
| Marketing/commercial | 196 | 207 |
| Fonctions support régionales | 110 | 106 |
| Fonctions support centrales | 120 | 116 |
| **TOTAL** | **889** | **855** |

| Répartition des effectifs inscrits par âge au 31 décembre 2018 | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Moins de 24 ans | 34 | 23 |
| 25 à 29 ans | 137 | 131 |
| 30 à 34 ans | 138 | 138 |
| 35 à 39 ans | 137 | 139 |
| 40 à 44 ans | 111 | 112 |
| 45 à 49 ans | 110 | 101 |
| 50 à 54 ans | 97 | 98 |
| 55 à 59 ans | 87 | 66 |
| Plus de 60 ans | 38 | 47 |
| **TOTAL** | **889** | **855** |

| Répartition des effectifs inscrits par établissement au 31 décembre 2018 | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| KB SA | 158 | 153 |
| Immobilier d'entreprise | 33 | 29 |
| Île-de-France | 245 | 239 |
| Nantes | 41 | 45 |
| Rennes | 5 | 8 |
| Flandres | 14 | 10 |
| Caen | 11 | 12 |
| Lyon | 61 | 53 |
| Annecy | 21 | 16 |
| Nice | 25 | 23 |
| Toulon | 25 | 28 |
| Marseille | 52 | 52 |
| Montpellier | 26 | 24 |
| Toulouse | 93 | 85 |
| Bayonne | 10 | 15 |
| Bordeaux | 36 | 36 |
| Seri Ouest | 10 | 10 |
| SMP | 20 | 17 |
| KetB Partenaires | 3 | - |
| **TOTAL** | **889** | **855** |

### Sous-traitance

Le groupe est particulièrement vigilant sur les conditions de recours à la sous-traitance et le respect des dispositions légales tant sur le plan social que sur le plan de la sécurité des personnes.

La procédure de signature des marchés impose de vérifier systématiquement que les sous-traitants sont à jour de leurs cotisations sociales. Les représentants légaux doivent également certifier sur l'honneur qu'ils n'emploient aucune main-d'œuvre en situation irrégulière (cf. paragraphe 1.7.4.4.2. intitulé « Achats et sous-traitance »).

## 1.7.3.5.2. Entrées et sorties

Avec un taux de rotation de 18,5 %, en décroissance de 1,8 point, le groupe connaît une amélioration de la stabilité de ses équipes. On notera que les effectifs ont augmenté de 4 % sur cette même période, ce qui explique également ce taux de rotation relativement élevé.

### Entrées

En 2018, Kaufman & Broad a recruté 201 collaborateurs, dont 166 recrutés en CDI (222 embauches dont 195 en CDI en 2017).

Ces embauches représentent 125 cadres, 67 employés et 9 vendeurs.

Parmi les 201 salariés embauchés en CDD et CDI en 2018, 97 avaient moins de 30 ans à leur date d'entrée dans le groupe, ce qui représente 48,3 % des embauches.

Durant l'année 2018, le groupe a conclu 48 contrats d'apprentissage ou de professionnalisation, nouveaux ou en renouvellement. Le groupe compte, au 31 décembre 2018, 64 alternants, constituant ainsi un vivier de jeunes préparés à intégrer les équipes en fonction des opportunités.

| Sorties | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Nombre de départs (démissions, ruptures conventionnelles, licenciements ; ruptures PE et départs retraite) (CDI) | 149 | 140 |
| Dont nombre de démissions (CDI) | 80 | 64 |
| Dont nombre de licenciements (CDI) | 9 | 22 |

Le taux de démission atteint 9,4 % en 2018 (8 % en 2017). Il est notamment très significatif chez les collaborateurs de moins de 30 ans, atteignant 14,8 % en 2018 (19 démissions). Les plans d'intégration des nouveaux entrants ont été renforcés.

Des entretiens de départ sont systématiquement réalisés lors des démissions afin d'analyser les causes des départs et mettre en œuvre les plans d'action appropriés pour renforcer notre capacité à fidéliser les talents et particulièrement les jeunes de moins de 30 ans.

En 2017, les organisations ont évolué entraînant un taux de promotion et de mutation de 22 %. L'année 2018 est donc une année de stabilisation et mise en œuvre des organisations avec un taux de promotion et de mutation de 16 %.

#### Intérim

En 2018, le recours à l'Intérim est très faible et en forte baisse : les contrats d'intérim représentent 1,78 % de l'effectif (3,79 % en 2017) pour un équivalent de 15,7 personnes à l'année (31,1 en 2017). La durée moyenne des missions s'élève à 12,35 jours (13,17 jours en 2017).

### 1.7.3.5.3. Organisation du travail

L'organisation du travail, tant au siège qu'au sein de chaque agence, est établie dans le respect des obligations légales et contractuelles.

#### 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 1er 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.

#### Durée du travail des salariés à temps partiel

Au 31 décembre 2018, 24 personnes sont employées à temps partiel, dont 15 employés, 6 cadres et 3 vendeurs. Parmi eux, 83 % sont des femmes. 54 % de ces collaborateurs travaillent entre 20 et 30 heures par semaine (au 4/5e), majoritairement dans le cadre de congés parentaux. Toutes les situations de temps partiel correspondent à du temps partiel choisi.

Par ailleurs, 24 salariés bénéficient, au titre de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, d'aménagement d'horaires.

## 1.7.3.6. Relations sociales

Le climat social au sein de Kaufman & Broad est le fruit d'un dialogue permanent entre la direction, les collaborateurs et leurs représentants, et ce avec une attitude neutre vis-à-vis des différentes organisations syndicales.

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 des obligations légales et des priorités définies par le groupe.

En 2018, le CHSCT s'est réuni 4 fois et le CE 11 fois.

#### Œuvres sociales

Les contributions du groupe Kaufman & Broad en 2018 se sont élevées à 495 000 euros.

#### Accords collectifs

En 2018, les organisations syndicales ont signé à l'unanimité 4 accords sur les thèmes suivants :

- négociation sur les salaires ;
- mise en place des nouvelles instances représentatives du personnel (Comité Social et Économique) en application des ordonnances Macron ;
- le vote électronique ;
- le protocole d'accord préélectoral (élections professionnelles mars 2019).

Au fil des ans, Kaufman & Broad a conclu des accords concernant principalement l'organisation du travail, la rémunération et les conditions de travail qui contribuent au bon fonctionnement de l'entreprise et à sa performance.

Les principaux accords sont :

- accord du 19 septembre 2017 relatif au droit à la déconnexion ;
- accord du 3 octobre 2016 relatif à l'Emploi Intergénérationnel et à la gestion des Emplois et des Parcours professionnels (durée de 3 ans) ;
- accord du 18 novembre 2011, puis révisé par avenant du 16 septembre 2015, portant sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes ;
- accord du 2 décembre 2009 en faveur du maintien dans l'emploi des séniors et de leur seconde partie de carrière ;
- accord du 7 novembre 2006 et ses avenants relatifs à l'organisation du temps de travail.

### Focus sur l'accord portant sur l'égalité professionnelle

Par accord collectif conclu le 18 novembre 2011 puis révisé par avenant du 16 septembre 2015, les partenaires sociaux et la direction ont bâti les fondements de l'égalité professionnelle au sein du groupe.

Ont ainsi été définis 4 domaines prioritaires d'intervention du groupe : la classification, la formation et l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée et la rémunération effective.

Cet accord 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 ont souhaité réaffirmer les principes et les avantages de mesures existantes et relatives aux thématiques choisies, tout en formalisant de nouveaux engagements dans le but de favoriser notamment la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle et de faire progresser les principes de l'égalité professionnelle.

Lors des négociations ayant abouti à la conclusion du présent accord, ont été abordées :

- les conditions d'accès à l'emploi : l'entreprise s'engage à mettre tout en œuvre pour que les postes qui sont à pourvoir et qui peuvent répondre à des opportunités de promotions fassent l'objet d'une communication la plus large possible et dans les meilleurs délais. Aussi, afin de favoriser et d'encourager les évolutions de carrière, l'entreprise s'engage à entreprendre des définitions de fonctions pour les métiers de la promotion et à les mettre à disposition des salariés ;
- la formation professionnelle : le principe général d'égalité d'accès de tous les salariés à la formation professionnelle et aux dispositifs du Compte Personnel de Formation est garanti. Les entretiens annuels suivis de revues annuelles du personnel permettent de valider le plan de formation et d'accompagner les responsables hiérarchiques dans la montée en compétences de leurs collaborateurs ;
- la promotion professionnelle : à compétences égales, une attention spécifique sera portée sur la promotion des femmes à des postes de management ou d'expertise, en vue d'assurer la mixité des équipes. La direction s'engage à rechercher la candidature d'une femme pour tout poste à pourvoir. L'entreprise accompagne par le biais des équipes RH toute salariée qui souhaiterait suivre une formation qualifiante ou une immersion dans un nouveau métier, afin de lui permettre d'envisager une évolution vers un autre métier ;
- les conditions de travail et d'emploi et, en particulier, celles des salariés à temps partiel. L'entreprise répond favorablement à toutes les demandes d'aménagement d'horaires exprimées et assure un accompagnement individuel au moment du départ en congé maternité et au retour de l'absence afin d'anticiper une reprise d'activité dans les meilleures conditions ;
- l'articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle. L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée fait partie intégrante du contenu de l'échange entre le manager et son collaborateur, à l'occasion de l'entretien annuel d'activité. Les collaborateurs sont sensibilisés à la bonne organisation des réunions et à leur prise en compte dans l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle ;
- la définition et la programmation de mesures permettant de supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes. L'entreprise rappelle son attachement au principe « à travail égal, salaire égal ». Ainsi, des efforts sont réalisés en vue de garantir l'égalité salariale entre les femmes et les hommes sur la base du principe qu'à qualification, fonction, compétences et expérience professionnelle équivalentes, les femmes et les hommes sont embauchés dans les mêmes conditions. En conséquence, les responsables hiérarchiques, et plus généralement les salariés décisionnaires en matière d'augmentations salariales, sont sensibilisés sur le principe selon lequel les décisions relatives à la gestion des rémunérations, carrières et promotions doivent exclusivement reposer sur des critères professionnels, clairs, objectifs, mesurables et réalisables. L'entreprise agit dans le cadre de sa politique salariale de manière spécifique sur la population des hommes et des femmes afin de résorber progressivement les écarts décelés.

### Focus sur l'accord relatif à l'Emploi Intergénérationnel et à la gestion des Emplois et des Parcours professionnels

Par cet accord du 3 octobre 2016, la direction et les partenaires sociaux du GIE Kaufman & Broad ont réaffirmé les engagements nés (i) dans le cadre de l'accord relatif à l'emploi des séniors du 2 décembre 2009 en faveur du maintien dans l'emploi des séniors et de leur seconde partie de carrière et (ii) dans le cadre de l'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes du 18 novembre 2011.

Cet accord définit :

1) les engagements en faveur de l'insertion durable des jeunes de moins de 30 ans en précisant les modalités d'intégration, de formation et d'accompagnement de ce public ;
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 ;
3) les modalités permettant la transmission des savoirs et des compétences.

## Impact des accords sur la performance économique

Les engagements pris en matière d'égalité hommes/femmes ainsi que sur l'emploi intergénérationnel, la gestion des emplois et des parcours professionnels contribuent à fidéliser et engager les collaboratrices et les collaborateurs en assurant un climat d'équité et de confiance. Les efforts déployés pour assurer une intégration réussie des jeunes collaborateurs et des nouveaux entrants quel que soit leur âge contribuent à les rendre efficaces rapidement et en capacité à appréhender leur rôle et leurs missions. Le maintien dans l'entreprise des collaborateurs plus expérimentés, de 45 ans et plus permet au groupe de consolider ses savoir-faire, de fonder son innovation et l'excellence de ses opérations sur des expériences riches de la connaissance des produits et des attentes de nos clients. Enfin, l'anticipation de l'évolution de nos métiers au travers d'une veille sur les transformations des emplois assure l'agilité des collaborateurs, capables de s'inscrire dans les organisations sur des fonctions différentes, et d'anticiper l'évolution de nos marchés, notamment en appréhendant la digitalisation de nos environnements, le parcours clients et la transformation des attentes de nos partenaires et de nos clients.

Le cadre de travail et l'attention portée au respect des équilibres de vie favorisent l'engagement et le bien-être au travail, qui permettent aux collaborateurs de concilier leurs vies professionnelle et personnelle et ainsi de contribuer efficacement à l'activité. La bienveillance et des relations professionnelles de qualité contribuent au travail en mode projets et au développement des synergies et des bonnes pratiques sur les opérations.

## 1.7.3.6. Diversité et inclusion

Afin que les différents projets de promotion immobilière et d'aménagement/urbanisation portés par Kaufman & Broad correspondent aux besoins et évolutions de la société, il est essentiel que les équipes revêtent cette diversité et qu'elles favorisent l'inclusion.

Promouvoir la diversité et l'inclusion dans toutes ses formes est une source de cohésion sociale et d'innovation.

Kaufman & Broad encourage des environnements de travail où les différences, tant visibles qu'invisibles, comme l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, la nationalité, le parcours, la religion, la formation ou encore le handicap sont accueillies. En créant une atmosphère propice au développement et à l'épanouissement de tous les collaborateurs, c'est toute l'entreprise qui en tire profit.

Dans un objectif de progression continue, Kaufman & Broad poursuit les objectifs suivants :

- garantir l'égalité homme/femme à tous les niveaux de l'entreprise ;
- recruter davantage de personnes en situation de handicap ;
- renforcer la diversité culturelle et sociale.

### Égalité hommes-femmes : Égalité des chances et de traitement

Le groupe présente chaque année aux partenaires sociaux le plan d'action réalisé afin de répondre à ses engagements.

En 2018, les domaines qui ont été particulièrement couverts sont les suivants :

- en matière de classification : au 31 décembre 2018, la part des femmes dans l'encadrement est de 40 %, soit en légère hausse par rapport à 2017 (+ 1 point). Depuis 2014, des revues de l'ensemble des collaborateurs avec leurs responsables hiérarchiques permettent de suivre individuellement chacun et de manière collective. Dans ce cadre, les talents féminins sont identifiés, leur capacité à prendre les responsabilités est reconnue. Parmi les 34 promotions à des postes clés de Directeur d'Activité, 6 sont des femmes ;
- en matière de formation professionnelle, la mise en place de la plateforme digitale de formation offre aux femmes, quel que soit leur métier et notamment les non-cadres, implantées localement, ayant des contraintes familiales la possibilité d'accéder à un bouquet de sessions de formation sur les domaines de la relation clients et du développement personnel notamment ;
- 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 tant au profit des hommes que des femmes : en encadrant les horaires de réunion, en développant le respect des temps de congés ou de repos, en favorisant la discussion de ce sujet lors des entretiens annuels d'activité. Ces efforts s'adressent aussi bien aux femmes qu'aux hommes de l'entreprise. Par ailleurs, le groupe a conclu un accord collectif soutenant le droit à la déconnexion ;
- en matière de rémunération : à l'occasion des revues salariales, suite à la signature de l'accord annuel sur les Négociations Obligatoires, l'analyse des rémunérations des hommes et des femmes permet de déterminer les actions spécifiques qui doivent être menées pour gommer progressivement les écarts de rémunération notables à poste équivalent entre les hommes et les femmes ;
- en matière de recrutement de femmes à des postes clés, on notera que, sur 3 postes de Directeur d'Agence, 1 a été pourvu par une femme. Sur 14 recrutements externes à des postes clés de Directeur d'Activité, 6 ont été pourvus par des femmes. Par ailleurs, comme évoqué précédemment, 6 femmes ont bénéficié d'une promotion à des postes clés.

### Politique en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes en situation de handicap

Au 31 décembre 2018, le groupe emploie 13 travailleurs en situation de handicap dans ses différentes entités. Dans le cadre de sa politique Handicap et de l'affirmation de sa marque employeur, le groupe participe à différents évènements de recrutement (type handi-café au forum de l'ESTP) et parraine un étudiant de l'ESTP en situation de handicap (tutorat et bourse à hauteur de 90 % des frais de scolarité annuels). 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 13 en 2018.

Cette politique s'articule autour des moments clés suivants : le recrutement, le maintien dans l'emploi, l'accessibilité physique des locaux et numérique de l'amélioration et la sensibilisation des collaborateurs.

Les collaborateurs sont également incités, dans le cadre de leur fonction, à solliciter des établissements et services d'aide par le travail (ESAT).

### Diversité des générations

Le GIE Kaufman & Broad a conclu le 3 octobre 2016 un accord relatif à l'Emploi Intergénérationnel et à la gestion des Emplois et des Parcours professionnels pour une durée de trois ans. Par cet accord, la direction et les partenaires sociaux du GIE Kaufman & Broad ont réaffirmé les engagements nés (i) dans le cadre de l'accord relatif à l'emploi des séniors du 2 décembre 2009 en faveur du maintien dans l'emploi des séniors et de leur seconde partie de carrière et (ii) dans le cadre de l'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes du 18 novembre 2011.

Cet accord s'articule autour de trois priorités :

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

   Le groupe s'est engagé, sur la période triennale 2017-2019, à réaliser le recrutement de 35 personnes âgées de moins de 30 ans et à maintenir un minimum de 15 % de jeunes en CDI tout en encourageant la mixité professionnelle dans les différents métiers. Cet objectif est d'ores et déjà atteint.

   En effet, en 2017, 94 collaborateurs de moins de 30 ans ont été engagés et 97 en 2018. Au 31 décembre 2018, le groupe employait 171 jeunes de moins de 30 ans, dont 10 en CDD. Cette population représente ainsi, au 31 décembre 2018, 19,2 % de l'effectif CDI.

   L'intégration, la formation et l'accompagnement des jeunes recrutés de moins de 30 ans sont également des objectifs définis dans cet accord.

   À cet égard, ils bénéficient d'un parcours d'intégration personnalisé, initié en 2017, afin de favoriser leur intégration rapide dans leur métier et au sein de leur équipe mais également d'une journée d'intégration au siège avec l'ensemble des nouveaux embauchés, d'un entretien RH, de la plateforme digitale KB Learning, d'un quizz de connaissance du groupe.

En 2018, le groupe a embauché 48 jeunes en apprentissage ou en contrat de professionnalisation. Avec environ 6,7 % de son effectif en alternance, le groupe a dépassé son engagement de former un nombre de jeunes en alternance égal à 4 % de ses effectifs, engagement fixé dans l'accord collectif relatif à l'emploi intergénérationnel au sein du GIE. En outre, ce pourcentage témoigne de la vivacité et du développement des relations avec les écoles. Ces étudiants constituent un vivier privilégié de recrutement pour le groupe qui, en 2018, en a embauché 2 en CDD et 8 en CDI ;

**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 2018, les salariés d'au moins 55 ans représentaient 14,1 % de l'effectif total (13,2 % en 2017), 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 séniors, 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. En outre, des mesures individuelles de télétravail ont été mises en œuvre afin de tenir compte des équilibres de vie.

Dans le cadre des revues RH organisées annuellement à l'issue des périodes d'entretiens annuels, l'entreprise respecte ses engagements et peut ainsi anticiper les souhaits de carrière, l'évolution des emplois et assurer la fluidité des organisations et donc de l'activité. Les entretiens de seconde partie de carrière et professionnels sont formalisés et tout collaborateur de 45 ans et plus peut en demander. La DRH s'assure que ces entretiens auront bien lieu en plus des entretiens annuels ;

**3)** les modalités permettant la transmission des savoirs et des compétences

La transmission des savoir-faire et des savoir-être s'appuiera sur des référents séniors identifiés par l'entreprise et sollicités sur la base du volontariat. D'ores et déjà, les jeunes sont accompagnés au cours de leurs premières semaines d'intégration par un parrain ou une marraine, qui veille à leur bonne assimilation du poste et de la culture de l'entreprise. En outre, des formations sont montées et animées en interne afin de partager nos expertises et nos savoir-faire. Chaque année, l'accord relatif à l'emploi intergénérationnel fait l'objet d'une analyse avec les partenaires sociaux afin de suivre la mise en œuvre des actions engagées annuellement. Les principaux savoir-faire à partager sont identifiés au sein des équipes techniques. L'anticipation des embauches pour prendre la suite de seniors qui partiraient à la retraite sous 12 mois est réalisée. En outre, des formations sur mesure autour d'une ingénierie interne, ont permis au groupe de capitaliser sur les bonnes pratiques des collaborateurs expérimentés et de les enseigner et partager avec les jeunes ingénieurs notamment dans les métiers des achats et du montage.

### Lutte contre les discriminations et promotion de la diversité

La politique du groupe en matière d'égalité professionnelle, d'emploi des séniors, d'emploi et d'insertion des travailleurs en situation de handicap, est détaillée dans les points ci-dessus. Au 31 décembre 2018, le groupe employait 13 personnes en situation de handicap et 125 salariés d'au moins 55 ans. 52 % des salariés du groupe sont des femmes. Le groupe s'attache à recruter et à promouvoir les collaborateurs au regard de l'adéquation de leur profil aux exigences des postes proposés, sans autre critère discriminant.

Kaufman & Broad n'est présent qu'en France, pays qui a ratifié et transposé dans son droit du travail les huit Conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail. De ce fait, le groupe respecte l'ensemble des stipulations présentes dans ces conventions en matière de liberté d'association et de droit de la négociation collective, de non-discrimination en matière d'emploi et de profession, d'élimination du travail forcé ou obligatoire, et d'abolition effective du travail des enfants.

## 1.7.4. Enjeux sociétaux liés à l'activité

### 1.7.4.1. Développer une offre adaptée et accessible

#### Faciliter l'accès à la propriété : accessibilité financière des projets

Le groupe suit le délai d'écoulement de ses stocks, considéré comme un indicateur de performance de sa politique foncière et commerciale. Pour l'exercice 2018, ce délai d'écoulement était de 5 mois.

Le groupe est à l'écoute du marché et dispose d'une organisation interne lui permettant d'adapter et de faire évoluer ses produits.

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.

13 % des clients de Kaufman & Broad sont des primo-accédants. Afin de leur permettre d'accéder à la propriété, le groupe développe 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/m$^2$ (TTC) en Île-de-France et de 2 500 à 2 600 euros/m$^2$ (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'acheteur en nombre | 2017 | 2018 |
|---|---|---|
| Investisseur | 43 % | 31 % |
| Bloc | 37 % | 50 % |
| Primo-accédant | 14 % | 13 % |
| Second accédant | 6 % | 5 % |
| **TOTAL** | **100 %** | **100 %** |

Kaufman & Broad travaille étroitement avec les bailleurs sociaux afin de contribuer à la construction de logements sociaux, logements à destination de foyers à plus faibles revenus.

Les logements réalisés par le groupe dont l'accès est soumis notamment à des conditions de ressources ont représenté 29 % des réservations du groupe pour l'exercice 2018.

## Répondre à de nouveaux besoins

### Le logement adapté

Sensible au confort et au bien-être de ses clients, Kaufman & Broad intègre dans sa stratégie une série de préoccupations sociales et sociétales, liées au cadre de vie, à la qualité de vie aux différents âges, à l'accessibilité des logements et à leur évolutivité. Le groupe diversifie ainsi ses activités vers les résidences-services séniors et étudiants. Avec les spécificités qu'elles présentent, ces activités sont une opportunité de développement pour le groupe.

D'ici 2030, les plus de 60 ans vont augmenter de 33 % alors qu'on ne compte aujourd'hui que 6 % de logements adaptés à l'avancée en âge sur l'ensemble du parc immobilier. Le groupe a développé deux solutions innovantes pour répondre aux besoins d'une population dont l'espérance de vie augmente et qui souhaite majoritairement rester autonome à domicile le plus longtemps possible.

La résidence *Silver,* résidence avec services pour les séniors, propose des logements aussi bien en accession qu'en location, à prix maîtrisés. Pensés pour évoluer en fonction des besoins des utilisateurs et pour anticiper la perte d'autonomie, ces logements, entièrement adaptés, sont conçus à proximité des commerces, transports et équipements, dans un cadre sécurisé. Dotées de conciergerie, ces résidences-services intègrent également plusieurs services en option tels que la restauration, et pour certaines l'entretien ménager quotidien. La première résidence *Silver,* Pinpirina, a été construite dans le quartier Caradoc à Bayonne. Les résidents disposent d'espaces communs aménagés avec salon partagé, jardin et terrasse, ainsi que des services d'un intendant, assurant la conciergerie et l'organisation d'activités.

Le Pack *Silver,* lancé en juin 2014, généralise sur une grande partie des nouveaux programmes du groupe la possibilité pour les clients d'ajouter un ensemble de prestations et d'équipements à leur logement. En anticipant une éventuelle perte d'autonomie, cette offre permet d'envisager un maintien à domicile sur le long terme. Des aménagements non stigmatisants visant par exemple à prévenir des chutes (barres de maintien, chemin lumineux, absence de seuil) facilitent le quotidien en apportant confort et sécurité. Le Pack *Silver* favorise la mixité générationnelle en proposant de choisir ou non ces aménagements lors de l'acquisition du logement.

Suite à ces réflexions sur la conception de logements sécurisés et adaptés pour seniors autonomes, Kaufman & Broad a conclu un partenariat en 2017 avec Serenis, un réseau d'établissements spécialisés dans l'accompagnement des personnes âgées. Une société de gestion de résidences seniors appelées Cosy Diem a ainsi été créée.

Les résidences Cosy Diem ont été conçues à partir des travaux du Gérontopôle de Toulouse en matière de prévention de la dépendance et des recommandations des différents organismes de santé. L'ergonomie des appartements a été pensée afin d'assurer confort et sécurité, et de favoriser l'autonomie.

Implantées au cœur des villes, les résidences Cosy Diem ont été conçues comme de véritables lieux de convivialité. Chaque maison s'articule autour d'un espace central qui dessert des lieux de vie communs (restaurant, bibliothèque, bar, espace forme…). Les résidents peuvent y vivre sans obligation, profitant – ou pas – des espaces partagés, de divertissement ou d'activités.

### Les espaces partagés

Les espaces partagés et mutualisés sont une source d'inspiration pour le groupe car ils permettent de répondre à des besoins d'optimisation, de convivialité et de partage.

Kaufman & Broad mène une réflexion globale sur les cadres de vie et de travail dans la ville de demain.

Cela se traduit, par exemple, par des propositions permettant dans les immeubles de grande hauteur, d'allier les avantages d'un étage élevé avec la convivialité d'espaces communs végétalisés et les caractéristiques d'un habitat individuel. Ainsi, le projet « New'R », situé à Nantes, qui a reçu le trophée des Pyramides d'Argent, comporte au dixième étage, une serre collective qui abrite un espace potager, et au dix-septième étage, un solarium plein ciel.

## Garantir une connectivité performante aux usagers

S'adaptant aux évolutions technologiques, le groupe travaille sur la performance des bâtiments pour permettre une meilleure productivité aux salariés. Les opérations d'Immobilier d'entreprise ORA à Paris 17e et Green Oak à Arcueil, ont toutes les deux étaient labellisées « Wired Score ». Ce label reconnaît une qualité d'infrastructure intérieure et extérieure garantissant la fiabilité, la protection des connexions, et qui soit également agile afin de pouvoir s'adapter aux évolutions futures des réseaux.

### Accroître le bien-être des occupants et des usagers

La sécurité des futurs usagers et occupants est assurée par la conformité des ouvrages aux réglementations en vigueur, notamment les normes sur la sécurité incendie et les normes parasismiques.

Au-delà du respect des règles de construction, le groupe s'intéresse particulièrement au bien-être des occupants et usagers.

Le bien-être par l'immobilier est l'un des sujets de réflexion de Kaufman & Broad, qui est partenaire de l'accélérateur de start-ups Immowell-Lab. Le groupe s'intéresse donc à la première certification reconnue existant dans ce domaine, la certification « Well ».

L'opération d'Immobilier d'entreprise ORA à Paris 17e a ainsi reçu la certification Well Core & Shell. Cette certification garantit un certain nombre de paramètres liés au confort d'usage (qualité de l'air intérieur, confort hygrothermique et acoustique, confort de l'éclairage naturel et artificiel, biophilie etc.) qui contribuent à la santé, au bien-être et à la productivité des employés.

## 1.7.4.2. L'accompagnement client Kaufman & Broad en logement

### Assurer un suivi personnalisé à chacun des clients

#### La commercialisation

Conscient que les aspects financiers, fiscaux, et réglementaires d'une acquisition immobilière peuvent paraître complexes pour les particuliers, le groupe a mis en place un Service Information Consommateur. Ce service, accessible sur Internet ou par téléphone, permet de se renseigner gratuitement et sans engagement sur des questions de crédit, de fiscalité, de conseil en gestion de patrimoine, de décoration d'intérieur, de gestion locative…

Kaufman & Broad diversifie et adapte ses canaux de vente aux besoins des clients.

Le groupe met ainsi en place selon les circonstances, des bureaux de vente classiques dans des zones de chalandises denses et sur des sites centraux visibles, ou des « pop-up BV », bureaux éphémères, sur-mesure et événementiels dans une logique de lancement ou d'évènement commercial.

Par ailleurs, le concept de *BoutiK* permet au groupe d'avoir un point de vente permanent pour un secteur géographique, qui soit situé de manière centrale et à proximité des transports. Ces *BoutiK* sont ouvertes 6 jours sur sept et permettent de présenter toute l'offre de Kaufman & Broad, servant parfois également de *Showroom*.

Les commerciaux du groupe se rendent également au domicile des clients, ou dans les lieux qui les arrangent, selon leur emploi du temps et leurs disponibilités.

Conscient que la vente sur plan rend difficile la projection et la visualisation des aménagements ou éléments de personnalisation possibles, le groupe a systématisé l'utilisation d'outils digitaux pour tous ses lancements (illustrations, plan 3D, visite virtuelle, maquette orbitale).

#### Service client et SAV

Quelle que soit la taille de ses programmes, Kaufman & Broad a pour objectif de mettre en place et offrir les mêmes services et avantages à ses clients. Le service client, depuis la signature notaire jusqu'au SAV, est intégré chez Kaufman & Broad. Tout collaborateur du groupe en relation avec le client peut demander à être formé à la « Gestion de la relation client ».

Suite à la signature de l'acte de vente, chaque client a accès à son espace client, dédié et personnalisé. Cette interface, sécurisée et accessible avec un identifiant et mot de passe, est organisée de façon thématique. Les clients peuvent y suivre leur échéancier de paiement ainsi que l'avancement du chantier avec des photos. Ils ont également accès à des informations sur leur logement et leur quartier (visite virtuelle et services de proximité), ainsi qu'à des documents utiles (guide du propriétaire, plaquette commerciale).

Dans le cadre du « Programme Privilège Client », Kaufman & Broad a noué des partenariats avec des entreprises afin de pouvoir offrir à ses clients une palette de services lors de leur changement de lieu de résidence, tels que l'accompagnement à l'emménagement, l'entretien ou encore les services à la personne, pour faciliter l'installation de ses clients dans leur nouveau quartier.

Afin de se rapprocher des clients et de nouer une véritable relation de confiance avec eux, certaines agences organisent, avec la participation de toutes leurs équipes, la livraison en une journée d'un bâtiment ou d'une opération entière. Cela a été le cas pour les opérations « Effervescence » à Marseille ou encore « Aroma Park » à Grasse.

Durant les livraisons, de nombreuses entreprises sont sur place afin d'effectuer immédiatement les reprises et retouches demandées par le client.

En 2018, une formation sur la Réception, la livraison et les garanties acquéreurs a été proposée aux collaborateurs.

#### L'amélioration de la satisfaction client

L'insatisfaction client a été identifiée comme l'un des risques pouvant affecter la réputation et les résultats du groupe.

L'enquête de satisfaction a été retravaillée avec pour objectif d'affiner la mesure de la satisfaction en interrogeant tous les acquéreurs de logement à différents moments de leur parcours client : après la signature notaire, après la visite cloison, à la livraison et un an après la livraison. Les résultats de ces enquêtes servent à identifier les principaux leviers de satisfaction et d'insatisfaction afin de les analyser et de faire évoluer les process internes pour améliorer la satisfaction client et pouvoir piloter la performance des différentes directions.

À la suite des premières enquêtes, des groupes de travail ont été formés afin de réécrire le parcours client en valorisant constamment l'orientation client et en recherchant un même niveau de qualité dans l'ensemble des agences. Ce travail a abouti à la rédaction du parcours client de manière lisible et transparente, qui sera communiqué à l'ensemble des nouveaux acquéreurs de logement à partir de 2019. Ces enquêtes ont également permis d'identifier les visites cloison ainsi que les livraisons comme des moments clés pour la satisfaction client, suscitant un travail d'audit et de recommandations pour améliorer la prise en charge des acquéreurs dans ces moments particuliers. Les équipes concernées ont été sensibilisées et ce travail a permis de développer des supports de formation en ligne accessibles à l'ensemble des collaborateurs. Le déploiement de ces nouveaux process a débuté sur 2019.

Un autre point de tension mis en lumière par ces enquêtes est la levée des réserves. Le suivi des réserves a été amélioré courant 2018 et fait l'objet des pistes de travail pour 2019.

Pour assurer un alignement entre la stratégie du groupe et les projets d'amélioration mis en œuvre, les objectifs de rémunérations variables des membres du CODIR comprennent désormais une composante liée aux résultats de cette enquête de satisfaction client.

Des formations sur la gestion de la relation client ont été proposées aux collaborateurs du groupe durant l'exercice 2018.

### L'innovation dans les produits et les usages : une stratégie innovation au service du client

La stratégie innovation a pour objectif d'élargir l'offre de services du groupe pour répondre aux besoins des acquéreurs et usagers, notamment en termes de nouveaux usages et en leur apportant une réelle valeur ajoutée en termes d'expérience client.

En interne, elle repose sur un Réseau de Référents Innovation composé de différents responsables métiers dans chaque Agence du groupe. L'un des objectifs de ce réseau est d'encourager le partage de savoir-faire entre les Agences.

L'innovation passe également par des partenariats avec des incubateurs ou accélérateurs de start-ups, comme Paris&Co ou encore Immowell-Lab, dédié au bien-être par l'immobilier. Kaufman & Broad fait ainsi partie des Comités de sélection des start-ups. Lorsque certaines de ces start-ups travaillent sur des problématiques identifiées par le groupe, la direction Innovation peut choisir de mener avec elles des expérimentations sur quelques projets immobiliers afin de tester leur solution et d'analyser le retour d'expérience des acquéreurs et usagers. Dans le cas où ces expérimentations s'avèrent concluantes, le groupe peut intégrer la solution à son offre de services et la généraliser sur ses opérations.

À l'issue d'une phase d'expérimentation de neuf mois, Kaufman & Broad a ainsi annoncé la mise à disposition de la plateforme d'échanges proposée par la start-up ChouetteCopro sur l'ensemble des prochains programmes immobiliers résidentiels livrés en Île-de-France. ChouetteCopro permet de signaler et suivre le traitement d'un incident dans les parties communes en fluidifiant les échanges entre occupants, syndic, conseil syndical et entreprises intervenant au sein d'une même copropriété.

L'expérimentation se poursuit dans les agences Kaufman & Broad en région.

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

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

## 1.7.4.3. Kaufman & Broad et ses territoires d'implantation

### 1.7.4.3.1. Contribution au développement économique et social des territoires

Déjà présent dans les villes les plus dynamiques dans son secteur, le groupe a renforcé son maillage territorial en s'implantant dans les villes de taille moyenne par l'acquisition des sociétés Serge Mas Promotion Safaur et Seri Ouest.

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

Le groupe a recours, lorsque cela est possible, aux entreprises locales, et cherche à mettre en valeur les savoir-faire locaux.

Kaufman & Broad a établi son siège régional dans l'Église Notre-Dame-des-Grâces (désacralisée en 2011), au cœur de l'agglomération toulousaine. La façade de ce bâtiment emblématique au style florentin est protégée au titre du patrimoine communal. Les trois chapiteaux en terre cuite typiques en façade ont été commandés à la poterie Not, l'un des derniers artisans de la région à en produire.

Par le biais des clauses d'insertion, certains lots sont en partie réalisés par des personnes éloignées du marché du travail ou ayant des difficultés d'insertion professionnelle. Des clauses d'insertion ont par exemple été insérées dans les marchés du programme « Modern'Art » à Juvisy ou encore pour « ORA » à Paris 17e.

### 1.7.4.3.2. Une implication durable auprès des collectivités

L'emplacement des opérations est choisi en fonction de critères qualitatifs tels que la qualité du terrain, l'accessibilité, la présence d'équipements publics, de commerces et de services. Les programmes sont conçus en étroite concertation avec les communes afin de contribuer à la politique de la ville.

Le phasage des programmes peut être ainsi lié à l'ouverture de nouveaux services ou équipements publics. Par exemple, le programme « Green Lodge », à Villepreux, est un programme d'exception, composé de plus de 500 logements, qui allie des maisons traditionnelles ou contemporaines à une grande variété d'appartements. C'est un quartier entier qui a été construit et aménagé en collaboration étroite avec la municipalité, avec plus de 900 places de parking, la réalisation de 30 000 m² de voiries, pistes cyclables et espaces communaux, 600 m² de locaux d'activité. Sur ce type de grands projets, Kaufman & Broad diversifie ses métiers, afin d'adopter une vision de logistique urbaine et de créer un véritable dynamisme économique.

Le groupe contribue également au financement des équipements publics par le biais des taxes d'aménagement ou d'un Projet Urbain Partenarial. Kaufman & Broad est sollicité pour développer et améliorer l'attractivité des quartiers dans lesquels le groupe implante ses opérations. Dans le cadre du projet « Terra Nostra » à Montpellier, une place de 800 m² a ainsi été réalisée puis rétrocédée à la ville, comme à Hendaye sur l'opération « Hegoaldea », un aménagement ludique et sportif a été effectué puis rétrocédé à la mairie de Pélissanne pour l'opération « Le Domaine de Gaia » et un village gourmand avec plusieurs commerces de bouche (boucher, boulanger) a été réalisé à Wambrechies.

#### Contribution au renouvellement urbain et à la requalification des friches industrielles

Le site de Baud-Chardonnet à Rennes était ainsi initialement caractérisé par des franges urbaines, auxquelles se sont juxtaposés des emprises industrielles et des entrepôts, qui ont par la suite été laissés en friche. Ce site, enclavé entre le fleuve de la Vilaine et les voies ferrées, a fait l'objet d'un projet de zone d'aménagement concerté (ZAC) destiné à structurer l'espace urbain en en faisant une articulation entre le quartier des gares, certaines fonctions métropolitaines (tertiaire, recherche, formation) et le site technopolitain de Beaulieu Atalante. Le projet de ZAC permet la construction d'un secteur d'habitat dense alliant logement collectif, tertiaire, équipements publics et commerciaux.

Au cœur de cette opération urbaine, le projet de Kaufman & Broad, situé sur l'îlot F, se compose de quatre bâtiments, d'une chapelle et d'un socle abritant un vaste espace commercial vitré en double hauteur.

Kaufman & Broad mène également des projets de réhabilitation, avec notamment pour objet de faire évoluer les usages d'un bâtiment. Ainsi,

des logements ont été réalisés dans un ancien site de tri postal pour l'opération « Green Village », à Montpellier, en conservant les planchers intermédiaires et la dalle de couverture.

### Adopter une vision de logistique urbaine

Kaufman & Broad, développe une réflexion autour de la problématique du dernier kilomètre. L'optimisation et la mutualisation des flux logistiques sont une réponse aux problèmes d'embouteillage et de stationnement dans les centres-villes, permettant d'envisager la ville de demain de manière plus écologique et à l'échelle du quartier, en intégrant la desserte des actifs immobiliers dès leur conception.

### Un engagement à travers le mécénat

En 2018, Kaufman & Broad a poursuivi son engagement auprès du Pavillon de l'Arsenal et de la Fondation Palladio, où le groupe siège au collège des auditeurs et au Pôle Avenir Palladio. L'Institut Palladio a pour vocation de susciter la réflexion et le débat entre tous les acteurs et parties prenantes de la ville de demain et délivre notamment des bourses pour les étudiants et les doctorants.

La politique de cooptation mise en place par la direction des Ressources humaines permet aux collaborateurs d'effectuer des dons aux associations de leur choix, dans le domaine de l'insertion professionnelle, du handicap ou de la santé, lorsque le candidat coopté intègre le groupe.

Kaufman & Broad s'est également engagé aux côtés de la Fondation Espérance banlieues. Les écoles Espérance banlieues élargissent l'offre scolaire dans les quartiers en situation d'urgence éducative. Il s'agit d'écoles aconfessionnelles, qui portent un projet éducatif très engageant et impliquant pour les parents et les enfants. L'engagement de Kaufman & Broad pour cette cause est liée à une présence historique dans les banlieues où le groupe implante ses projets et contribue aux côtés des communes à la mixité et à l'évolution du modèle urbain. Pour le groupe l'éducation a un rôle de formation des citoyens et d'ascenseur social, afin de garantir à chacun les mêmes chances, avec une responsabilité dans la lutte contre le coût humain, financier et social, que représente le « décrochage scolaire ». Que ce soit le logement ou l'éducation, il s'agit de construire dans la durée, avec un sens des responsabilités et en donnant confiance en l'avenir à ces enfants, qui sont les personnes pour qui le groupe construira demain. Dans le cadre de cet engagement, Kaufman & Broad accompagne une promotion sur toute la durée de sa scolarité, en lui permettant notamment de découvrir les métiers du groupe et de réaliser des visites de chantier.

Durant l'exercice 2018, le groupe Kaufman & Broad a effectué 377 400 euros de dons au titre du mécénat.

## 1.7.4.3.3. Limiter les nuisances du chantier et instaurer le dialogue autour du projet

### Les réunions de concertation avec les riverains

Avant le dépôt du permis de construire, dans la mesure du possible, et en général à l'initiative de la mairie, sont organisées, des réunions de concertation avec les riverains pour échanger sur le déroulement du projet, les informer et prendre en considération leurs demandes. Ces rencontres, généralement à l'initiative de la mairie, permettent de désamorcer d'éventuelles tensions en répondant à leurs questions. Cette procédure est un débat « contradictoire », et l'ensemble des documents est diffusé à toutes les parties.

Pour le projet de « Gratentour », Kaufman & Broad et la mairie ont organisé une réunion avec les riverains qui a permis la modification du projet en accord avec les demandes exprimées. Située dans un tissu pavillonnaire et rural, cette opération dense avec des maisons initialement en R + 1 rencontrait des résistances de la part des riverains. Kaufman & Broad a donc fait évoluer une partie de son projet vers des maisons en RDC et s'est écarté des limites séparatives. Le groupe a également présenté et échangé sur le choix des végétations pour les limites séparatives durant les réunions avec les riverains.

Pour intégrer les citoyens au projet, le groupe se fait également accompagner par des associations qui organisent la participation des habitants en prenant en compte l'histoire des lieux et le projet urbain.

Ces démarches permettent de désamorcer en amont les tensions que peuvent créer un nouveau projet immobilier en privilégiant l'échange dès la conception du projet.

Tel qu'indiqué dans la section 1.1.8.4., malgré les démarches évoquées plus haut, les tiers (associations, riverains) peuvent 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.

### La procédure de référé préventif

Kaufman & Broad met en œuvre de façon quasi-systématique une procédure de référé préventif, généralement facultative, au lancement de chaque opération en secteur urbain dense. Ce dispositif, destiné à protéger les riverains mais aussi le groupe, permet avant le début du lancement de la construction du programme immobilier de faire constater, par un expert indépendant désigné par le tribunal, l'état des propriétés avoisinantes avant travaux.

En fonction de la mission confiée par le tribunal, cette procédure de référé préventif se poursuit pendant les travaux et permet à chaque riverain de faire constater l'existence éventuelle de dommages ou nuisances liés à la réalisation du chantier, et de pouvoir par la suite y faire apporter un correctif.

En 2018, une formation sur les référés préventifs et les assurances dans le secteur de la construction a été proposée aux collaborateurs.

Au-delà de ce dispositif légal, le groupe prend des mesures supplémentaires pour veiller au bon déroulement des opérations. En effet, durant le déroulement de certains chantiers, les riverains ont à disposition le numéro de téléphone d'un membre du groupe pour signaler d'éventuelles nuisances. De plus, sur certaines opérations, une entreprise de nettoyage est recrutée pour nettoyer hebdomadairement les alentours du programme.

### Le chantier à faibles nuisances

L'impact et les nuisances du chantier pour les riverains autant que pour le personnel travaillant sur le site de construction sont de plusieurs sortes : déchets de démolition et de chantier (résidus de ciment, plâtre, béton, emballages…), eaux usées, transport, bruits, poussières et boues, aspect visuel du site, risques pour la santé, pénibilité pour les ouvriers.

Pour réduire ces nuisances, Kaufman & Broad impose leur prise en compte à travers les clauses contractuelles (demandes des collectivités ou référentiels de certification) ou par des initiatives proactives du groupe.

Le groupe a rédigé une charte Chantier à Faibles Nuisances dans le cadre de la mise en place de la certification NF Habitat, qui est systématiquement appliquée pour les opérations certifiées NF Habitat HQE.

En 2018, une formation sur le chantier à faibles nuisances a été proposée aux Responsables techniques et aux conducteurs de travaux.

Pour assurer le respect des exigences environnementales, le groupe est aidé par un AEMO (assistant environnemental à maîtrise d'ouvrage) Au cours de la première réunion de chantier, l'AEMO est présent pour sensibiliser les lots principaux au Chantier à Faibles Nuisances et en fin d'opération, il rédige un Bilan de chantier.

Dans le cadre de cette charte, Kaufman & Broad :

- respecte les réglementations en vigueur concernant les nuisances sonores tout en s'adaptant aux demandes spécifiques des communes lorsqu'elles fixent des horaires de chantier particuliers. Par exemple, le chantier du programme « Nouvel R », à Limeil-Brévannes, a tenu compte de la présence d'une école en aménageant les horaires de chantier en fonction du passage des écoliers ;
- encourage les entreprises de construction à utiliser des engins plus silencieux, par exemple avec des moteurs électriques plutôt que des moteurs thermiques. Les groupes électrogènes doivent également être insonorisés ;
- prévoit différents systèmes de nettoyage des roues des camions à la sortie des chantiers. Selon la nature du terrain et l'implantation du site, il peut s'agir d'aires de lavage avec des jets ou des débourbeurs pour ne pas salir les voiries avoisinantes ;
- stipule dans son cahier des charges que le brûlage de matériaux sur site est interdit ;
- encourage le stockage des terres végétales durant le chantier pour les réutiliser dans la création d'espaces verts si la nature du sol le permet. Cela évite notamment les rotations de camions ;
- prend des mesures particulières en cas d'environnement sensible comme la proximité d'une école, avec une isolation spécifique du chantier ; et
- met à disposition des riverains une boîte aux lettres pour recueillir les plaintes et les remarques.

Au cours de l'exercice, 2017 Kaufman & Broad a décidé de mettre en place un monitoring environnemental sur son chantier de Franconville, afin de suivre un certain nombre de mesures telles que les vibrations, le bruit, la qualité de l'air, ou encore la météo et collecter des données permettant d'améliorer les pratiques sur les chantiers et de limiter les nuisances.

## 1.7.4.4. Éthique des affaires et relations avec les sous-traitants

### 1.7.4.4.1. La conformité et l'éthique chez Kaufman & Broad

Tel qu'indiqué dans la section 1.3.2.2.1., 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, elle assure notamment l'assistance et le 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,* elle 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.

### Lutte contre la corruption

Dans le cadre des obligations liées à l'entrée en vigueur de la Loi sur la Transparence, la Lutte contre la Corruption, et la Modernisation de la Vie Économique, (dite Loi « Sapin 2 »), le groupe a réalisé une cartographie dédiée aux risques de corruption, en s'inscrivant dans la même démarche que celle qui avait conduit à l'établissement de la cartographie des risques majeurs du groupe.

Cette cartographie s'appuie sur une analyse des différents scénarios de corruption potentiels compte tenu du secteur d'activité du groupe, après prise en compte de son organisation et des procédures existantes afin de mesurer l'exposition des processus au risque de corruption. Les scénarios analysés, compte tenu du secteur d'activité du groupe, portent notamment sur la prospection et l'acquisition foncières, l'obtention d'autorisation administrative, ainsi que la sélection des entreprises. Les politiques et procédures existantes ainsi que leur renforcement éventuel à ce titre sont identifiés et font l'objet d'un suivi par la direction de l'Audit interne auprès du Comité d'Audit. Le dispositif de Contrôle Interne est décrit dans la section 1.3.1.3.

Le contrôle des transactions financières est détaillé dans la section 1.3.2.4.5. reproduite ici. 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 les clients. Par ailleurs le groupe exerce un contrôle strict de ces moyens de paiement qui sont tous centralisés au siège du groupe.

Le groupe a également procédé à l'actualisation de son Code d'Éthique ainsi qu'à la création de procédures connexes, parmi lesquelles, notamment, la procédure d'Alerte et la procédure de sanctions disciplinaires, s'appliquant à l'ensemble des collaborateurs du groupe dès le 1er janvier 2018.

Le Code d'Éthique regroupe et formalise les principes à appliquer par les collaborateurs du groupe au regard des thématiques suivantes : le respect des droits fondamentaux, les responsabilités qui incombent aux collaborateurs, la conduite des affaires, les relations avec les actionnaires, les fournisseurs, les clients et les élus, et ce, en accord avec la démarche de Responsabilité Sociale engagée par le groupe. Le Code d'Éthique renvoie aux accords, procédures et notes existants dans ces différents domaines.

Le Code d'Éthique est remis aux nouveaux entrants et accessible aux collaborateurs sur l'intranet de l'entreprise.

Par ailleurs, depuis 2019, les principaux aspects du Code d'Éthique font l'objet d'une formation obligatoire destinée à l'ensemble des collaborateurs du groupe.

### L'évasion fiscale

L'activité du groupe Kaufman & Broad est localisée en France. Kaufman & Broad SA, la holding du groupe, ne détient que des sociétés françaises, soit directement, soit par le biais de sociétés interposées, qui sont toutes situées et immatriculées en France pour l'exercice 2018.

Kaufman & Broad SA fait régulièrement l'objet d'un contrôle fiscal par la direction des Vérifications nationales et internationales. Le dernier contrôle fiscal de la holding, réalisé en 2017, s'est soldé par une absence totale de redressement.

Lors de l'analyse menée sur les risques RSE du groupe, l'évasion fiscale n'a pas été identifiée comme un risque.

### La protection des données

Pour les besoins de son activité, le groupe collecte et utilise les données fournies par ses prospects, clients, candidats et partenaires contractuels.

En conformité avec le Règlement européen n° 2016/679 sur la protection des données à caractère personnel (RGPD), le groupe a établi un registre des différents traitements de données qu'il réalise dans le cadre de ses activités.

Dans le cadre fixé par le RGPD, des processus spécifiques correspondants aux Données à Caractère Personnel, permettent aux prospects, clients et candidats d'exercer leurs droits d'accès, de rectification, de limitation, de portabilité, d'effacement et d'opposition.

Un Comité de pilotage assure le suivi des enjeux liés aux données personnelles ainsi que des procédures en place.

Le système d'information du groupe est sécurisé par des restrictions d'accès, des règles de protection, ainsi que des systèmes de sécurité, qui sont régulièrement testés et renforcés.

Des campagnes régulières d'information et de sensibilisation sont également menées auprès des collaborateurs concernant la sécurité informatique.

Sur ce sujet, voir également les sections 1.2.3.6. et 1.2.4.10. du présent document de référence.

## 1.7.4.4.2. Achats et sous-traitance

### La sélection des entreprises et fournisseurs

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

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

Kaufman & Broad vérifie, dans la mesure des informations disponibles, la solidité financière des entreprises et leur capacité financière à assurer le programme (compte tenu de leur taille et de celle du programme) en ayant recours, par exemple, aux services d'une société d'informations financières sur les entreprises. Le recours à des notations financières vise à garantir la solidité et la fiabilité des entreprises avec lesquelles le groupe contracte.

Kaufman & Broad s'assure aussi que ces entreprises sont couvertes par des assurances appropriées. Le groupe vérifie la qualité de leurs réalisations antérieures et le respect des plannings des chantiers.

Enfin, les entreprises sont choisies et les marchés signés par corps d'état et programme par programme.

Les architectes, les bureaux d'études et les géomètres sont choisis soit sur appel d'offres, soit de gré à gré. Le choix est en fonction de leur compétence, de leur proposition financière, de leur organisation et de la qualité de leurs réalisations antérieures (voir section 1.1.11. « Constructeurs et fournisseurs »).

### Responsabilités du Maître d'Ouvrage

En tant que Maître d'Ouvrage, Kaufman & Broad a recours à des prestataires tels que des architectes et des bureaux d'études, qui constituent l'équipe de maîtrise d'œuvre du projet. Cette équipe effectue le suivi des travaux et fait contrôler la conformité réglementaire et contractuelle de la réalisation de l'opération.

La réalisation de la construction est quant à elle confiée à des entreprises de travaux. Le groupe s'assure qu'elles sont à jour et en règle administrativement sur la base d'attestations de leur police d'assurance, de leurs cotisations sociales, de l'inscription au Registre du Commerce et des Sociétés.

Il arrive néanmoins que Kaufman & Broad soit à la fois Maître d'Ouvrage et Maître d'Œuvre de conception et/ou d'exécution « interne ». C'est généralement le cas dans les programmes de Maisons individuelles en village ainsi que dans les programmes dont les enjeux stratégiques, financiers ou techniques le requièrent. Le groupe assume alors la responsabilité, non seulement de la conception, mais également de la réalisation et du déroulement du chantier.

### Risques liés à la chaîne de sous-traitance

L'activité du groupe reposant sur une multitude d'entreprises et de fournisseurs, les difficultés financières, voire la cessation des paiements, de certaines de ces entreprises ou de certains de ces fournisseurs (en cas de mise en redressement judiciaire ou en liquidation) pourraient avoir des conséquences défavorables significatives sur son activité et plus particulièrement ralentir ses chantiers ou en accroître les coûts. Elles pourraient également avoir des conséquences défavorables sur le bon déroulement des mises en jeu de garanties (voir section 1.3.3. « Assurances et gestion des risques » et section 1.2.1.4. « Risques liés à l'insolvabilité des entreprises »).

En 2018, une formation sur la Sous-traitance et la liquidation judiciaire portant notamment sur les dossiers administratifs, les agréments, et la procédure de redressement, a été proposée aux directions techniques et juridiques par la direction des Ressources humaines.

### La prévention du travail dissimulé

Lors de la conclusion d'un marché de travaux, le promoteur, donneur d'ordre à l'égard des entreprises, a l'obligation, en vertu de l'article D. 8222-5 à 7 du Code du travail, de se faire communiquer par ses cocontractants une liste de documents, et ce tous les 6 mois, jusqu'à la fin de l'exécution du contrat.

Le groupe pourrait subir des conséquences préjudiciables, notamment en termes d'image, en cas de manquements ou d'infractions commis par ses fournisseurs et sous-traitants.

Le groupe s'acquitte de ses obligations de vérification et d'injonction à l'égard des entreprises conformément à ses obligations réglementaires.

Un contrat-cadre a été passé avec une plateforme pour faciliter la collecte, la vérification et l'archivage des documents nécessaires pour les agréments, les assurances ainsi que ceux requis dans le cadre de la lutte contre le travail dissimulé.

Le groupe confie par ailleurs systématiquement à un prestataire (généralement le coordonnateur sécurité et protection de la santé – SPS-) une mission de contrôle de présence afin de vérifier que les ouvriers présents sur les chantiers correspondent au personnel déclaré par les entreprises.

### La sécurité sur les chantiers

En tant que Constructeur Non Réalisateur, Kaufman & Broad confie la réalisation des travaux à des entreprises tierces.

Conformément à la Loi du 31 décembre 1993, le Maître d'Ouvrage désigne, dès la conception des ouvrages, un coordonnateur sécurité et protection de la santé (SPS), qui définit, pour ses chantiers, des plans de prévention afin d'identifier les risques et d'informer les différents intervenants sur les chantiers des risques qu'ils encourent. Dans le cadre de ce dispositif, les entreprises doivent également établir leur Plan Particulier de Sécurité et de Protection de la santé (PPSPS).

Le groupe conditionne l'accès de ses chantiers aux entreprises qu'il a agréées (voir section 1.2.1.3. « Risques liés à la réglementation directement applicable au groupe »).

Les collaborateurs du groupe doivent systématiquement porter des équipements de protection individuelle lorsqu'ils se trouvent sur un chantier. La commande et le renouvellement de ces équipements ont été centralisés en 2018.

La présence sur les chantiers de tout collaborateur, visiteur, client ou partenaire est soumis à autorisation préalable et au port d'équipements de protection individuelle.

Le risque d'accident corporel grave sur un chantier ne peut être totalement écarté malgré le respect des réglementations en vigueur et le suivi des procédures du groupe. Si ce risque venait à survenir, les directions technique et d'Agence régionales concernées, en seraient systématiquement informées afin de pouvoir suivre le sujet en lien avec les entreprises concernées. Selon la gravité, la direction juridique et la direction générale seraient également informées et impliquées dans le suivi.

Tout accident corporel grave intervenant sur un chantier, sans qu'il y ait nécessairement de mise en cause du groupe, pourrait avoir un impact réputationnel sur le groupe.

### La qualité de réalisation

Tel que détaillé dans la section 1.1.4.2. « Produits », 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.

### Dépendance fournisseurs

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

Le groupe juge important d'évaluer son degré de dépendance vis-à-vis de ses principaux fournisseurs. Au cours de l'exercice 2018, les dix premiers fournisseurs ont représenté 20.7 % des flux facturés par les fournisseurs, contre 21.4 % en 2017, et le premier fournisseur a représenté 5 % de ceux-ci, contre 5.9 % en 2017.

## 1.7.4.4.3. Achats responsables

Depuis plusieurs années, Kaufman & Broad est engagé dans un processus de centralisation de ses achats et de normalisation de ses procédures de sélection des fournisseurs au niveau du groupe. Cette centralisation permet de nouer des relations durables avec les fournisseurs signant un contrat-cadre avec le groupe. C'est également un moyen pour Kaufman & Broad de maîtriser la qualité des produits et de pouvoir garantir un même niveau de prestation et une image commune aux programmes sur l'ensemble du territoire.

Kaufman & Broad sélectionne ses fournisseurs et les produits souhaités, sur la base d'un certain nombre de critères tels que l'éthique, les certifications, la provenance et la sécurité des produits. La centralisation permet d'avoir recours à des intervenants d'ampleur nationale, engagés sur les questions d'environnement car plus exposés du fait de leur taille.

Ce référencement des fournisseurs concerne exclusivement le second œuvre, la gestion du gros œuvre relevant actuellement de la compétence de chaque agence. Après chaque livraison, une fiche enquête produit est envoyée à chaque agence pour s'assurer du respect de la politique Achat.

Actuellement, une grande partie de l'activité des « Espaces Déco » (lieu de choix pour les clients des prestations d'aménagement de leur logement) se centre autour du parquet, qui constitue l'une des préoccupations de la clientèle, et dont le groupe a fait l'un des enjeux de sa responsabilité environnementale. Sensible aux attentes de ses clients, le groupe leur propose un matériau pérenne, facile à entretenir, mais également abordable.

Attentif à la qualité des matériaux et aux bonnes pratiques de ses partenaires, Kaufman & Broad ne travaille qu'avec des fournisseurs utilisant du bois certifié aux normes PEFC *(Program for the Endorsement of Forest Certification).*

Le label PEFC vise à promouvoir la gestion durable des forêts. Il permet d'assurer que le bois utilisé sera renouvelé et que les propriétaires et exploitants forestiers certifiés se sont engagés sur un cahier des charges qui inclut la préservation de l'eau, des sols, de la faune et de la flore.

Les bois achetés sont ainsi entièrement traçables, garantissant la confiance et la sécurité des clients. Kaufman & Broad a presque complètement éliminé les bois exotiques de son offre, favorisant les bois français et européens, comme le chêne, qui permet d'obtenir toute une gamme de teintes.

Lorsque cela est possible, le groupe a recours à des prestataires et fournisseurs qui sont engagés dans une démarche responsable. Pour la téléphonie d'entreprise, Kaufman & Broad s'approvisionne ainsi auprès d'un prestataire qui pratique la compensation environnementale et propose des téléphones fixes éco-recyclés.

# Note méthodologique relative au *reporting* extra-financier de Kaufman & Broad pour l'exercice 2018

## 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 L. 225-102-1 du Code de commerce, revu suite à de la transposition de la Directive 2014/95/UE sur la Déclaration de Performance Extra-Financière, et précisé par le décret n° 2017-1265 ;
- Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels ;
- décret n° 2016-1138 du 19 août 2016 relatif aux informations environnementales communiquées par les entreprises

## Périmètre du *reporting* extra-financier

### Périmètre de consolidation du groupe

Les comptes consolidés du groupe Kaufman & Broad au 30 novembre 2018 regroupent les comptes de 353 sociétés, dont 310 sociétés consolidées selon la méthode de l'Intégration Globale, et 43 sociétés comptabilisées selon la méthode de la Mise En Équivalence.

Au 30 novembre 2018, il n'y a pas de société non consolidée pouvant avoir un impact significatif sur les comptes consolidés du groupe.

### Périmètre du *reporting* extra-financier

Les informations extra-financières retenues pour l'établissement du *reporting* sont donc issues de 310 sociétés consolidées par Intégration Globale, incluant les Sociétés Civiles Immobilières (SCI), Sociétés Civiles de Construction-Vente (SCCV) ou Sociétés en Nom Collectif (SNC) qui portent un programme immobilier – en nombre restreint – sur lesquelles le groupe exerce son contrôle directement (certifications environnementales, labels, consommations énergétiques…).

Sont incluses dans le périmètre les sociétés Serge Mas Promotion, Safaur et Seri Ouest, respectivement acquises en 2015 et 2016.

Sont exclues de ce périmètre, les 43 sociétés contrôlées de manière conjointe ou sur lesquelles le groupe exerce une influence notable, qui sont « mises en équivalence » : Sociétés Civiles Immobilières (SCI), Sociétés Civiles de Construction-Vente (SCCV) ou Sociétés en Nom Collectif (SNC), structures *ad hoc* portant chacune un programme immobilier.

### Périmètre de couverture et période de *reporting* des indicateurs extra-financiers

Nous utilisons deux périmètres pour le *reporting* extra-financier selon les indicateurs.

Les données sociales couvrent le périmètre décrit ci-dessus, c'est-à-dire, le Groupement d'Intérêt Économique (GIE), Seri Ouest et Serge Mas Promotion. Elles sont collectées sur l'année civile – du 1er janvier au 31 décembre – afin d'assurer la cohérence avec le Bilan Social.

De même, les données environnementales et sociétales couvrent le périmètre décrit ci-dessus, c'est-à-dire le GIE, Seri Ouest et Serge Mas Promotion, et au-delà de ce périmètre administratif, certains indicateurs couvrent les opérations (ex : chantiers et produits livrés). Sauf indication contraire, l'ensemble de ces indicateurs suivent l'exercice comptable – du 1er 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 impact sur ce sujet.

### Particularités et variation du périmètre

Le périmètre varie en fonction des sociétés dont Kaufman & Broad détient le contrôle directement ou indirectement et selon l'intégration des sociétés acquises aux outils internes et au GIE.

La création d'une nouvelle activité de partenariats commerciaux a mené à la création de l'entité Kaufman & Broad Partenaires, qui apparaît dans le *reporting* social.

### Exclusions

La lutte contre le gaspillage alimentaire, la lutte contre la précarité alimentaire, le respect du bien-être animal, l'alimentation responsable, équitable et durable sont des enjeux non matériels au vu de l'activité du groupe et font donc l'objet d'exclusions.

# Précisions méthodologiques

Les indicateurs présentant des particularités sont détaillés ci-dessous.

## Enjeux sociaux

- Le *reporting* social prend comme base les effectifs inscrits ;
- Les effectifs inscrits ne prennent pas en compte les stagiaires, les contrats d'apprentissage, les contrats de professionnalisation, et les intérimaires ;
- Les chiffres communiqués pour les embauches et licenciements sont donnés en incluant le mandataire social ;
- Le taux de rotation CDI est calculé selon la formule suivante : (nombre entrées CDI + nombre départs CDI)/2/effectif CDI début de période.

### Taux de promotion et mutation

Le taux de promotion/mutation est calculé selon la formule suivante (nombre de promotions ou mutations dans l'année)/effectif fin de période N-1 (=effectif début de période N).

Le taux de promotions et de mutations (mobilités internes) concerne tous les changements de position professionnelle du collaborateur, qu'il s'agisse d'un changement relatif au périmètre géographique (mutation d'une agence à l'autre), au périmètre fonctionnel ou au périmètre de responsabilité. L'ensemble de ces mouvements doit être justifié par un avenant.

Dans le cas où une promotion donnerait également lieu à une mobilité, ce mouvement n'est comptabilisé qu'une fois.

Dans le cas d'une mobilité puis d'une promotion ultérieure, ce mouvement est comptabilisé deux fois.

Les mutations temporaires sont comptabilisées bien que celles-ci n'aient pas un effet permanent sur la position professionnelle du collaborateur.

### Règles de prise en compte des transformations de contrat

- La succession de plusieurs CDD ou une transformation CDD/CDI sans interruption ne donne lieu à aucune sortie et aucune embauche.
- La succession de plusieurs CDD ou une transformation CDD/CDI avec interruption de contrat d'un jour minimum donne lieu à une sortie et une embauche.
- Les contrats de professionnalisation sont traités de la même façon que les CDD.

### La formation

Les indicateurs sur la formation ont fait l'objet d'évolutions méthodologiques pour l'exercice 2018 afin d'inclure uniquement les CDI et d'ajouter les sessions liées à l'intégration, qui font partie du développement des compétences. Les modalités de calcul des coûts liés à la formation ont également évolué pour l'exercice 2018.

### Nombre total d'heures de formation

Sont prises en compte les heures facturées au groupe, ainsi que les heures dispensées par les formateurs internes, qu'il s'agisse d'experts métiers sur une thématique spécifique, du déploiement d'un outil, ou de journées d'intégration.

Les heures effectuées par les apprentis ne sont pas intégrées car les apprentis ne sont pas comptabilisés dans l'effectif.

Le Compte Personnel de Formation est intégré, s'il est effectué sur le temps de travail, mais pas le Congé Individuel de Formation.

Les heures de formation sont comptabilisées dans l'exercice civil au cours duquel elles ont été dispensées.

### Nombre total d'heures de formation en ligne

Sont prises en compte les heures associées à des connexions et des visualisations de formations présentes sur l'outil KB Learning.

### Part de la masse salariale consacrée à la formation

Le budget formation intègre l'ensemble des dépenses liées à la formation continue et à l'intégration. Il intègre les frais pédagogiques, de formation interne, d'hébergement, de repas et de transports, ainsi que les frais annexes, et exclut les maintiens de salaire, qui font partie de la masse salariale.

### Nombre de collaborateurs ayant bénéficié d'une formation

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.

### Taux d'absentéisme par motif sur l'année civile

L'absentéisme communiqué est l'absentéisme réel sur l'année civile, de janvier à décembre.

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

Les méthodologies de calcul sont précisées ci-dessous.

Les absences sont comptabilisées en jours calendaires et une conversion est effectuée en jours ouvrés de 7 heures Les demi-journées d'absence sont comptabilisées comme 3,5 heures. Les vendeurs ne travaillant pas seulement sur des jours ouvrés, leur cas particulier a été re-traité.

Les heures théoriques travaillées utilisées pour le calcul du taux d'absentéisme sont calculées de la manière suivante : nombre d'heures par semaine (35) × nombre de semaines travaillées dans l'année (47) × effectif mensuel moyen.

### Part des femmes dans l'encadrement

Cet indicateur précise le nombre de femmes classifiées comme « Cadre » par rapport au nombre de collaborateurs classifiés comme « Cadre ».

# Enjeux environnementaux

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

L'état des lieux des émissions carbone liées aux déplacements professionnels a été réalisé en interne pour l'ensemble des collaborateurs du groupe, en intégrant les stagiaires, les contrats d'apprentissage, les contrats de professionnalisation et les intérimaires ; et ce, afin d'obtenir un résultat le plus juste et le plus représentatif.

Ont été pris en compte les déplacements en véhicules personnels et de fonction, en train et en avion facturés sur l'exercice 2018. 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 le *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).

La méthodologie pour établir cette évaluation carbone a évolué pour l'exercice 2018 afin d'intégrer le poste « amont » en plus du poste « combustion » dans les coefficients d'émissions utilisés, de manière à aligner les méthodes de calcul avec les bonnes pratiques de *reporting* environnemental et avec le *Carbon Disclosure Project*.

Les coefficients d'émission utilisés sont ceux de la Base Carbone de l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (ADEME). Ces facteurs d'émission ont été mis à jour en 2018.

## Estimation des émissions carbone des produits livrés

Les données sont calculées sur la base des surfaces livrées et des facteurs d'émission de la Base carbone, qui reposent sur des références sectorielles (HQE, CSTB, ADEME).

## Synthèse des émissions carbone du groupe sur son périmètre administratif et sur ses activités

Les données proviennent du Bilan carbone effectué sur les déplacements professionnels pour les années 2018, des estimations réalisées à partir des facteurs d'émissions de la Base carbone par typologie de produits pour la phase construction des produits livrés en 2018, et du calcul des émissions produites par la consommation d'électricité des agences pour 2018, à partir du facteur d'émission « mix moyen pour la consommation » de la Base carbone.

## Consommations d'eau et d'électricité des agences

Les données proviennent des factures d'eau et d'électricité acquittées par le groupe ou des relevés ou factures transmises par les gestionnaires.

Les données communiquées concernent les agences ouvertes tout au long de l'exercice 2018, et excluent les *Boutik* et les antennes.

Lorsque les données étaient incomplètes, elles ont été estimées en fonction des consommations des autres agences et pondérées par rapport à l'effectif de l'agence concernée.

## Consommations d'eau et d'électricité des chantiers

Le groupe souhaite suivre ces données sur lesquelles il a néanmoins peu de maîtrise car elles relèvent d'une responsabilité indirecte. Les sources de données sont les factures ou les fichiers de suivi communiqués par le gros œuvre, l'entreprise générale ou l'AEMO.

Le groupe publie des données correspondant aux factures acquittées au titre du compte prorata sur toute la durée du chantier pour les chantiers ayant atteint 100 % d'avancement technique au cours de l'exercice 2018.

Cet indicateur est communiqué pour 51 % des chantiers ayant atteint 100 % d'avancement technique au cours de l'exercice, pour lesquels Kaufman & Broad a assuré le suivi technique, hors JVT, et hors cas de défaillance fournisseurs rendant impossible la récupération de données.

# Enjeux sociétaux

## 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).

## Délai d'écoulement

Le délai d'écoulement des stocks est le nombre de mois nécessaire pour que les logements disponibles soient vendus si les ventes se poursuivaient au même rythme que celui des précédents, soit l'encours de logements (offre disponible) par trimestre divisé par les réservations par trimestre écoulé elles-mêmes divisées par trois.

## Typologie des acquéreurs

Répartition du nombre d'*units* réservés (y.c. les *joint ventures*) par les primo-accédants, second-accédants, investisseurs et bloc, du 1er décembre au 30 novembre.

On parle de vente « en bloc » lorsque le groupe vend tout ou partie (plusieurs logements, cage d'escalier complète, immeuble…) de son programme immobilier à un même acquéreur.

## Part de logement social dans la production

Les logements sociaux sont construits pour pouvoir loger des personnes aux revenus modestes. Les loyers, tout comme la désignation des locataires, sont soumis à des règles fixées par l'État car l'accès au logement social est soumis à des conditions de ressources.

Le groupe communique la part de logements dont l'accès est soumis à des conditions de ressources, qui disposent d'un dispositif fiscal dédié, et qui sont gérés par un organisme agréé par l'État.

# Collecte et consolidation interne des données

Une organisation RSE dédiée définit les indicateurs au sein d'un protocole de *reporting* accessible aux contributeurs et assure la collecte en lien avec un réseau de contributeurs et de référents RSE en agence.

### Le contrôle et la consolidation des données

Chaque direction est responsable des données qu'elle fournit dans le cadre du *reporting* RSE et de leur consolidation. La consolidation des indicateurs quantitatifs est centralisée.

Les données du *reporting* peuvent faire l'objet de corrections au cours de la prochaine campagne de *reporting* si une anomalie significative est avérée et sous réserve d'une pièce justificative. Le cas échéant, la correction serait précisée dans le prochain rapport de gestion.

## Contrôle externe des données

Kaufman & Broad est vérifié par Deloitte, dans le cadre de l'obligation de vérification par un organisme tiers indépendant qui exprime, conformément à l'arrêté du 14 septembre 2018, un avis motivé sur la conformité de la déclaration aux dispositions de l'article R. 225-105 et la sincérité des informations fournies.

# ACTIVITÉ ET SITUATION du groupe Kaufman & Broad

# #02


**2.1. Indicateurs clés de l'activité du groupe Kaufman & Broad 106**
2.1.1. Données significatives 106
2.1.2. Indicateurs d'activité 111
2.1.3. Suivi des indicateurs 112
2.1.4. Perspectives 118

**2.2. Éléments significatifs du compte de résultat 120**
2.2.1. Chiffres clés 120
2.2.2. Origines du résultat net 120

**2.3. Commentaires sur les résultats 121**
2.3.1. Décomposition des livraisons, du chiffre d'affaires et de la marge brute 122
2.3.2. Charges opérationnelles 124
2.3.3. Résultat opérationnel courant – Marge opérationnelle 126
2.3.4. Autres produits et charges non courants 126
2.3.5. Coût de l'endettement financier net 126
2.3.6. Résultat net 126
2.3.7. Résultat par secteur opérationnel 127

**2.4. Liquidités et ressources en capital 129**
2.4.1. Flux de trésorerie 129
2.4.2. Situation de l'endettement 130

**2.5. Évènements postérieurs à la clôture 134**

**2.6. Évènements intervenus après l'arrêté des comptes 134**

# 2.1. Indicateurs clés de l'activité du groupe Kaufman & Broad

Le groupe Kaufman & Broad exerce une activité de développeur-constructeur en France depuis 1968. Elle s'articule principalement autour de deux pôles, le « Logement », qui recouvre la promotion de Maisons individuelles en village (maisons individuelles groupées), de logements collectifs tels que des appartements (pouvant inclure des immeubles mixtes appartements/locaux d'activité/commerces/bureaux), de résidences d'affaires, de tourisme, hôtelière, d'étudiants, de seniors non médicalisées et le « tertiaire » (Immobilier d'entreprise, logistique et commerces).

Le groupe réalise également des activités connexes mais en relation avec le Pôle Logement, telles que la vente de terrains, de lots à bâtir, de la Maîtrise d'Ouvrage Déléguée et de la vente de prestations complémentaires à celles de logement désignées « *Showroom* » (ou « Espace Déco »). Ces activités sont regroupées sous le terme « Autres activités ».

Le cœur de métier de Kaufman & Broad reste principalement le Logement, qui s'articule autour de deux axes :

- le premier axe concerne la présence géographique du groupe. Le groupe est présent dans les grandes villes de France où le marché est le plus profond et le plus dynamique, et où la clientèle est la plus solvable. Il privilégie plus particulièrement l'Île-de-France et les bordures atlantique et méditerranéenne ainsi que les bassins lillois et rhénan, qui offrent depuis plusieurs années les croissances économiques et démographiques les plus fortes et les meilleures perspectives de développement ;
- le deuxième axe concerne la clientèle. En effet, les clients de Kaufman & Broad sont des accédants traditionnels à la propriété (primo-accédants et seconds accédants) et des investisseurs, qu'ils soient individuels (« PINEL », LMNP, LMP…) ou institutionnels.

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

## 2.1.1. Données significatives

### Données Macroéconomiques

Au cours de l'année 2018, les principales caractéristiques de la situation macroéconomique en France peuvent se caractériser ainsi :

- un ralentissement de la croissance économique avec une croissance de 1,6 % du PIB en France en 2018, (2,3 % en 2017). Les prévisions de l'OCDE semblent confirmer cette décélération pour 2019 et 2020, avec une croissance moyenne de 1,3 % par an ; la Banque de France prévoyant pour sa part 1,5 % de croissance en 2019 ;
- selon l'INSEE, le taux de chômage, continue de baisser pour s'établir légèrement au-dessus de la barre de 9 % (à 9,1 %) de la population en France (hors Mayotte), son niveau le plus bas depuis 2009 ;
- en 2018, les dépenses de consommation des ménages en biens se replient en volume (- 1,5 %), en contraste avec la légère hausse observée en 2017, (+ 0,7 %). Les achats de produits alimentaires restent stables en 2018 (+ 0,5 %). Les achats de biens durables continuent de progresser (+ 1,7 % en 2018 contre 2,9 % en 2017) ;
- les prix à la consommation progressent de 1,6 % en 2018 (1,2 % en 2017) selon l'estimation provisoire réalisée fin janvier 2019 par l'INSEE. L'inflation demeure inférieure au taux cible de la Banque Centrale Européenne de 2 % ;
- ainsi, les taux d'intérêt se sont maintenus à un niveau historiquement bas, continuant de favoriser le financement des ménages et des entreprises ;

  Ce contexte économique moins favorable a néanmoins continué de soutenir la croissance des marchés immobiliers sur lesquels opère Kaufman & Broad.

### Marché du logement neuf

- Sur l'année 2018 [1], la commercialisation de logements neufs est, comme attendue, en léger retrait de - 1,9 %, par rapport à la période comparable de l'année 2017 (127 964 ventes à fin 2018 contre 130 474 ventes fin 2017).
- En termes de typologie d'acheteurs (source FPI), la situation se décompose comme suit :
  - par rapport à 2017, les ventes en bloc sont celles qui contribuent le moins à la croissance des ventes, avec un recul de - 22,4 % en 2018, et représentent 20 % des ventes [2] . Les ventes aux particuliers se contractent également en baisse de - 7,3 % et représentent 77 % des ventes [2]. Les ventes en résidences-services reculent de - 1,8 % sur un an [2],
  - les ventes aux particuliers sont toujours portées tant par les ventes aux ménages investisseurs (50 %) que par les ventes aux propriétaires occupants (50 %) ;
- en termes d'offre [1]
  - l'offre de logement disponible à la vente reste supérieure à 100 000 lots à 108 020 lots à fin 2018 contre 108 727 à fin 2017, stable sur 1 an (- 0,7 %),
  - les mises en vente enregistrent un recul de 3,9 % en 2018 par rapport à 2017 et s'établissent à 121 492 logements (contre 126 486 en 2017) ,
  - le délai d'écoulement de l'encours s'allonge légèrement à 10,1 mois fin décembre 2018 contre 10,0 mois en décembre 2017 ;

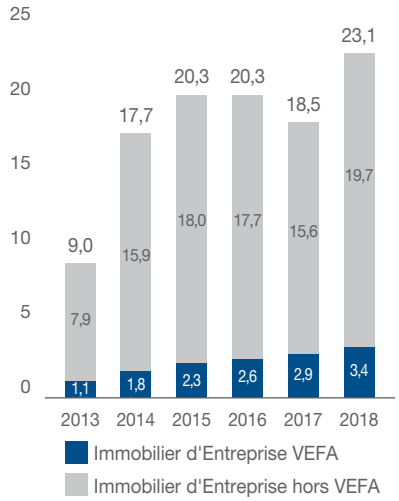
*(1) Calculé sur la base des données publiées par le ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie le 14 février 2019.*
*(2) Variations basées sur le Total des ventes de logements neufs estimées par la FPI à 150 783 logements neufs en 2018 et 168 481 logements neufs en 2017.*
*(3) Observatoire du Crédit et Guide du Crédit.*

- en termes de mises en chantier [1] :
  - les autorisations de mises en chantier sont en baisse (- 7,1 %) à fin décembre 2018 sur douze mois, pour atteindre 460 500 unités,
  - le nombre de mises en chantier est en baisse sur 12 mois à 398 100 unités (- 7,0 %) à fin décembre 2018, sur un an ;
- en termes de financement [2] :
  - après avoir progressé à un rythme soutenu durant les deux dernières années (+ 4,2 % en 2016 et + 3,9 % en 2017), le coût des opérations réalisées par les ménages continue à augmenter en 2018, mais à un rythme moins rapide (2,9 %). Le coût relatif moyen des opérations s'établit en 2018 à 4,1 années de revenus contre 4,0 années de revenus en 2017, son plus haut niveau depuis plus de 10 ans. Cependant, les revenus des ménages qui réalisent ces opérations n'augmentent que lentement (+ 0,9 % en 2018, contre + 2,4 % en 2017),
  - ainsi, le pouvoir d'achat reste contraint, voir se dégrade, mais des taux historiquement bas et un allongement de la durée des prêts continuent à permettre aux ménages de financer leurs acquisitions,
    - **a)** en termes de taux : ceux-ci sont en baisse en 2018, les taux de crédit à 20 ans passant de 1,52 % à fin 2017 à 1,41 % fin 2018 [2],
    - **b)** en termes de maturité : au quatrième trimestre 2018, selon l'observatoire du crédit, la durée des prêts accordés, était de 226 mois en moyenne soit 18,8 ans, s'allongeant de 10 mois sur un an par rapport à 2017 où elle s'établissait à 18,0 ans.

## Marché de l'Immobilier d'entreprise

- En France en 2018, le marché de l'investissement neuf et ancien en Immobilier d'entreprise regroupant les Bureaux, les entrepôts logistiques, les commerces, et l'hôtellerie est en hausse passant de 27,4 milliards en 2017 à 32,8 milliards 2018 (+ 19,7 %) [3].
- Sur les deux marchés sur lesquels opère Kaufman & Broad, à savoir le Bureau et la Logistique, les tendances observées sont à la hausse, respectivement de + 17,7 % à 23,0 milliards d'euros et d'environ + 18,3 % à 2,5 milliards d'euros. La demande placée de bureaux neufs stable à 2,5 millions de m² placés en 2018 contre 2,6 millions de m² en 2017, un niveau supérieur à la moyenne des dix dernières années qui s'établit autour de 2,3 millions de m².
- Le marché Vente en l'état futur d'achèvement (VEFA) de Bureaux est estimé par BNP Paribas Real Estate à 4,2 milliards dont 3,4 milliards en Île-de-France.
- L'Île-de-France représente 75,7 % des volumes de transaction bureaux et plus de 64 % de ces transactions représentent des montants supérieurs à 100 millions d'euros.
- Si l'offre disponible immédiate de bureaux reste importante, représentant 3 millions de m² à fin décembre 2018 elle se stabilise et concerne essentiellement des immeubles obsolètes alors que la demande se concentre sur les immeubles neufs.

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




*Source : BNP Paribas Real Estate.*
*Publication : At a Glance Investissement en France - 2018 T4.*

## Kaufman & Broad

Les résultats de 2018 s'inscrivent dans la dynamique de croissance engagée depuis maintenant cinq ans. Pour la cinquième année consécutive, les indicateurs de l'activité commerciale et du développement foncier du groupe sont en progression :

- portefeuille foncier logement : 30 116 lots ; + 8,4 % (en lots) ;
- réservations de logements : 1 871,5 millions d'euros TTC ; + 4,5 % ;
- typologie des réservations en valeur :
  - investisseurs : 31 % en 2018 vs. 42 % en 2017,
  - accédants : 28 % (18 % primo-accédants et 10 % seconds accédants) contre 26 % en 2017 (17 % primo-accédants et 9 % seconds accédants),
  - blocs : 41 % contre 32 % en 2017 ;
- délai d'écoulement : 5,0 mois (5,1 mois vs. 2017),
- *backlog global* (y compris Tertiaire) : 2 179,5 millions d'euros HT ; + 17,9 %,
- chiffre d'affaires global : 1 558,2 millions d'euros HT ; + 12,0 %.

## Faits significatifs sur la période

### Paiement en actions du dividende au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2017

L'Assemblée Générale des actionnaires de Kaufman & Broad S.A. réunie le 3 mai 2018 a décidé de proposer aux actionnaires une option de paiement en actions de tout ou partie du dividende au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2017. Le prix d'émission de ces actions nouvelles a été fixé à 37,60 euros, correspondant à 90 % de la moyenne des cours côtés de l'action Kaufman & Broad sur le marché réglementé

*(1) Calculé sur la base des données publiées par le Ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie le 14 février 2019.*
*(2) Observatoire du Crédit et Guide du Crédit.*
*(3) BNP Paribas Real Estate.*

d'Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de ladite Assemblée Générale diminuée du montant net du dividende de 2,10 euros par action et arrondi au centime d'euro supérieur. La période d'option était ouverte du 9 mai au 22 mai 2018 inclus. À la clôture de cette période, les actionnaires ayant choisi le paiement du dividende en actions ont représenté 67,3 % des actions de Kaufman & Broad S.A.

Pour les besoins du paiement du dividende en actions, 790 539 actions nouvelles ont été émises, représentant 3,75 % du capital et 3,60 % des droits de vote de Kaufman & Broad SA sur la base du capital et des droits de vote au 30 avril 2018. Le règlement livraison des actions et leur admission aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris sont intervenues à compter du 30 mai 2018.

Le dividende global en numéraire à verser aux actionnaires n'ayant pas retenu l'option du paiement en actions ou ayant retenu l'option du paiement partiel en actions s'est élevé à 13,9 millions d'euros et a été versé le 30 mai 2018.

## Mise en œuvre du programme de rachat d'actions

Dans le cadre de la mise en œuvre de son programme de rachat d'actions, Kaufman & Broad SA a annoncé la signature le 10 octobre 2018 d'un mandat irrévocable avec un prestataire de services financiers indépendant portant sur le rachat de ses propres actions dans la limite d'un montant de 8 000 000 euros (huit millions d'euros) entre le 11 octobre 2018 et le 15 février 2019. Le prix de rachat ne pourra pas excéder le prix de rachat maximum fixé par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 3 mai 2018. Le 18 décembre 2018, Kaufman & Broad a décidé de porter ce montant de 8 000 000 à 10 000 000 d'euros. Le 8 février 2019 ce mandat a été prorogé jusqu'au 20 juillet 2019. Au 30 novembre 2018, la société détenait 160 632 titres acquis dans ce cadre (représentant 0,73 % du capital de la société).

## Cession et mise en œuvre d'un Contrat de Liquidité

À compter du 22 octobre 2018 et pour une période d'un an renouvelable automatiquement, Kaufman & Broad SA a confié à l'établissement financier Rothschild Martin Maurel la mise en œuvre d'un Contrat de Liquidité conforme aux dispositions du cadre juridique en vigueur, en particulier du règlement (UE) n ° 596./2014 du Parlement européen et du Conseil européen du 16 avril 2014, et notamment ses articles 5 et 13, les dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce ainsi que la décision de l'Autorité des Marchés Financiers du 21 mars 2011.

En date du 19 octobre 2018, il a été mis fin au Contrat de Liquidité conclu entre la société Kaufman & Broad SA et Kepler Cheuvreux le 1er août 2016. Pour la mise en œuvre de ce contrat, les ressources suivantes ont été affectées au compte de liquidité : 283 138,17 euros et 32 765 actions Kaufman & Broad SA.

## Remboursement par anticipation des 50 M€ sur la ligne du Crédit Syndiqué

Kaufman & Broad SA a procédé le 30 novembre 2018, par anticipation, au remboursement de sa dette, à hauteur d'un montant de 50 millions d'euros sur sa ligne de crédit syndiqué (Senior B) s'élevant à 100 millions d'euros. La dette financière brute du groupe de 250 millions d'euros est ainsi réduite à 200 millions d'euros, dont 150 millions d'euros relatifs aux emprunts obligataires avec une maturité supérieure à 6 ans. Ce remboursement partiel, rendu possible par la situation de trésorerie nette positive du groupe, est, de plus, effectué sur la part la plus mature de la dette financière brute (inférieure à 2 ans et demi). Sur la base de la trésorerie à fin novembre 2018, la capacité financière de Kaufman & Broad SA s'élevait, après cette opération, à 353,4 millions d'euros.

## Gouvernance

Dans une dynamique d'amélioration continue de sa gouvernance, le Conseil d'Administration de Kaufman & Broad a décidé de confier à Yves Gabriel le poste d'Administrateur référent. Yves Gabriel a fait son entrée au Conseil d'Administration le 8 mars 2016 en tant qu'Administrateur indépendant et préside, depuis, le Comité de Rémunération et de Nomination.

Président-Directeur Général de Bouygues Construction et Administrateur du groupe Bouygues de 2002 à 2015, Yves Gabriel a été Directeur Général du groupe SAUR de 1996 à 2002 et Directeur Général du groupe SCREG de 1992 à 1996. Auparavant, il a exercé des postes de direction générale dans différentes filiales des groupes SCREG et Bouygues.

Yves Gabriel assistera le Président du Conseil d'Administration dans ses missions, notamment dans l'organisation et le bon fonctionnement du Conseil d'Administration, de ses Comités et la supervision du gouvernement d'entreprise et du contrôle interne.

## Principales données financières du groupe

Le tableau ci-dessous présente les éléments significatifs des états financiers et des principaux indicateurs du groupe au titre des deux derniers exercices :

| **Exercice clos le 30 novembre** *(en milliers d'euros)* | **2018** | **2017** |
|---|---|---|
| Chiffre d'affaires | 1 558 229 | 1 390 798 |
| *dont Logement* | *1 293 750* | *1 213 719* |
| Marge brute | 300 002 | 269 132 |
| *taux de marge* | *19,3 %* | *19,4 %* |
| Résultat opérationnel courant | 137 185 | 117 956 |
| *EBIT Ajusté* [(a)] | *148 922* | *126 127* |
| Résultat opérationnel | 137 185 | 117 956 |
| Résultat net de l'ensemble consolidé | 93 037 | 84 867 |
| **RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE** | **72 972** | **59 118** |
| Résultat net par action [(b)] | 3,34 € | 2,81 € |
| **RÉSERVATIONS TOTALES (TTC)** | **2 231 009** | **1 940 526** |
| *Backlog total (HT)* | *2 179 437* | *1 847 979* |

*(a) L'EBIT Ajusté (Earning Before Interest) est égal au Résultat opérationnel courant retraité des coûts d'emprunt (« IAS 23 révisée ») capitalisés et déstockés dans la marge brute. Le montant incorporé dans la marge brute au 30 novembre 2018 s'élève à 11,7 millions d'euros, soit 3,9 % de la marge brute, contre 8,2 millions d'euros au 30 novembre 2017. (Voir note de bas de tableau (b) à la section 2.3.1.1. « Décomposition par ligne de produits »).*

*(b) Basé sur le nombre de titres composant le capital social à la fin de période considérée soit 21 073 535 au 30 novembre 2017 et 21 864 074 au 30 novembre 2018*

| **Exercice clos le 30 novembre** *(en milliers d'euros)* | **2018** | **2017** |
|---|---|---|
| **Actif** | | |
| Actif non courant | 179 330 | 187 155 |
| Actif courant | 1 229 726 | 1 146 136 |
| **TOTAL ACTIF** | **1 409 056** | **1 333 291** |
| **Passif** | | |
| Capitaux propres | 261 755 | 215 442 |
| Passifs non courants | 275 746 | 334 672 |
| Passifs courants | 871 555 | 783 177 |
| **TOTAL PASSIF** | **1 409 056** | **1 333 291** |

| **Exercice clos le 30 novembre** *(en milliers d'euros)* | **2018** | **2017** |
|---|---|---|
| Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier et impôts | 163 555 | 138 023 |
| Impôts payés | - 7 330 | - 25 816 |
| Variation du Besoin en Fonds de Roulement | - 11 078 | - 5 343 |
| **FLUX DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ** | **145 147** | **106 863** |
| **FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT** | **3 294** | **- 13 759** |
| **FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT** | **- 116 148** | **9 852** |
| **Variation de trésorerie** | **32 293** | **102 956** |
| Trésorerie à l'ouverture | 221 065 | 118 109 |
| Trésorerie à la clôture | 253 358 | 221 065 |

Le chiffre d'affaires consolidé du groupe au titre de l'exercice 2018 s'établit à 1 558,2 millions d'euros, en hausse de 12 % par rapport à 2017 où il s'établissait à 1 390,8 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires du Pôle Logement est en hausse de 6,6 %, s'établissant à 1 293,8 millions d'euros contre 1 213,7 millions d'euros au titre de l'exercice 2017. Cette augmentation s'explique par la hausse du chiffre d'affaires de l'activité Logements Collectifs de 51,7 millions d'euros (+ 4,4 %) entre 2018 et 2017, tandis que le chiffre d'affaires de l'activité Maisons individuelles est en augmentation de 28,4 millions d'euros. La part de l'activité Logement dans le chiffre d'affaires global s'élève à 83,0 % en 2018 contre 87,3 % en 2017.

Le chiffre d'affaires Logements Collectifs s'établit à 1 220,8 millions d'euros en 2018, à comparer à 1 169,1 millions d'euros en 2017. Il est réalisé à 39,9 % en Île-de-France et représente 94,4 % du total du Pôle Logement contre 96,3 % en 2017.

Le chiffre d'affaires Maisons individuelles en village s'élève à 73 millions d'euros contre 44,6 millions d'euros en 2017, soit une augmentation de 63,6 %. L'Île-de-France représente 53,7 % du chiffre d'affaires de cette activité contre 33,8 % en 2017.

Le Pôle Tertiaire dégage un chiffre d'affaires de 254,2 millions d'euros contre 165,3 millions d'euros en 2017.

La marge brute globale est en augmentation de 11,5 % à comparer à 2017. Elle s'établit à 300,0 millions d'euros, contre 269,1 millions d'euros en 2017. Le taux de marge brute global s'élève à 19,3 %, en baisse de 0,1 point par rapport à 2017. La marge brute Logement s'élève à 238,3 millions d'euros, en hausse de 4,6 % par rapport à 2017 où elle s'élevait à 227,8 millions d'euros. Le taux de marge brute du chiffre d'affaires Logement, baisse de 0,4 point à 18,4 %en 2018 vs 18,8 % en 2017.

Le résultat opérationnel courant est en progression de 16,3 %, passant de 118,0 millions d'euros en 2017 à 137,2 millions d'euros en 2018. Cette amélioration s'explique essentiellement par la hausse de 30,9 millions d'euros de la marge brute, en partie compensée par la hausse de 11,6 millions d'euros des charges opérationnelles (voir section 2.3.2. « Charges opérationnelles »).

Le résultat des entreprises intégrées avant impôt est en progression de 14,5 % passant de 112,2 millions d'euros en 2017 à 128,5 millions d'euros. Cette hausse s'explique essentiellement par l'augmentation du résultat opérationnel de 19,2 millions d'euros. Les charges financières augmentent de 2,9 millions d'euros (8,7 millions d'euros en 2018 contre 5,8 millions d'euros en 2017).

Le résultat net de l'ensemble consolidé s'élève à 93,0 millions d'euros, contre 84,9 millions d'euros en 2017. Les participations ne donnant pas le contrôle sont en baisse de 5,7 millions d'euros, à 20,1 millions d'euros contre 25,7 millions d'euros en 2017. Le résultat net, part du groupe s'établit à 73 millions d'euros, en progression de 23,4 % par rapport à 2017.

Au 30 novembre 2018, le total du bilan de Kaufman & Broad représente un montant de 1 409,1 millions d'euros, contre 1 333,3 millions d'euros au 30 novembre 2017. Les capitaux propres s'élèvent à 261,8 millions d'euros à fin 2018, soit une hausse de 46,3 millions d'euros par rapport à 2017 qui s'explique principalement par l'augmentation des réserves pour 36,1 millions d'euros, par l'augmentation de 13,9 millions d'euros du résultat net, ainsi que l'intégration de - 5,7 millions d'euros de résultat d'intérêts minoritaires.

La dette financière nette au 30 novembre 2018 est de - 50,0 millions d'euros, en recul de 83,1 millions par rapport au 30 novembre 2017. 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 - 19,1 % contre 15,4 % au 30 novembre 2017.

La trésorerie du groupe est passée de 221,1 millions d'euros à la clôture de l'exercice 2017 à 253,4 millions d'euros au 30 novembre 2018. La capacité financière de Kaufman & Broad s'élève ainsi à 353,4 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 médicalisés), toutes les surfaces sont converties en équivalents logements.

L'*Offre commerciale* est représentée par la somme du stock de logements disponibles à la vente à la date considérée, c'est-à-dire la totalité des logements non réservés à cette date (déduction faite des tranches commerciales non ouvertes).

Le *délai d'écoulement* des stocks est le nombre de mois nécessaire pour que les logements disponibles soient vendus si les ventes se poursuivaient au même rythme que celui des précédents, soit l'encours de logements (offre disponible) par trimestre divisé par les réservations par trimestre écoulé elles-mêmes divisées par trois.

Les *units* ou unités permettent de définir le nombre de logements ou d'équivalents logements (pour les programmes mixtes) d'un programme donné ; les *units* se calculent par programme, étant considéré comme des logements : les « Appartements », les « Maisons individuelles en village » et les « lotissements et lots à bâtir ». En conséquence, un logement (un lot) est égal à un *unit*. Pour les locaux d'activité, les commerces et les petites surfaces de « bureau », un calcul d'équivalent logement est alors appliqué à partir de la surface moyenne des logements dudit programme. La surface moyenne des logements se calcule en rapportant la surface utile totale des logements au nombre de logements du programme.

Le nombre d'*units* des équivalents logements se détermine en rapportant la surface par type (locaux d'activité/commerces/bureaux) à la surface moyenne des logements précédemment obtenue.

Les *LEU* sont le reflet direct de l'activité. Le nombre de LEU se calcule par programme et est égal au produit (i) du nombre de logements d'un programme donné pour lequel l'acte de vente notarié a été signé et (ii) du rapport entre le montant des dépenses foncières et des dépenses de construction engagées par le groupe sur ledit programme et le budget total des dépenses dudit programme ; ainsi un logement vendu sur un programme dont le taux de dépenses engagées représente 30 % résulte en 0,3 LEU.

Le *backlog* recouvre, pour les Ventes en l'état futur d'achèvement (VEFA), les logements réservés non livrés pour lesquels l'acte de vente notarié n'a pas encore été signé et les logements réservés non livrés pour lesquels l'acte de vente notarié a été signé à hauteur de la partie non encore prise en chiffre d'affaires (sur un programme avancé à 30 %, 30 % du chiffre d'affaires d'un logement pour lequel l'acte de vente notarié a été signé est comptabilisé en chiffre d'affaires, 70 % sont inclus dans le *backlog*).

Le *backlog* est une synthèse à un moment donné qui permet d'estimer le chiffre d'affaires restant à reconnaître au cours des prochains mois et ainsi de conforter les prévisions du groupe, étant précisé qu'il existe une part incertaine de transformation du *backlog* en revenus, notamment pour les réservations non encore actées.

Le *portefeuille foncier* représente l'ensemble des terrains pour lesquels tout engagement (une promesse de vente…) a été signé.

La *réserve foncière* comprend les terrains à développer (autrement appelé « portefeuille foncier »), c'est-à-dire les terrains pour lesquels un acte ou une promesse de vente a été signé(e), ainsi que les terrains en cours d'étude, c'est-à-dire les terrains pour lesquels un acte ou une promesse de vente n'a pas encore été signé(e).

Le *taux d'écoulement* (Te) représente le pourcentage du stock initial qui se vend mensuellement sur un programme immobilier (ventes/mois divisé par le stock initial), soit les réservations nettes mensuelles divisées par le rapport du stock en début de période augmenté du stock en fin de période divisé par deux.

## 2.1.3. Suivi des indicateurs

Le tableau suivant montre le développement du groupe en termes de réservations, lancements de programmes et effectifs moyens au cours des deux derniers exercices.

| | Stock commercial fin de période [a] | Réservations nettes [b] | Logements ouverts à la vente [c] | Programmes en commercialisation [d] | Effectifs au 30 novembre [e] |
|---|---|---|---|---|---|
| **Exercice 2018** | **3 821** | **9 122** | **9 103** | **203** | **902** (dont 202 membres des départements marketing et commercial, 232 fonciers et développements, 234 membres du département technique et 234 administratifs et membres des fonctions centralisées) |
| **Exercice 2017** | **3 835** | **9 027** | **8 709** | **218** | **848** (dont 207 membres des départements marketing et commercial, 204 fonciers et développements, 219 membres du département technique et 218 administratifs et membres des fonctions centralisées) |

*(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 | 60 à 145 m² | 228 000 à 644 000 € | 375 221 € |
| Logements collectifs [b] | 21 à 146 m² | 2 541 à 10 815 €/m² | 4 582 €/m² |
| **Régions** | | | |
| Maisons individuelles en village | 43 à 121 m² | 180 000 à 462 000 € | 287 932 € |
| Logements collectifs [b] | 15 à 160 m² | 1 571 à 17 742 €/m² [c] | 4 221 €/m² |

*(a) Sur la base des logements réservés, vendus et livrés de l'exercice 2018 (atypiques exclus).*
*(b) Incluant les chambres étudiantes et produits gérés.*
*(c) Dont le programme VILLNEUVEUVE – BAHIA – VILLENEUVE LOUBET avec un appartement à 17 742 €/m².*

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 15 m² (en raison des résidences gérées, notamment résidences étudiantes) et vont jusqu'à 160 m² pour un prix moyen de 4 221 euros/m² en province et 4 582 euros/m² en Île-de-France. Le prix au mètre carré maximum atteint près de 10 815 euros pour les programmes à Paris, où le prix immobilier reste élevé. Quant aux maisons individuelles, leurs surfaces varient entre 43 m² et 121 m² en région. Les prix moyens des maisons individuelles s'élèvent à 287 932 euros en Régions et à 375 221 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 2017 et 2018.

| Logements | Nombre de Réservations net [a] | Réservations en valeur *(en milliers d'euros TTC)* | Livraisons *(LEU)* [b] | *Backlog* *(LEU)* | *Backlog* en valeur *(en milliers d'euros HT)* | *Backlog* en mois d'activité [c] |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Maisons individuelles en village** | | | | | | |
| **Exercice clos le 30 novembre 2018** | | | | | | |
| Premier trimestre | 50 | 16 824 | 62 | 331 | 77 485 | 17,5 |
| Deuxième trimestre | 131 | 36 394 | 94 | 368 | 87 963 | 17,1 |
| Troisième trimestre | 96 | 27 489 | 61 | 403 | 95291 | 17 |
| Quatrième trimestre | 232 | 55 140 | 94 | 543 | 121 076 | 19,9 |
| **TOTAL** | **509** | **135 847** | **311** | **–** | **–** | **–** |
| **Exercice clos le 30 novembre 2017** | | | | | | |
| Premier trimestre | 52 | 11 336 | 24 | 280 | 50 968 | 14,8 |
| Deuxième trimestre | 43 | 9 280 | 58 | 265 | 46 918 | 14,2 |
| Troisième trimestre | 115 | 40 706 | 54 | 326 | 70 688 | 21,9 |
| Quatrième trimestre | 105 | 28 521 | 88 | 343 | 78 704 | 21,2 |
| **TOTAL** | **315** | **89 843** | **224** | **–** | **–** | **–** |

*(a) Il s'agit du nombre de réservations net enregistrées au cours de la période considérée, c'est-à-dire du nombre de réservations signées par des clients au cours de ladite période diminué du nombre de réservations annulées à la fin de la période.*

*(b) Le nombre de Logements Équivalents Unités livrés, ci-après « LEU », se calcule par programme et est égal au produit (i) du nombre de logements d'un programme donné pour lequel l'acte de vente notarié a été signé et (ii) du rapport entre le montant des dépenses foncières et des dépenses de construction engagées par le groupe sur ledit programme et le budget total des dépenses dudit programme ; ainsi un logement vendu sur un programme dont le taux de dépenses engagées représente 30 % résulte en 0,3 LEU.*

*(c) Le backlog ou carnet de commandes en mois d'activité correspond au produit (i) du rapport entre le backlog à la fin d'un mois « m » et la somme des chiffres d'affaires hors taxes des douze mois précédents de m - 1 à m - 12 et (ii) 12 (soit les douze derniers mois d'activité).*

| Logements | Nombre de Réservations net [a] | Réservations en valeur *(en milliers d'euros TTC)* | Livraisons *(LEU)* [b] | *Backlog* *(LEU)* | *Backlog* en valeur *(en milliers d'euros HT)* | *Backlog* en mois d'activité [c] |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Logements collectifs** | | | | | | |
| **Exercice clos le 30 novembre 2018** | | | | | | |
| Premier trimestre | 1 774 | 328 503 | 1 647 | 9 856 | 1 599 678 | 16 |
| Deuxième trimestre | 2 194 | 482 534 | 1 796 | 10 254 | 1 696 710 | 16,7 |
| Troisième trimestre | 1 736 | 341 769 | 1 520 | 10 470 | 1 727 017 | 17,1 |
| Quatrième trimestre | 2 909 | 582 850 | 2 292 | 11 085 | 1 839 701 | 18,1 |
| **TOTAL** | **8 613** | **1 735 655** | **7 255** | **–** | **–** | **–** |
| **Exercice clos le 30 novembre 2017** | | | | | | |
| Premier trimestre | 1 748 | 325 224 | 1 532 | 8 893 | 1 360 775 | 15,4 |
| Deuxième trimestre | 2 257 | 438 942 | 1 857 | 9 274 | 1 440 947 | 15,6 |
| Troisième trimestre | 1 664 | 341 179 | 1 746 | 9 192 | 1 459 237 | 15,2 |
| Quatrième trimestre | 3 043 | 594 868 | 2 484 | 9 729 | 1 591 472 | 16,3 |
| **TOTAL** | **8 712** | **1 700 213** | **7 619** | **–** | **–** | **–** |

*(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 | m² réservés | Réservations en valeur *(en milliers d'euros TTC)* | *Backlog* en valeur *(en milliers d'euros HT)* |
|---|---|---|---|
| **Exercice clos le 30 novembre 2018** | | | |
| Premier trimestre | 73 806 | 63 498 | 194 177 |
| Deuxième trimestre | 35 703 | 282 663 | 302 058 |
| Troisième trimestre | – | – | 269 407 |
| Quatrième trimestre | – | 13 334 | 218 346 |
| **TOTAL** | **109 509** | **359 495** | **–** |
| **Exercice clos le 30 novembre 2017** | | | |
| Premier trimestre | – | – | 178 613 |
| Deuxième trimestre | – | – | 140 720 |
| Troisième trimestre | 108 562 | 108 628 | 194 715 |
| Quatrième trimestre | 10 730 | 35 700 | 174 707 |
| **TOTAL** | **119 292** | **144 328** | **-** |

## 2.1.3.1.1. Réservations

### 2.1.3.1.1.1. Pôle Logement

Au cours de l'exercice 2018, 9 122 réservations nettes de logements ont été enregistrées contre 9 027 en 2017, soit une augmentation de 1,1 %. En valeur, ces réservations enregistrent une progression de 4,5 % et s'établissent à 1 871,5 millions d'euros (TTC), à comparer à 1 790,1 millions d'euros (TTC) en 2017. Les rythmes de commercialisation affichent une hausse des réservations de logements de 15,4 % en volume et de 17,4 % en valeur par rapport à l'exercice 2017. Le Pôle Logement représente 83,9 % du total des réservations en valeur du groupe contre 92,2 % en 2017.

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 2018 et 2017 (du 1er décembre au 30 novembre).

| | Nombre de Maisons individuelles réservées | | | | Nombre de Logements collectifs réservés | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **2018** | **%** | **2017** | **%** | **2018** | **%** | **2017** | **%** |
| Île-de-France | 315 | 62 % | 150 | 48 % | 3 404 | 40 % | 2 996 | 34 % |
| Régions | 194 | 38 % | 165 | 52 % | 5 209 | 60 % | 5 716 | 66 % |
| **TOTAL** | **509** | **100 %** | **315** | **100 %** | **8 613** | **100 %** | **8 712** | **100 %** |

***Logements collectifs***

Sur l'ensemble de l'exercice 2018, 8 613 Logements collectifs ont été réservés contre 8 712 en 2017, soit une baisse de - 1,1 %. Les réservations de Logements collectifs s'élèvent à 1 735,7 millions d'euros (TTC), contre 1 700,2 millions d'euros (TTC) en 2017, soit une hausse de 2,1 % (35,4 millions d'euros). Cette hausse provient de l'augmentation de réservations réalisées en Île-de-France (13,6 %) pour 57,8 millions d'euros supplémentaires (8,5 %), accompagnée par une baisse de - 8,9 % en volume et de - 2,2 % en valeur des réservations en Région.

Les réservations de Logements collectifs ont été effectuées à 39,5 % en volume et 42,5 % en valeur en Île-de-France, contre respectivement 34,4 % et 40,0 % en 2017. La part des Logements collectifs demeure la plus importante dans les réservations du groupe, représentant 77,8 % en valeur et 94,4 % en volume du total de ses réservations, contre respectivement 87,6 % et 96,3 % en 2017.

***Maisons individuelles en village***

Les réservations de Maisons individuelles en village s'établissent à 509 unités pour 135,8 millions d'euros contre 315 réservations pour 89,8 millions d'euros en 2017. Le nombre de Maisons individuelles en village réservées est en augmentation en Île-de-France et en Régions, respectivement de 110 % et 17,6 %. L'Île-de-France a contribué à hauteur de 61,9 % en volume et de 68,7 % en valeur de ces réservations, contre respectivement 47,6 % et 61,0 % en 2017.

**Réservations par secteur opérationnel**

| Exercice clos le 30 novembre | | 2018 Nombre de réservations net | 2018 Réservation en valeur *(en milliers d'euros TTC)* | 2018 Prix moyen *(en milliers d'euros TTC)* | 2017 Nombre de réservations net | 2017 Réservation en valeur *(en milliers d'euros TTC)* | 2017 Prix moyen *(en milliers d'euros TTC)* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Île-de-France** | | **3 289** | **721 895** | | **2 936** | **664 413** | |
| | *Logement* | *3 289* | *721 895* | *219,5* | *2 936* | *664 413* | *226,3* |
| | *Tertiaire* | – | – | – | – | – | - |
| | *Autres* | – | – | – | – | – | - |
| **Ouest** | | **1 160** | **161 188** | | **1 221** | **210 709** | |
| | *Logement* | *1 159* | *158 695* | *136,9* | *1 197* | *182 421* | *152,4* |
| | *Tertiaire* | | *2 481* | – | – | – | – |
| | *Autres* | *1* | *12* | – | *24* | *1 287* | – |
| **Sud-Ouest** | | **2 324** | **464 428** | | **2 630** | **498 680** | |
| | *Logement* | *2 324* | *464 832* | *200,0* | *2 630* | *484 870* | *184,4* |
| | *Tertiaire* | | *- 404* | | | *8 956* | |
| | *Autres* | | *-* | | | *4 855* | |
| **Sud-Est** | | **921** | **208 821** | | **998** | **214 963** | **–** |
| | *Logement* | *921* | *208 821* | *226,7* | *1 030* | *199 346* | *193,5* |
| | *Tertiaire* | – | – | | – | – | - |
| | *Autres* | – | – | | – | – | - |
| **Rhône-Alpes** | | **978** | **204 221** | | **849** | **160 254** | **–** |
| | *Logement* | *978* | *204 221* | *208,8* | *849* | *160 254* | *188,8* |
| | *Tertiaire* | – | – | – | – | – | – |
| | *Autres* | – | – | – | – | – | – |
| **Autres Régions** | | **21** | **4 510** | | **175** | **28 986** | **-** |
| | *Logement* | *21* | *4 510* | *214,7* | *175* | *28 986* | *165,6* |
| | *Tertiaire* | – | – | – | – | – | – |
| | *Autres* | – | – | – | – | – | – |
| **Immobilier d'entreprise et logistique** [b] | | **434** | **465 947** | | **210** | **178 138** | **–** |
| | *Logement* | *430* | *108 528* | – | - | *69 766* | – |
| | *Tertiaire* | *4* | *357 419* | | | *108 372* | |
| | *Autres* | – | – | – | – | – | – |
| **TOTAL GROUPE** | | **9 127** | **2 231 009** | | **9 051** | **1 940 526** | **-** |
| | *Logement* | *9 122* | *1 871 502* | *205,2* | *9 027* | *1 790 056* | *198,3* |
| | *Tertiaire* [c] | *4* | *359 495* | | | *144 328* | |
| | *Autres* [a] | *1* | *12* | | *24* | *6 143* | |

*(a) Terrains, lots à bâtir.*

*(b) Voir section 2.1.3.1.1.2. « Tertiaire ».*

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

Sur le plan géographique, le Pôle Logement en Île-de-France enregistre une augmentation des réservations de 18,2 % en volume et de 13,1 % en valeur par rapport à 2017. Les Régions, quant à elles, affichent une baisse de 8,1 % en volume et de 1,4 % en valeur. La part de l'Île-de-France dans le Pôle Logement augmente au détriment des Régions. Les Régions représentent 59,2 % en volume et 55,6 % en valeur des réservations de logements du groupe, à comparer à 65,1 % en volume et 59 % en valeur en 2017.

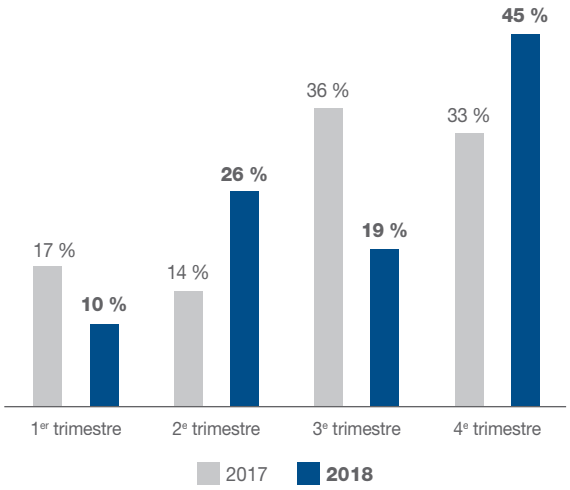
Au cours de l'exercice 2018, le Sud-Ouest (Toulouse, Bordeaux, Bayonne, Montpellier, La Rochelle et Perpignan) constitue 25,5 % du volume de réservation de logements, contre 12,7 % pour l'Ouest (Haute Normandie, Caen, Rennes, Val de Loire, Nantes, Lille Flandre Promotion), 10,1 % pour le Sud-Est (Marseille, Toulon, Nice) et 10,7 % pour Rhône-Alpes (Lyon, Grenoble, Annecy). Dans le même temps, la part de l'Île-de-France augmente de 37,1 % à 44,4 % en valeur et passe de 32,5 % à 40,8 % en volume [1].

*(1) Pour l'Île de France, inclut les résidences hôtelière de l'Immobilier d'entreprise.*

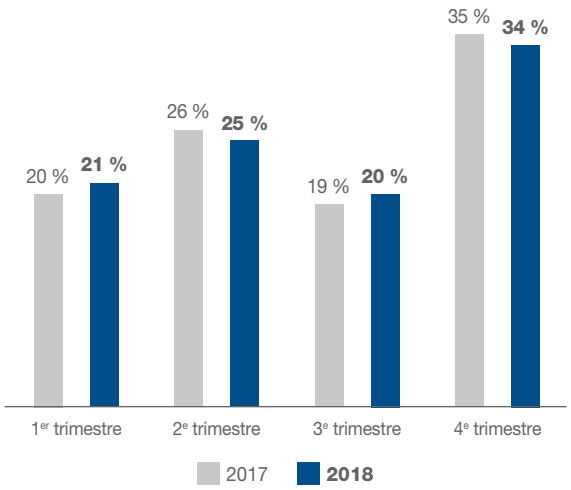
À un an d'intervalle, le prix moyen des réservations de logements du groupe enregistre une hausse de 3,5 %, passant de 198,3 milliers d'euros (TTC) en 2017 à 205,2 milliers d'euros (TTC) par logement en 2018. La hausse du prix est plus marquée en Région, avec une hausse de 7,3 %, alors que celui d'Île-de-France est en légère baisse de 4,3 % par rapport à 2017.

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

MAISONS INDIVIDUELLES EN VILLAGE




LOGEMENTS COLLECTIFS




Le quatrième trimestre 2018 enregistre le nombre le plus élevé de réservations de logements collectifs, tandis que le premier et le troisième trimestre restent dans la tendance historique en raison de lancements commerciaux plus importants au printemps et en fin d'année. La saisonnalité est plus marquée et moins régulière sur les programmes de Maisons individuelles en village du fait d'un volume plus faible d'activité, qui est donc plus sensible aux variations de Lancements Commerciaux d'un trimestre à l'autre.

#### 2.1.3.1.1.2. Tertiaire

Sur l'exercice 2018, les réservations de l'Immobilier tertiaire se sont établies à 359,5 millions d'euros (TTC), à comparer à 144,3 millions d'euros (TTC) en 2017.

Le groupe a lancé les travaux de construction d'un programme logistique au T1 2018 à Mer (environ 73 800 m²) ainsi que la réservation de deux programmes au T2 2018 de plus de 10 000 m² : un programme de bureaux à Courbevoie (24 000 m²) et un autre à Arcueil (10 500 m²).

### 2.1.3.1.2. *Backlog* ou carnet de commandes

Le *backlog* total (carnet de commandes) s'élève à 2 179,4 millions d'euros (HT) au 30 novembre 2018, contre 1 848,0 millions d'euros (HT) au 30 novembre 2017, soit une hausse de 17,9 %.

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 2018 et 2017 (du 1er décembre au 30 novembre).

| | *Backlog* en nombre de Maison individuelles | | | | *Backlog* en nombre de Logements collectifs | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **2018** | **%** | 2017 | % | **2018** | **%** | 2017 | % |
| Île-de-France | 326 | 60 % | 138 | 40 % | 4 236 | 38 % | 3 337 | 41 % |
| Régions | 217 | 40 % | 205 | 60 % | 6 849 | 62 % | 6 392 | 59 % |
| **TOTAL** | **543** | **100 %** | **343** | **100 %** | **11 085** | **100 %** | **9 729** | **100 %** |

Le *backlog* Logement s'élève à 11 628 unités à comparer à 10 072 unités au 30 novembre 2017, soit une hausse de 15,4 %. En valeur, il enregistre une hausse de 17,4 % par rapport à fin 2017, s'établissant à 1 960,8 millions d'euros (HT) au 30 novembre 2018.

#### Logements collectifs

Le *backlog* Logements collectifs s'établit à 1 839,7 millions d'euros en 2018, en hausse de 15,6 % par rapport à fin 2017 où il s'élevait à 1 591,5 millions d'euros. En volume, il s'élève à 11 085 unités contre 9 729 unités en 2017, soit une augmentation de 13,9 %. En Île-de-France, le *backlog* Logements collectifs progresse de 26,9 % en volume et de 23,4 % en valeur. Par ailleurs, les réservations poursuivent leur progression en Région avec une hausse de 7,1 % et 10,2 % respectivement en volume et en valeur.

#### Maisons individuelles en village

Le *backlog* Maisons individuelles en village s'élève à 121,1 millions d'euros pour 543 unités, soit une hausse de 58,3 % en volume et 53,8 % en valeur par rapport à celui du 30 novembre 2017, où il s'élevait à 78,7 millions d'euros pour 343 unités. Cette hausse en valeur est plus localisée en Île-de-France avec une hausse de 93 % en valeur rapport à 2017 contre une hausse 9,4 % en Région. Au 30 novembre 2018, l'Île-de-France enregistre 326 maisons individuelles en *backlog* pour 80,7 millions d'euros, contre 138 unités pour 41,8 millions d'euros à fin 2017. Quant aux Régions, leur niveau de *backlog* a atteint 217 unités pour 40,4 millions d'euros, contre 205 unités pour 36,9 millions d'euros en 2017.

## *Backlog* par secteur opérationnel

| | 2018 | | | 2017 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Exercice clos le 30 novembre | ***Backlog* en valeur** *(en milliers d'euros TTC)* | **Prix moyen** *(en milliers d'euros TTC)* | ***Backlog* en nombre** | ***Backlog* en valeur** *(en milliers d'euros HT)* | **Prix moyen** *(en milliers d'euros HT)* | ***Backlog* en nombre** |
| **Île-de-France** | **4 017** | **749 371** | | **3 265** | **629 529** | |
| *Logement* | *4 017* | *749 371* | *186,5* | *3 265* | *629 529* | *176,3* |
| *Tertiaire* | – | – | – | – | – | – |
| *Autres* | – | – | – | – | – | – |
| **Ouest** | **1 456** | **182 577** | | **1 287** | **188 370** | **–** |
| *Logement* | *1 450* | *165 416* | *114,1* | *1 236* | *159 976* | *119,5* |
| *Tertiaire* | – | *16 848* | – | – | *25 298* | – |
| *Autres* | *6* | *313* | – | *51* | *3 096* | – |
| **Sud-Ouest** | **3 182** | **509 096** | | **3 021** | **465 929** | |
| *Logement* | *3 176* | *508 800* | *160,2* | *3 015* | *458 985* | *134* |
| *Tertiaire* | *6* | *296* | – | *6* | *6 944* | – |
| *Autres* | – | – | – | – | – | – |
| **Sud-Est** | **1 178** | **193 207** | | **1 183** | **183 003** | **–** |
| *Logement* | *1 178* | *193 207* | *164,0* | *1 183* | *183 003* | *163,9* |
| *Tertiaire* | – | – | – | – | – | – |
| *Autres* | – | – | – | – | – | – |
| **Rhône-Alpes** | **1 234** | **210 908** | | **1 012** | **159 442** | **–** |
| *Logement* | *1 234* | *210 908* | *170,9* | *1 012* | *159 442* | *152,8* |
| *Tertiaire* | – | – | – | – | – | – |
| *Autres* | – | – | – | – | – | – |
| **Autres Régions** | **28** | **4 530** | | **151** | **21 102** | **–** |
| *Logement* | *28* | *4 530* | *161,8* | *151* | *21 102* | *119,9* |
| *Tertiaire* | – | – | – | – | – | – |
| *Autres* | – | – | – | – | – | – |
| **Immobilier d'entreprise et logistique** [(b)] | **549** | **329 749** | | **210** | **200 603** | **–** |
| *Logement* | *545* | *128 546* | – | *210* | *58 138* | – |
| *Tertiaire* | *4* | *201 203* | – | – | *142 485* | – |
| *Autres* | – | – | – | – | – | – |
| **TOTAL GROUPE** | **11 644** | **2 179 438** | | **10 129** | **1 847 978** | |
| *Logement* | *11 628* | *1 960 778* | *168,6* | *10 072* | *1 670 175* | *151,2* |
| *Tertiaire* [(c)] | *10* | *218 346* | | *6* | *174 707* | |
| *Autres* [(a)] | *6* | *313* | | *51* | *3 096* | – |

*(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 une hausse de 31,3 % en volume et de 27,7 % en valeur par rapport à l'année précédente. Dans le même temps, les Régions sont en progression de 7,1 % en volume et de 10,2 % en valeur. La part de l'Île-de-France dans le *backlog* Logement augmente par rapport aux Régions, s'établissant à 34,5 % en volume et 38,2 % en valeur à fin novembre 2018, contre 32,4 % en volume et 37,7 % en valeur à fin novembre 2017. Le Sud-Est (Marseille, Toulon, Nice) représente 9,9 % en valeur contre 25,9 % pour le Sud-Ouest (Toulouse, Bordeaux, Bayonne, Montpellier, La Rochelle et Perpignan) et 19,4 % pour les autres secteurs opérationnels (Ouest/Rhône-Alpes et Autres Régions).

Le *backlog* Logement au 30 novembre 2018 représente 18,2 mois d'activité contre 16,5 mois au 30 novembre en 2017.

## 2.1.4. Perspectives

Le marché du logement neuf, sur lequel opère Kaufman & Broad, devrait continuer d'être soutenu au cours de la prochaine décennie par de solides facteurs économiques, sociaux et démographiques tels que :

- une croissance démographique attendue de plus de 8 millions d'habitants d'ici à 2050, qui amènerait la population française à 74 millions d'habitants. Cette croissance serait essentiellement due à la part des plus de 65 ans, qui devrait croître de 8,6 millions sur la période, pour représenter 27 % de la population contre 17 % aujourd'hui. (Source INSEE, étude INSEE PREMIÈRE N° 1652 Paru le 22 juin 2017) ;
- une poursuite du phénomène de concentration de la population dans les principales agglomérations au détriment des zones rurales ;
- une adaptation du parc immobilier existant rendu nécessaire par les contraintes climatiques et les normes environnementales plus contraignantes.

À long terme, ces facteurs devraient soutenir le marché de la promotion sur lequel opère Kaufman & Broad mais nécessiteront probablement une adaptation de l'offre.

### Marché du logement à 12 mois

Après deux années de croissance (+ 26,8 % en 2016, + 2,1 % en 2017) le marché a atteint son plus haut niveau depuis dix ans en 2017. Cette progression soutenue par les deux moteurs du marché résidentiel, que sont, d'une part, les taux d'intérêt du crédit immobilier, et d'autre part, les mesures de soutien public, tant concernant l'accession avec le PTZ, que l'investissement locatif, avec le dispositif Pinel. L'année 2018 a marqué un retrait de 1,9 % (127 964 réservations en 2018 contre 130 474 en 2017). En 2019, Kaufman & Broad anticipe la poursuite de ce mouvement.

Plusieurs facteurs devraient continuer à supporter la demande :

- des taux d'intérêt long terme qui devrait rester sur des niveaux historiquement bas dans les prochains trimestres ;
- des dispositifs PINEL et PTZ prorogés pour 4 ans qui devraient continuer d'offrir de la visibilité et de la stabilité au marché. Il convient de souligner que ces dispositifs ont été renouvelés pour les zones A, A', et B1 qui sont essentiellement les secteurs dans lesquels Kaufman & Broad opère. En effet, 95 % de l'offre commerciale du groupe se situe dans les zones tendues ;
- une augmentation du pouvoir d'achat des ménages de l'ordre de 1,5 % due au ralentissement de l'inflation couplé à une augmentation des revenus.

Néanmoins, plusieurs facteurs de tension viendront peser sur le marché de l'immobilier neuf en 2019 :

- les élections municipales, prévue pour 2020, qui entraînent déjà une baisse des permis de construire ;
- la persistance de l'inadéquation entre les prix des offres et le pouvoir d'achat des ménages. On constate ainsi une hausse du taux d'abandon à 29,3 % pour le collectif à fin 2018, quand la moyenne de long terme se situe autour des 19 % ;
- la hausse des coûts de construction et du foncier, notamment en zone B1 pour le prix des terrains.

Dans ce contexte, Kaufman & Broad anticipe un marché qui pourrait s'établir aux alentours de 115 000 logements en 2019, qui reste sensiblement au-dessus de la moyenne décennale qui avoisine les 100 000 logements réservés.

### Marché du tertiaire

La situation économique actuelle a conduit la BCE à maintenir inchangée sa politique monétaire de faible taux, au moins jusqu'à l'été 2019. Des intervenants de marché comme *Fitch Ratings* ou *Franklin Templeton* prévoient quant à eux des taux inchangés jusqu'en 2020 [(1)]. Les taux devraient ainsi rester bas en France (OAT 10 ans : 0,65 % fin 2018 et 1,16 % à moyen terme (2020) selon l'OCDE).

Ainsi, cette classe d'actifs pourrait continuer à faire l'objet d'une demande persistante de la part des investisseurs avec des taux de rendement « prime » restant à des niveaux historiquement bas.

Dans ce contexte et sur la base d'indicateurs à fin 2018, Kaufman & Broad anticipe un marché qui devrait rester dynamique que ce soit pour les bureaux ou l'activité logistique.

*(1) La BCE ne relèvera pas ses taux avant 2021-Franklin Templeton, Les Echos, 15/01/2019.*
*Fitch ne voit pas la BCE relever ses taux avant 2020, Capital. Fr, 12/12/2018.*

## Perspectives générales

Dans ce contexte, les perspectives de Kaufman & Broad devraient continuer à être satisfaisantes sur la base des indicateurs à fin 2018 :

- d'une réserve foncière logement en augmentation de 8,4 % soit 30 116 lots ;
- d'un *backlog* financier global en augmentation de 17,9 % et d'un *backlog* logements en augmentation de + 17,4 % ;
- de plus de 280 000 m² de bureaux et 66 000 m² d'entrepôts logistique en développement.

**En termes d'activité :**

la société entend poursuivre une politique d'offre de produits correspondante aux capacités financières de ses clients en continuant de :

- consolider ses positions de leader en Régions et en développant son maillage territorial y compris au travers de grands projets urbain afin d'accéder à un potentiel foncier important notamment en Île-de-France ;
- rester attentif aux opportunités de croissances externes qui pourraient lui permettre de renforcer sa couverture géographique et son maillage territorial ;
- poursuivre et en capitalisant sur le développement de projet d'Immobilier d'entreprise en région, en particulier dans les grandes métropoles régionales et en maintenant la dynamique du développement en Île-de France ;
- renforcer son offre de résidences qu'elles soient étudiantes, hôtelières, ou seniors, avec pour ces dernières la mise en place du partenariat avec Sérénis au travers de Cosy Diem.

**En termes d'indicateurs financiers :**

le groupe poursuivra les objectifs fixés depuis plusieurs années :

- maîtrise des coûts ;
- maîtrise de l'évolution du BFR et génération d'un *cash flow* d'exploitation significatif ;
- maîtrise des engagements et risques associés.

Cette politique devrait permettre de maintenir un chiffre d'affaires global stable par rapport à 2018 : la baisse attendue au premier semestre du fait de la forte activité enregistrée par l'Immobilier d'entreprise au premier semestre 2018 devrait être compensée par une hausse sur le second semestre. Le taux de marge brute devrait se maintenir autour de 19 % et le taux d'EBIT ajusté au-dessus de 9 %.

## Réserve foncière

**Lots pouvant être développés d'ici 2020**
*(au 30 novembre 2018)*

| | En unités | En m² estimés [c] [d] [e] |
|---|---|---|
| **Terrains à développer [a]** | **30 157** | **2 264 341** |
| Maisons individuelles | 1 353 | 121 621 |
| Logements collectifs | 28 763 | 1 696 251 |
| Immobilier d'entreprise | 33 | 379 469 |
| Autres | 8 | 67 000 |
| **Terrains en cours d'étude [b]** | **10 725** | **686 892** |
| Maisons individuelles | 282 | 24 429 |
| Logements collectifs | 10 443 | 639 843 |
| Immobilier d'entreprise | – | 22 620 |
| Autres | – | – |
| **TOTAL – FRANCE** | **40 882** | **2 951 233** |

*(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 2018, le portefeuille foncier total du groupe s'élève à 30 157 lots, soit 3 années d'activité à venir. Le portefeuille foncier de bureaux, quant à lui, représente 379 469 m². Le potentiel d'activité du groupe d'ici à 2021 représente ainsi 40 882 lots dont 22 620 m² de bureaux issus des terrains en cours d'étude.

Sur l'ensemble de l'exercice 2019, le groupe prévoit de développer 152 nouveaux programmes de logements pour un total de 12 331 lots dont 45 programmes en Île-de-France pour 4 361 lots, 103 programmes en Régions pour 7 970 lots et 4 programmes en Immobilier d'entreprise.

# 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)* | **2018** | **2017** |
|---|---|---|
| Chiffre d'affaires | 1 558 229 | 1 390 798 |
| Marge brute | 300 002 | 269 132 |
| Taux de marge brute *(%)* | 19,3 % | 19,4 % |
| Résultat opérationnel courant | 137 185 | 117 956 |
| Résultat opérationnel | 137 185 | 117 956 |
| Résultat net de l'ensemble consolidé | 93 037 | 84 867 |
| Résultat net, part du groupe | 72 972 | 59 118 |
| Résultat net par action [(a)] | 3,34 € | 2,81 € |

*(a) Basé sur le nombre de titres composant le capital social à la fin de période considérée soit 21 073 535 au 30 novembre 2017 et 21 864 074 au 30 novembre 2018.*

## 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 2018 sont décrits à la note 1 de l'annexe des comptes consolidés au 30 novembre 2018 à la section 4.1.5. « Notes Annexes aux résultats financiers ».

Le groupe comptabilise son chiffre d'affaires et sa marge en fonction de l'avancement des programmes selon la règle suivante : le chiffre d'affaires comptabilisé pour un programme donné est égal au produit du chiffre d'affaires cumulé des lots pour lesquels l'acte de vente notarié a été signé et du rapport entre le montant des dépenses foncières et des dépenses de construction engagées par le groupe sur ledit programme et le budget total des dépenses dudit programme.

La marge brute correspond au chiffre d'affaires diminué du coût des ventes. Le coût des ventes est constitué du prix des terrains, des coûts fonciers qui y sont rattachés (taxes…), des commissions versées aux développeurs et aux commerciaux de Kaufman & Broad, des honoraires et commissions inhérents aux mandats délivrés par Kaufman & Broad en vue de vendre les programmes immobiliers, des coûts de construction et des coûts d'emprunt directement attribuables au développement de programmes.

Le résultat opérationnel courant correspond à la marge brute corrigée des charges commerciales, des charges administratives, des charges techniques et services après-vente et des autres charges et produits d'exploitation :

- les charges commerciales comprennent les salaires pour la partie fixe et charges sociales des vendeurs, de l'encadrement des ventes et du personnel des *Showrooms,* les frais d'installation et d'entretien des zones modèles, le coût de réalisation des maquettes, les panneaux d'affichage longue conservation et les frais de publicité, ainsi que divers frais annexes (frais de déplacement des salariés, loyers du *Showroom* et des bureaux de vente en cas de location de l'emplacement). Le niveau de ces charges enregistrées au cours de l'exercice est à mettre en relation avec le nombre de programmes ouverts à la commercialisation durant celui-ci ;
- les charges administratives regroupent les salaires du personnel administratif, les loyers et charges locatives (siège et agences), les honoraires externes, les frais de déplacement, les impôts et taxes (Contribution Économique Territoriale principalement), les coûts d'entretien, les fournitures ;
- les charges techniques et services après-vente regroupent les salaires du personnel en charge du suivi technique de programmes immobiliers ainsi que des prestations liées aux opérations d'après-vente, aux frais de déplacement, aux coûts d'entretien, aux fournitures ;
- les charges développement et programmes réunissent les salaires du personnel en charge du développement foncier, du montage et du suivi de programmes immobiliers ainsi que des prestations liées aux frais de déplacement, aux coûts d'entretien, aux fournitures.

En application de la recommandation CNC 2009-R.03, le groupe utilise la rubrique « Autres produits et charges non courants » pour présenter de manière distincte les éléments inhabituels, peu fréquents et significatifs afin de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle.

Le résultat opérationnel correspond au résultat opérationnel courant corrigé des produits et charges non courants.

Le résultat net des entreprises intégrées correspond au résultat opérationnel corrigé :

- du coût de l'endettement financier net (charges et produits financiers) constitué des charges d'intérêts sur les lignes du crédit syndiqué, des charges d'intérêts sur *swaps*, des frais payés sur découverts, des commissions d'engagement et de l'amortissement des frais liés aux lignes de crédits, des plus-values de cession sur SICAV monétaires, des produits sur comptes à terme ainsi que la capitalisation des frais financiers dans le cadre de la norme IAS 23 ;

- des autres charges et produits financiers ;
- de l'impôt sur les résultats.

Le résultat net de l'ensemble consolidé correspond au résultat net des entreprises intégrées corrigé :

- de la quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises (mises en équivalence).

Le résultat net, part du groupe correspond au résultat net de l'ensemble consolidé corrigé :

- du résultat des participations ne donnant pas le contrôle (intérêts des minoritaires) qui comprend l'ensemble des produits et charges revenant aux minoritaires des sociétés consolidées par Intégration Globale.

# 2.3. Commentaires sur les résultats

## État du résultat global consolidé

### Compte de résultat consolidé

| *(en milliers d'euros)* | **30 novembre 2018** | **30 novembre 2017** |
|---|---|---|
| Chiffre d'affaires | 1 558 229 | 1 390 798 |
| Coût des ventes | - 1 258 227 | - 1 121 666 |
| **MARGE BRUTE** | **300 002** | **269 132** |
| Charges commerciales | - 36 433 | - 37 655 |
| Charges administratives | - 74 541 | - 64 340 |
| Charges techniques et service après-vente | - 21 487 | - 20 582 |
| Charges développement et programmes | - 30 357 | - 28 599 |
| **RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT** | **137 185** | **117 956** |
| Autres produits non courants | – | – |
| Autres charges non courantes | – | – |
| **RÉSULTAT OPÉRATIONNEL** | **137 185** | **117 956** |
| Charges financières | - 9 621 | 6 287 |
| Produits financiers | 914 | 508 |
| **COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET** | **- 8 707** | **- 5 779** |
| **RÉSULTAT DES ENTREPRISES INTÉGRÉES AVANT IMPÔTS** | **128 478** | **112 177** |
| Impôts sur les résultats | - 39 335 | - 28 430 |
| **RÉSULTAT NET DES ENTREPRISES INTÉGRÉES** | **89 143** | **83 747** |
| Quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises | 3 894 | 1 120 |
| **RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ** | **93 037** | **84 867** |
| Résultat des participations ne donnant pas le contrôle | 20 065 | 25 749 |
| Résultat net, part du groupe | 72 972 | 59 118 |
| Nombre d'actions moyen de base | 21 215 930 | 19 938 096 |
| **RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION** [(a)] | **3,44 €** | **2,97 €** |
| **RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION** [(a)] | **3,44 €** | **2,97 €** |

*(a) Résultat par action calculé sur la base du nombre moyen d'actions.*

# 2.3.1. Décomposition des livraisons, du chiffre d'affaires et de la marge brute

## 2.3.1.1. Décomposition par ligne de produits

Le tableau suivant décompose le nombre de logements livrés (LEU), le chiffre d'affaires et la marge brute par ligne de produits pour les exercices 2018 et 2017 :

| | 2018 | | | 2017 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Exercice clos le 30 novembre** *(en milliers d'euros)* | **Livraisons** *(LEU) (en unités)* | **Chiffre d'affaires** | **Marge brute** [b] | **Livraisons** *(LEU) (en unités)* | **Chiffre d'affaires** | **Marge brute** [b] |
| Logements collectifs | 7 255 | 1 220 789 | 223 234 | 7 619 | 1 169 114 | 218 648 |
| Maisons individuelles | 311 | 72 962 | 15 049 | 224 | 44 605 | 9 156 |
| **TOTAL LOGEMENT** | **7 566** | **1 293 750** | **238 283** | **7 843** | **1 213 719** | **227 804** |
| **Tertiaire** | **–** | **254 150** | **59 223** | **–** | **165 263** | **39 729** |
| Autres [a] | 46 | 2 994 | 882 | 52 | 6 507 | 430 |
| *Showroom* | – | 7 335 | 1 614 | – | 5 309 | 1 168 |
| **TOTAL GÉNÉRAL** | **7 612** | **1 558 229** | **300 002** | **7 895** | **1 390 798** | **269 132** |

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

*(b) IAS 23 révisée « Coûts d'emprunt » : depuis le 1er 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 2018 s'élève à 11,7 millions d'euros, soit 3,9 % de la marge brute, contre 8,2 millions d'euros au 30 novembre 2017.*

### Livraisons (LEU)

Le nombre de Logements Équivalent Unité livrés (LEU) enregistre une baisse de 3,6 % entre 2018 et 2017, passant de 7 895 unités livrées en 2017 à 7 612 unités livrées en 2018. Les livraisons de Logements collectifs sont en baisse de 4,8 %, à 7 255 unités en 2018 et celles de Maisons individuelles en village augmentent de 38,8 % pour s'établir à 311 unités livrées. La part des Logements collectifs s'élève à 95,9 % des Logements livrés contre 97,1 % en 2017.

### Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires total (HT) du groupe est en hausse de 12,0 % par rapport à 2017, s'établissant à 1 558,2 millions d'euros contre 1 390,8 millions d'euros en 2017. Cette variation est essentiellement expliquée par la hausse du chiffre d'affaires de l'activité Tertiaire (88,9 millions d'euros).

### Activité logements collectifs

Le chiffre d'affaires de l'activité Logements collectifs progresse de 4,4 %, passant de 1 169,1 millions d'euros à 1 221 millions d'euros en 2018. Il est réalisé à la hauteur de 39,0 % en Île-de-France contre 35,2 % en 2017. La part des Logements collectifs dans le chiffre d'affaires total s'élève à 78,3 %, contre 84,1 % en 2017. L'augmentation de 51,7 millions d'euros du chiffre d'affaires des Logements collectifs provient de la hausse enregistrée en Île-de-France pour 64,9 millions d'euros.

### Activité Maisons individuelles en village

Le chiffre d'affaires de l'activité Maisons individuelles augmente de 63,6 % par rapport à celui de 2017, passant de 44,6 millions d'euros à 73 millions d'euros en 2018. Sa part dans le chiffre d'affaires total représente 4,7 %, à comparer à 3,2 % en 2017. La hausse de 28,4 millions d'euros est répartie entre une hausse de 24,1 millions d'euros pour l'Île-de-France et une hausse de 4,2 millions d'euros pour les Régions. La part de l'Île-de-France dans le chiffre d'affaires Maisons individuelles s'établit à 53,7 % et à 46,3 %, en Région.

### Autres activités

Le chiffre d'affaires de l'activité tertiaire, affiche une hausse de 88,9 millions d'euros. Il s'élève à 254,2 millions d'euros en 2018, contre 165,3 millions d'euros en 2017. Il est essentiellement expliqué par l'avancement de l'opération Courbevoie qui génère un chiffre d'affaires de 73,5 millions d'euros ainsi que par celui des opérations Pouchet (53,4 millions d'euros), Paris 13 TGB (27,5 millions d'euros), Mer (22,9 millions d'euros) puis Montbartier (18,7 millions d'euros).

Le chiffre d'affaires de l'activité *Showroom* (ou Espace Déco) s'établit à 7,3 millions d'euros contre 5,3 millions d'euros en 2017.

### Marge brute

La marge brute du groupe s'établit à 300 millions d'euros contre 269,1 millions d'euros en 2017, soit une augmentation de 11,5 % (30,9 millions d'euros). Le taux de Marge Brute est en diminution, à 19,3 % en 2018 contre 19,4 % sur 2017.

### Activité Logements collectifs

L'activité Logements collectifs affiche une marge brute de 223,2 millions d'euros, à comparer à 218,6 millions d'euros en 2017 (soit une progression de 2,1 %). Son taux de marge brute diminue passant de 18,7 % en 2017 et à 18,3 % en 2018. L'augmentation de 4,6 millions d'euros de la marge brute provient d'une hausse de 7,8 millions d'euros en Île-de-France malgré une baisse de 3,2 millions d'euros dans les Régions. En Île-de-France, le taux de marge brute s'établit à 18,3 % contre 19,3 % en 2017. En Régions, il s'élève à 18,3 % contre 18,4 % en 2017.

### Activité Maisons individuelles en village

Dans la même tendance que son chiffre d'affaires, la marge brute de l'activité Maisons individuelles a enregistré une hausse par rapport à 2017 (64,1 %). Elle s'élève à 15 millions d'euros pour l'exercice 2018 contre 9,2 millions d'euros pour l'exercice 2017. La hausse de 5,9 millions d'euros provient principalement de l'activité en Île-de-France, qui y contribue à hauteur de 5 millions d'euros. Le taux de marge brute de l'activité Maisons individuelles s'établit à 20,6 % comme l'an dernier.

### Autres activités

La marge brute des autres activités s'élève à 61,7 millions d'euros contre 41,3 millions d'euros en 2017. L'activité Immobilier d'entreprise représente à elle seule 59,2 millions d'euros dans la marge des autres activités, en hausse de 19,4 millions d'euros par rapport à 2017.

## 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 2017 et 2018 :

| | 2018 | | | 2017 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Exercice clos le 30 novembre** *(en milliers d'euros)* | **Livraisons** *(LEU) (en unités)* | **Chiffre d'affaires** | **Marge brute** | Livraisons *(LEU) (en unités)* | Chiffre d'affaires | Marge brute |
| **Île-de-France** | **2 537** | **501 620** | **95 931** | **2 406** | **430 062** | **84 155** |
| *Logement* | *2 537* | *497 453* | *94 936* | *2 406* | *426 661* | *83 408* |
| *Tertiaire* | *–* | *–* | *–* | *–* | *–* | *–* |
| *Autres [a]* | | *4 168* | *995* | *–* | *3 400* | *746* |
| **Ouest** | **991** | **146 528** | **30 334** | **1 273** | **165 516** | **30 748** |
| *Logement* | *945* | *128 137* | *26 000* | *1 221* | *153 094* | *27 429* |
| *Tertiaire* | *–* | *15 590* | *3 606* | *–* | *9 962* | *2 905* |
| *Autres [a]* | *46* | *2 801* | *729* | *52* | *2 460* | *415* |
| **Sud-Ouest** | **2 163** | **345 861** | **61 705** | **2 281** | **342 888** | **60 038** |
| *Logement* | *2 163* | *339 537* | *61 043* | *2 281* | *325 835* | *57 804* |
| *Tertiaire* | *–* | *6 132* | *586* | *–* | *13 006* | *2 210* |
| *Autres [a]* | *–* | *192* | *76* | *1* | *4 047* | *23* |
| **Sud-Est** | **926** | **166 890** | **27 499** | **1 008** | **174 747** | **30 779** |
| *Logement* | *926* | *164 386* | *26 980* | *1 008* | *172 783* | *30 051* |
| *Tertiaire* | *–* | *-* | *- 31* | *–* | *226* | *352* |
| *Autres [a]* | *–* | *2 504* | *551* | *–* | *1 738* | *376* |
| **Rhône-Alpes** | **756** | **125 946** | **22 186** | **588** | **95 022** | **18 678** |
| *Logement* | *756* | *125 283* | *22 040* | *588* | *94 951* | *18 641* |
| *Tertiaire* | *–* | *–* | *–* | *–* | *–* | *–* |
| *Autres [a]* | | *663* | *146* | *–* | *171* | *38* |
| **Autres Régions** | **144** | **20 726** | **5 868** | **339** | **40 495** | **10 472** |
| *Logement* | *144* | *20 726* | *5 869* | *339* | *40 495* | *10 472* |
| *Tertiaire* | *–* | *–* | *–* | *–* | *–* | *–* |
| *Autres [a]* | *–* | *–* | *- 1* | *–* | *–* | *–* |
| **Immobilier d'entreprise et logistique [b]** | **95** | **250 657** | **56 478** | **-** | **142 069** | **34 262** |
| *Logement* | *95* | *18 229* | *1 416* | *–* | *–* | *–* |
| *Tertiaire* | | *232 428* | *55 062* | *–* | *142 069* | *34 262* |
| *Autres [a]* | *–* | *–* | | *–* | *–* | *–* |
| **TOTAL** | **7 612** | **1 558 229** | **300 002** | **7 895** | **1 390 798** | **269 132** |
| *Logement* | *7 566* | *1 293 750* | *238 283* | *7 843* | *1 213 719* | *227 804* |
| *Tertiaire* | *–* | *254 150* | *59 223* | *–* | *165 263* | *39 729* |
| *Autres [a]* | *46* | *10 329* | *2 496* | *52* | *11 816* | *1 598* |

*(a) Correspond aux ventes de lots nus, honoraires extérieurs et à l'activité Showroom.*
*(b) Bureaux, commerces, locaux d'activité, entrepôts logistiques, etc.*

### Livraisons (LEU)

Par secteur géographique, l'Île-de-France représente une part importante dans l'activité Logement du groupe avec 33,5 % des logements livrés en 2018 (représentant 34,5 % pour les Logements collectifs et 40,8 % pour les Maisons individuelles en village) contre 30,7 % en 2017. Le groupe est également actif dans le Sud-Ouest (Toulouse, Bordeaux, Bayonne, Montpellier), l'Ouest (Nantes, Rennes) et dans le Sud-Est (Nice, Toulon, Marseille) où il réalise, respectivement 28,6 %, 12,5 % et 12,2 % de ses livraisons, comparé à 29,1 %, 15,6 % et 12,9 % en 2017.

### Chiffre d'affaires Logement

Le chiffre d'affaires Logement s'établit à 1 293,8 millions d'euros en 2018 contre 1 213,7 millions d'euros en 2017, en augmentation de 6,6 %. L'Île-de-France contribue à hauteur de 39,9 % du chiffre d'affaires, contre 35,2 % en 2017.

Le Sud-Est (Nice, Toulon, Marseille) et le Sud-Ouest (Toulouse, Bordeaux, Bayonne, Montpellier, La Rochelle et Perpignan) constituent les deux principaux contributeurs après l'Île-de-France avec respectivement 12,7 % et 26,2 % du chiffre d'affaires Logement. La part de l'Ouest (Nantes, Rennes) s'élève à 9,9 % et 9,7 % pour Rhône-Alpes (Lyon, Grenoble, Annecy).

L'augmentation de 80 millions d'euros du chiffre d'affaires Logement par rapport à 2017 s'explique par la progression de 89,0 millions d'euros d'Île-de-France [1], à laquelle vient s'ajouter la hausse du chiffre d'affaires de Rhône-Alpes-Ouest 29,4 millions d'euros.

### Marge brute Logement

La marge brute du Pôle Logement au 30 novembre 2018 s'élève à 238,3 millions d'euros, contre 227,8 millions d'euros en 2017, soit une hausse de 4,6 % sur un an. Le taux de marge brute Logement reste diminue passant de 18,8 % à 18,4 % entre 2017 et 2018.

L'Île-de-France contribue à hauteur de 39,8 % à la marge brute Logement réalisée par le groupe en 2018 (36,6 % en 2017). Le Sud-Ouest (Toulouse, Bordeaux, Bayonne, Montpellier) constitue le deuxième principal contributeur avec 25,6 % et le Sud-Est (Marseille, Toulon, Nice) représente 11,3 % pour sa part. La région Rhône-Alpes (Lyon, Grenoble, Annecy) et l'Ouest (Nantes, Rennes) contribuent respectivement à hauteur de 9,2 % et 10,9 % à la marge brute du Pôle Logement.

L'augmentation de 10,5 millions d'euros de la marge brute Logement entre 2017 et 2018 provient principalement de la hausse de la marge brute de l'Île-de-France t (11,5 millions d'euros) mais aussi de la hausse de Rhône-Alpes et de Sud-Ouest, respectivement 3,4 millions d'euros et 3,2 millions d'euros.

## 2.3.2. Charges opérationnelles

| (en milliers d'euros) | 30 novembre 2018 | 30 novembre 2017 |
|---|---|---|
| Charges commerciales | 36 433 | 37 655 |
| Charges administratives | 74 541 | 64 340 |
| Charges techniques et SAV | 21 487 | 20 582 |
| Charges développement et programmes | 30 357 | 28 599 |
| **TOTAL DES CHARGES OPÉRATIONNELLES** | **162 818** | **151 176** |

Au 30 novembre 2018, les charges opérationnelles s'élèvent à 162,8 millions d'euros, à comparer à 151,2 millions d'euros en 2017. Les charges opérationnelles exprimées en pourcentage du chiffre d'affaires se montrent stables, à 10,4 % en 2018 contre 10,9 % en 2017.

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

### Charges commerciales

Les charges commerciales s'élèvent à 36,4 millions d'euros contre 37,7 millions d'euros en 2017, soit une baisse de 3,2 %. Cette baisse s'explique essentiellement par la baisse des dépenses de publicité pour 0,8 million d'euros, soit une baisse de 3,9 % par rapport à 2017, ainsi qu'une baisse des salaires à hauteur de 0,4 million d'euros, soit + 3,9 %.

*(1) Pour l'Île de France, inclut les résidences hôtelière de l'Immobilier d'entreprise.*

## 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)* | **2018** | **2017** |
|---|---|---|
| Salaires et charges sociales | 10 674 | 11 106 |
| Commissions versées aux vendeurs | 11 910 | 11 047 |
| *En pourcentage du chiffre d'affaires total* | *1,4 %* | *1,6 %* |

| **Commissions sur ventes** *(en milliers d'euros)* | **2018** | **2017** |
|---|---|---|
| Commissions versées aux vendeurs | 11 910 | 11 047 |
| Commissions externes | 54 404 | 49 322 |
| **TOTAL COMMISSIONS SUR VENTES** | **66 314** | **60 369** |
| *En pourcentage du chiffre d'affaires total* | *4,3 %* | *4,3 %* |
| *En pourcentage de la marge brute Logement* | *22,1 %* | *26,5 %* |

Le montant des commissions sur ventes s'élève à 66,3 millions d'euros en 2018 dont 11,9 millions d'euros pour les commissions internes (versées aux vendeurs) et 54,4 millions d'euros pour les commissions externes (versées aux prescripteurs). Les commissions vendeurs sont stable par rapport à l'augmentation des effectifs des forces commerciales (+ 32 vendeurs). Il convient de souligner que ces dépenses sont incorporées dans le coût des ventes des opérations immobilières.

## Publicité

Kaufman & Broad, dans le cadre des lancements de programmes immobiliers (Maisons individuelles en village ou logements collectifs) ainsi que dans celui des campagnes nationales de publicité sur son image et ses produits, consacre à la publicité un montant de dépenses représentant théoriquement entre 2 % et 2,5 % de son chiffre d'affaires. En fonction de la part de l'activité réalisée par prescripteurs, ainsi que du poids du tertiaire dans le Chiffre d'affaires total, le pourcentage constaté peut être inférieur. Sur l'exercice 2018, les dépenses de publicité, de maquettes et des coûts des zones modèles pèsent pour 20,5 millions d'euros et représentent 1,32 % du chiffre d'affaires global, en recul de 0,1 point de pourcentage par rapport à 2017.

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)* | **2018** | **2017** |
|---|---|---|
| Dépenses de publicité | 20 540 | 21 381 |
| En pourcentage du chiffre d'affaires | 1,32 % | 1,54 % |

Les dépenses de publicité en 2018 sont en baisse de 3,9 % par rapport à 2017 avec un chiffre d'affaires en augmentation de 12 % entre les deux exercices.

## Charges administratives

Les charges administratives ressortent à 74,5 millions d'euros en 2018, contre 64,3 millions d'euros en 2017, soit une hausse de 15,9 %, dont l'augmentation des salaires à hauteur de 2,2 millions d'euros (8,3 %), ainsi que la hausse de 8 millions d'euros des frais de véhicules, voyages et déplacements (63,9 %).

## Charges techniques et service après-vente

Les charges techniques et services après-vente s'élèvent à 21,5 millions d'euros contre 20,6 millions d'euros en 2017, en hausse de 4,4 %, dont 8,5 millions d'euros sur salaires soit + 4,8 %.

## Charges développement et programmes

Les charges développement et programmes ressortent à 30,4 millions d'euros, en augmentation de 6,1 % par rapport à 2017 où elles s'élevaient à 28,6 millions d'euros, dont 4 millions d'euros imputables aux abandons de projets, ainsi que 6,3 millions d'euros sur le poste « Total Charges calculées » qui intègre la variation nette des provisions sur dépenses de nouveaux projets.

## 2.3.3. Résultat opérationnel courant – Marge opérationnelle

Le résultat opérationnel courant du groupe est en hausse de 16,3 %, passant de 118,0 millions d'euros en 2017 à 137,2 millions d'euros en 2018. La marge opérationnelle courante s'établit à 8,8 % contre 8,5 % en 2017. La hausse de 19,2 millions d'euros du résultat opérationnel courant reflète en premier lieu la hausse de la marge brute de 30,9 millions d'euros.

### 2.3.3.1. EBIT Ajusté

L'EBIT ajusté correspond au résultat opérationnel courant du groupe (137,2 millions d'euros) retraité des coûts d'emprunt « IAS 23 révisée » capitalisés et déstockés dans la marge brute pour 11,7 millions d'euros, soit 148,9 millions d'euros au 30 novembre 2018.

L'EBIT ajusté est en progression de 18,1 % par rapport au 30 novembre 2017 où il s'établissait à 126,1 millions d'euros, avec un résultat opérationnel courant de 118,0 millions d'euros et un montant de coûts d'emprunt de 8,2 millions d'euros.

La marge d'EBIT ajusté s'élève à 9,6 % contre 9,1 % au 30 novembre 2017.

## 2.3.4. Autres produits et charges non courants

Au 30 novembre 2018, le montant des produits non courants est nul. Le résultat opérationnel s'établit ainsi à 137,2 millions d'euros contre 118,0 millions d'euros en 2017.

## 2.3.5. Coût de l'endettement financier net

Le coût de l'endettement financier net est en hausse de 2,9 millions d'euros, passant de 5,8 millions d'euros en 2017 à 8,7 millions d'euros en 2018. Cette augmentation est principalement liée au montant des frais de rémunération des avances des fonds sur les opérations tertiaires à hauteur de 3,3 millions d'euros. En revanche, le montant des frais financiers capitalisés (« IAS 23 révisée ») au cours de l'exercice 2018 est en baisse de 0,9 million d'euros, passant de 11,0 millions d'euros en 2017 à 10,1 millions d'euros au 30 novembre 2018. L'utilisation moyenne des lignes du crédit syndiqué s'est élevée à hauteur de 250 millions d'euros en 2018 contre 226,7 millions d'euros au cours de l'année précédente. (Voir section 4.1.5. note 6.3. « Coût de l'endettement financier net » de l'annexe aux comptes consolidés »).

## 2.3.6. Résultat net

### Charge d'impôt

L'impôt sur les résultats présente une charge d'impôt de 39,3 millions d'euros calculée sur le résultat bénéficiaire du groupe au 30 novembre 2018, à comparer à 28,4 millions d'euros au titre de l'exercice 2017 (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 baisse de 5,7 millions d'euros, passant de 25,7 millions d'euros en 2017 à 20,1 millions d'euros en 2018. Cette diminution est le reflet du ralentissement de l'impact du plus grand nombre d'opérations de co-promotion engagé par Kaufman & Broad il y a trois deux ans et dont un certain nombre arrivent en fin de réalisation.

### Résultat net

Le résultat net, part du groupe au titre de l'exercice 2018 est en hausse de 23,4 % par rapport à l'exercice 2017. Il s'élève à 73,0 millions d'euros, contre 59,1 millions d'euros en 2017.

La marge nette (résultat net exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires) se monte à 4,7 % en 2018 en hausse de 0,4 point par rapport à 2017 à 4,3 %.

## 2.3.7. Résultat par secteur opérationnel

En application de la norme IFRS 8, l'information sectorielle présentée correspond à l'organisation du *reporting* interne à destination du management du groupe. Le détail de cette analyse sectorielle se trouve à la note 3.1. « Résultat par secteur opérationnel » de l'annexe aux comptes consolidés au 30 novembre 2018.

| **Exercice clos le 30 novembre 2018**<br>*(en milliers d'euros)* | **Île-de-France** | **Ouest** | **Sud-Ouest** | **Sud-Est** |
|---|---|---|---|---|
| Chiffre d'affaires | 501 620 | 146 528 | 345 861 | 166 890 |
| **MARGE BRUTE** | **95 931** | **30 334** | **61 705** | **27 499** |
| Charges commerciales | - 11 216 | - 3 055 | - 5 544 | - 4 014 |
| Charges administratives | - 10 138 | - 5 795 | - 9 328 | - 4 508 |
| Charges techniques et service après-vente | - 9 220 | - 1 922 | - 3 931 | - 2 715 |
| Charges développement et programmes | - 7 667 | - 2 534 | - 6 732 | - 3 271 |
| Réallocation quote-part de refacturation siège | - 14 521 | - 5 698 | - 11 418 | - 5 826 |
| **RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT** | **43 169** | **11 330** | **24 752** | **7 165** |
| Autres charges et produits non courants | | | | |
| **RÉSULTAT OPÉRATIONNEL** | **43 169** | **11 330** | **24 752** | **7 165** |
| Coût de l'endettement financier net et autres charges/produits financiers | 3 053 | 524 | 75 | - 907 |
| Réallocation coût de l'endettement financier net | - 1 828 | - 734 | - 1 438 | - 734 |
| **RÉSULTAT DES ENTREPRISES INTÉGRÉES AVANT IMPÔT** | **44 394** | **11 136** | **23 390** | **5 525** |
| Impôt sur les résultats | - 13 359 | - 3 712 | - 6 285 | - 1 463 |
| Quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises | 2 427 | - 248 | - 27 | 0 |
| **RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ** | **33 462** | **7 176** | **17 077** | **4 062** |
| *Résultat net, part du groupe* | *24 836* | *6 832* | *11 493* | *2 543* |
| *Participations ne donnant pas le contrôle* | *8 626* | *344* | *5 584* | *1 519* |

| **Exercice clos le 30 novembre 2018**<br>*(en milliers d'euros)* | **Rhône-Alpes** | **Immobilier d'entreprise et logistique** | **Autres Régions** | **Siège** | **Total général** |
|---|---|---|---|---|---|
| Chiffre d'affaires | 125 946 | 250 657 | 20 726 | – | 1 558 229 |
| **MARGE BRUTE** | **22 186** | **56 478** | **5 869** | **–** | **300 002** |
| Charges commerciales | - 2 831 | - 435 | - 192 | - 9 147 | - 36 433 |
| Charges administratives | - 3 953 | - 5 264 | - 1 178 | - 34 376 | - 74 541 |
| Charges techniques et service après-vente | - 1 676 | - 502 | - 76 | - 1 444 | - 21 487 |
| Charges développement et programmes | - 2 061 | - 6 364 | - 141 | - 1 588 | - 30 357 |
| Réallocation quote-part de refacturation siège | - 4 236 | - 4 134 | - 721 | 28 261 | |
| **RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT** | **7 429** | **39 779** | **3 561** | **0** | **137 184** |
| Autres charges et produits non courants | | | | | – |
| **RÉSULTAT OPÉRATIONNEL** | **7 429** | **39 779** | **3 561** | **0** | **137 184** |
| Coût de l'endettement financier net et autres charges/produits financiers | 400 | - 5 862 | - 462 | - 5 862 | - 8 707 |
| Réallocation coût de l'endettement financier net | - 533 | - 521 | - 91 | 5 862 | – |
| **RÉSULTAT DES ENTREPRISES INTÉGRÉES AVANT IMPÔT** | **7 296** | **33 729** | **3 008** | **0** | **128 478** |
| Impôt sur les résultats | - 3 105 | - 11 651 | 239 | 0 | - 39 335 |
| Quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises | 1 546 | 215 | - 18 | | 3 894 |
| **RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ** | **5 736** | **22 294** | **3 228** | **0** | **93 036** |
| *Résultat net, part du groupe* | *5 737* | *22 015* | *- 486* | *0* | *72 971* |
| *Participations ne donnant pas le contrôle* | *0* | *278* | *3 714* | | *20 065* |

| **Exercice clos le 30 novembre 2017** *(en milliers d'euros)* | **Île-de-France** | **Ouest [a]** | **Sud-Ouest** | **Sud-Est** |
|---|---|---|---|---|
| Chiffre d'affaires | 430 062 | 165 516 | 342 888 | 174 747 |
| **MARGE BRUTE** | **84 155** | **30 748** | **60 038** | **30 779** |
| Charges commerciales | - 13 191 | - 4 213 | - 5 938 | - 4 623 |
| Charges administratives | - 8 094 | - 6 333 | - 8 127 | - 4 809 |
| Charges techniques et service après-vente | - 9 283 | - 1 695 | - 3 772 | - 3 175 |
| Charges développement et programmes | - 7 577 | - 2 287 | - 5 947 | - 3 552 |
| Réallocation quote-part de refacturation siège | - 11 798 | - 4 981 | - 9 579 | - 5 296 |
| **RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT** | **34 212** | **11 239** | **26 675** | **9 324** |
| Autres charges et produits non courants | | | | |
| **RÉSULTAT OPÉRATIONNEL** | **34 212** | **11 239** | **26 675** | **9 324** |
| Coût de l'endettement financier net et autres charges/produits financiers | 3 158 | 419 | 1 384 | - 507 |
| Réallocation coût de l'endettement financier net | - 2 251 | - 951 | - 1 828 | - 1 011 |
| **RÉSULTAT DES ENTREPRISES INTÉGRÉES AVANT IMPÔTS** | **35 119** | **10 707** | **26 231** | **7 806** |
| Impôt sur les résultats | - 9 340 | - 3 370 | - 5 274 | - 1 864 |
| Quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises | 630 | - 17 | 31 | 0 |
| **RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ** | **26 409** | **7 320** | **20 988** | **5 942** |
| *Part du groupe* | *19 336* | *7 070* | *11 298* | *4 243* |
| *Participations ne donnant pas le contrôle* | *7 073* | *250* | *9 690* | *1 699* |

*(a) Comptes retraités suite à une nouvelle répartition géographique entre le secteur Ouest et le secteur Autres Régions.*

| **Exercice clos le 30 novembre 2017** *(en milliers d'euros)* | **Rhône- Alpes** | **Immobilier d'entreprise et Logistique** | **Autres Régions [a]** | **Siège** | **Total général** |
|---|---|---|---|---|---|
| Chiffre d'affaires | 95 022 | 142 069 | 40 495 | – | 1 390 798 |
| **MARGE BRUTE** | **18 678** | **34 262** | **10 472** | **–** | **269 132** |
| Charges commerciales | - 2 383 | - 736 | - 224 | - 6 348 | - 37 655 |
| Charges administratives | - 3 286 | - 3 825 | - 54 | - 29 813 | - 64 340 |
| Charges techniques et service après-vente | - 1 704 | - 400 | | - 554 | - 20 582 |
| Charges développement et programmes | - 1 747 | - 6 192 | - 77 | - 1 220 | - 28 599 |
| Réallocation quote-part de refacturation siège | - 3 152 | - 2 568 | - 561 | 37 935 | |
| **RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT** | **6 406** | **20 541** | **9 556** | **0** | **117 956** |
| Autres charges et produits non courants | | | | | – |
| **RÉSULTAT OPÉRATIONNEL** | **6 406** | **20 541** | **9 556** | **0** | **117 956** |
| Coût de l'endettement financier net et autres charges/produits financiers | 715 | - 3 738 | 28 | - 7 240 | - 5 779 |
| Réallocation coût de l'endettement financier net | - 602 | - 490 | - 107 | 7 240 | – |
| **RÉSULTAT DES ENTREPRISES INTÉGRÉES AVANT IMPÔTS** | **6 519** | **16 313** | **9 477** | **0** | **112 177** |
| Impôt sur les résultats | - 2 264 | - 5 459 | - 859 | 0 | - 28 430 |
| Quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises | 556 | - 79 | - 1 | | 1 120 |
| **RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ** | **4 811** | **10 775** | **8 617** | **0** | **84 867** |
| *Part du groupe* | *4 726* | *10 733* | *1 708* | *0* | *59 118* |
| *Participations ne donnant pas le contrôle* | *85* | *42* | *6 909* | | *25 749* |

*(a) Comptes retraités suite à une nouvelle répartition géographique entre le secteur Ouest et le secteur Autres Régions.*

# 2.4. Liquidités et ressources en capital

## 2.4.1. Flux de trésorerie

La trésorerie nette du groupe s'établit à 253,4 millions d'euros au 30 novembre 2018, en hausse de 32,2 millions d'euros par rapport au 30 novembre 2017 où elle s'élevait à 221,1 millions d'euros. Cette variation s'explique de la façon suivante :

| *(en milliers d'euros)* | **30 novembre 2018** | **30 novembre 2017** |
|---|---|---|
| Flux de trésorerie générés par l'activité | 145 147 | 106 863 |
| Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement | 3 294 | - 13 759 |
| *Cash flow* libre | 148 442 | 93 104 |
| Flux de trésorerie liés aux opérations de financement | - 116 148 | 9 852 |
| Variation de trésorerie | 32 294 | 102 956 |
| **TRÉSORERIE À L'OUVERTURE** | **221 065** | **118 108** |
| **TRÉSORERIE À LA CLÔTURE** | **253 358** | **221 065** |

### Flux de trésorerie générés par l'activité

Les flux de trésorerie générés par l'activité s'élèvent à 145,1 millions d'euros, contre 106,9 millions d'euros au 30 novembre 2017, soit une hausse de 38,3 millions d'euros. La variation de la trésorerie générée par l'activité s'analyse principalement comme suit :

- une amélioration de la capacité d'autofinancement de 25,5 millions d'euros à 163,6 millions d'euros ;
- une hausse de 5,7 millions d'euros de la variation du Besoin en Fonds de Roulement d'exploitation (hors impôts courants), passant de - 5,3 millions d'euros au 30 novembre 2017 à - 11,1 millions d'euros au 30 novembre 2018 ;
- une diminution de 18,5 millions d'euros des impôts payés à 7,3 millions d'euros contre 25,8 millions d'euros à fin novembre 2017 ;

La variation du Besoin en Fonds de Roulement d'exploitation de l'exercice 2018 correspond à une augmentation de ce Besoin de Fonds de Roulement de - 11,1 millions d'euros à comparer à une variation négative de - 5,3 millions d'euros au 30 novembre 2017.

Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) d'exploitation (hors impôts courants) s'établit à 153,3 millions d'euros à fin novembre 2018 contre 139,9 millions d'euros à fin novembre 2017, soit une hausse de 13,5 millions d'euros. La variation des éléments du BFR d'exploitation s'explique par une augmentation de 11,9 millions d'euros des stocks, une hausse de 66,2 millions d'euros de créances clients, une hausse de 53,9 millions d'euros de dettes fournisseurs et une variation de - 61,0 millions d'euros des autres actifs et passifs d'exploitation incluant l'impôt courant. Le BFR exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires s'élève à 7,1 % au 30 novembre 2018 contre 10,6 % pour la même période de 2017.

### Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement

Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement s'élèvent à 3,3 millions d'euros contre - 13,8 millions d'euros de l'exercice 2017. Ils sont composés essentiellement de :

- - 8,1 millions d'euros de décaissement au titre des acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles ;
- - 0,05 million d'euros lié à l'acquisition d'actifs financiers (prêts) accordés dans le cadre des projets immobiliers ;
- 11,1 millions d'euros d'investissement dans les sociétés mises en équivalence.

### Flux de trésorerie liés aux opérations de financement

Les flux de trésorerie liés aux opérations de financement s'établissent à - 116,1 millions d'euros contre 9,8 millions d'euros en 2017. Ils sont constitués principalement par :

- - 13,9 millions d'euros de dividendes versés aux actionnaires ;
- - 23,6 millions d'euros de distributions aux participations ne donnant pas le contrôle et - 3,2 millions d'euros de rachats de parts aux participations ne donnant pas le contrôle ;
- - 6,6 millions d'euros de rachat d'actions propres ;
- - 50 millions d'euros correspondant principalement au remboursement de la ligne Crédit Senior syndiquée 2016 – Tranche B (remboursement partiel de 50 millions d'euros) ;
- - 18,8 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 2018** | **30 novembre 2017** |
|---|---|---|
| Ligne de crédit syndiqué Tranches A et B – Crédit Senior | 50 000 | 100 000 |
| Emprunt obligataire | 150 000 | 150 000 |
| Autres emprunts | 2 595 | 2 785 |
| Facilités de crédit utilisées | 1 087 | 1 757 |
| Frais d'émission d'emprunt | - 439 | - 510 |
| Juste valeur des dérivés | 113 | 124 |
| **ENDETTEMENT FINANCIER BRUT** | **203 357** | **254 156** |
| – dont non courant | 199 652 | 249 615 |
| – dont courant | 3 705 | 4 541 |

Au 30 novembre 2018, l'endettement financier brut du groupe s'élève à 203,4 millions d'euros dont 199,7 millions d'euros de dettes non courantes (principalement d'emprunts obligataires et d'une ligne de crédit syndiqué Tranches B – Crédit Senior) et 3,7 millions d'euros de dettes courantes. Il s'élevait à 254,2 millions d'euros au 30 novembre 2017 avec une maturité de 5,6 ans contre 5,2 ans à fin novembre 2018.

Au 30 novembre 2018, le groupe a procédé au remboursement par anticipation de 50 millions d'euros sur sa ligne de crédit syndiqué Tranches B portant ainsi son montant à 50 millions d'euros.

À fin novembre 2018, le groupe bénéficiait d'emprunts obligataires pour 150 millions d'euros, composé d'une tranche de 50 millions d'euros (échéance mai 2024), et d'une tranche de 100 millions d'euros (échéance mai 2025), de 50 millions d'euros de lignes de crédit syndiqué (Crédit Senior) composé d'une Tranche B pour 50 millions d'euros *(in fine)* et de 100 millions d'euros de crédit Revolving (non tiré au 30 novembre 2018).

#### L'aménagement des ratios financiers

Pour chaque semestre à compter de novembre 2016 dans le cadre du Contrat de Crédit Senior, le groupe est soumis au respect de deux ratios financiers dont les niveaux ont été définis comme suit :

| **Ratio à chaque fin de semestre (Crédit Senior 2016)** | **Seuil** |
|---|---|
| Ratio de levier financier [(a)] | ≤ 3,0 |
| Ratio d'Endettement [(b)] | ≤ 2,5 au 30 novembre 2016 |
| | ≤ 2,5 au 31 mai 2017 |
| | ≤ 2,5 au 30 novembre 2017 |
| | ≤ 2,0 au 31 mai 2018 |
| | ≤ 1,75 au 31 mai 2019 et au 31 mai 2020 |

*(a) Soit la Dette Financière Nette (1) divisée par l'EBITDA (2) où :*

*(1) la dette financière s'entend de l'endettement financier brut diminué de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, et hors certaines dettes subordonnées et certains engagements hors bilan ;*

*(2) l'EBITDA s'entend du résultat net de l'ensemble consolidé avant notamment impôts sur les résultats, résultat financier (dont les frais financiers nets, les pertes et gains de change et les autres frais financiers), autres charges et produits à caractère exceptionnel et/ou non récurrent, hors charges calculées (incluant notamment les dotations ou reprises sur amortissements et provisions, les ajustements à la juste valeur, les charges ou produits liés à la rémunération non pécuniaire des employés) et plus ou moins-values sur cessions d'éléments d'actifs, et diminué du résultat des intérêts minoritaires.*

*(b) Soit la Dette Financière Nette (1) divisée par les capitaux propres ajustés (3) ;*

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

L'accord prévoit l'application d'une clause de *cash sweep* dans certaines conditions.

Pour les semestres comptables à compter de novembre 2017, jusqu'au remboursement de l'Emprunt Obligataire, le groupe est soumis au respect de deux ratios, calculés sur une base consolidée, dont les niveaux ont été définis comme suit :

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

*(1) Soit la Dette Financière Nette (a) divisée par l'EBITDA (b) où :*
*(a) la dette financière s'entend de l'endettement financier brut diminué de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, et hors certaines dettes subordonnées et certains engagements hors bilan ;*
*(b) l'EBITDA s'entend du résultat net de l'ensemble consolidé avant notamment impôts sur les résultats, résultat financier (dont les frais financiers nets, les pertes et gains de change et les autres frais financiers), autres charges et produits à caractère exceptionnel et/ou non récurrent, hors charges calculées (incluant notamment les dotations ou reprises sur amortissements et provisions, les ajustements à la juste valeur, les charges ou produits liés à la rémunération non pécuniaire des employés) et plus ou moins-values sur cessions d'éléments d'actifs, et diminué du résultat des intérêts minoritaires.*
*(2) Soit la Dette Financière Nette (a) divisée par les capitaux propres ajustés (c) :*
*(c) capitaux propres ajustés = capitaux propres consolidés au 30 novembre 2016 + résultat consolidé cumulé du 1er décembre 2016 à la fin du trimestre considéré - dividendes versés sur la période considérée + charge d'impairment cumulée de la période du 1er décembre 2016 à la fin du trimestre considéré.*

Calcul des ratios financiers à date :

| Ratio au 30 novembre 2018 | Seuil à date [1] | Ratio à date |
|---|---|---|
| Ratio de levier financier [a] | ≤ 3,0 | - 0,31 |
| Ratio d'Endettement [b] | ≤ 2,0/≤ 2,5 | - 0,16 |

*(1) Seuil à respecter dans le cadre du Contrat du Crédit Senior et de l'Emprunt Obligataire.*

## Principaux recours à l'endettement financier du groupe

| *(en milliers d'euros)* | Capacité | Utilisation au 30 novembre 2018 | Échéance | Type | Taux [a] |
|---|---|---|---|---|---|
| Contrat de Crédit Senior 4 avril 2016 | | | | | |
| *Facility* B | 50 000 | 50 000 | *in fine* avril 2021 | Variable | E [c] + 275 à 300 BPS |
| RCF [b] | 100 000 | – | *in fine* avril 2021 | Variable | E [c] + 250 à 275 BPS |
| Emprunt obligataire 18 mai 2017 | | | | | |
| Emprunt obligataire 7 ans | 50 000 | 50 000 | Mai 2024 | Fixe | 2,88 % |
| Emprunt obligataire 8 ans | 100 000 | 100 000 | Mai 2025 | Fixe | 3,20 % |
| **TOTAL** | **300 000** | **200 000** | **–** | **–** | **–** |

*(a) E = Euribor, qui est, pour une échéance donnée, le fixing, calculé chaque jour ouvré, d'un taux moyen auquel un échantillon d'une cinquantaine de grandes banques établies en Europe prête en blanc à d'autres grandes banques.*
*(b) Revolving credit facility.*
*(c) La marge applicable dépend du niveau du Ratio de levier financier.*

Le taux effectif global de la dette prenant en compte l'amortissement global des frais d'émission encourus (soit 0,072 million d'euros en 2018) et les couvertures est de 3,38 % contre 5,43 % en 2017 (avec 3,2 millions d'euros d'étalement des frais d'émission en 2017), la variation s'expliquant principalement par la prise en compte fin 2017 du solde des frais d'émission du Crédit Senior 2016 ainsi qu'une année entière de frais financiers sur les emprunts obligataires mis en place en mai 2017.

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

| *(en milliers d'euros)* | **30 novembre 2018** |
|---|---|
| **Endettement financier brut au 30 novembre 2017** | **254 156** |
| Remboursement ligne de Crédit Senior 2016 – Tranches A et B | - 50 0000 |
| Frais d'émission | 72 |
| Variation des autres emprunts et crédit-bail | - 190 |
| Variation de juste valeur des instruments dérivés | - 11 |
| Variation des facilités de crédits | - 670 |
| **Endettement financier brut au 30 novembre 2018** | **203 357** |
| Variation de l'endettement financier brut en 2018 | - 50 799 |

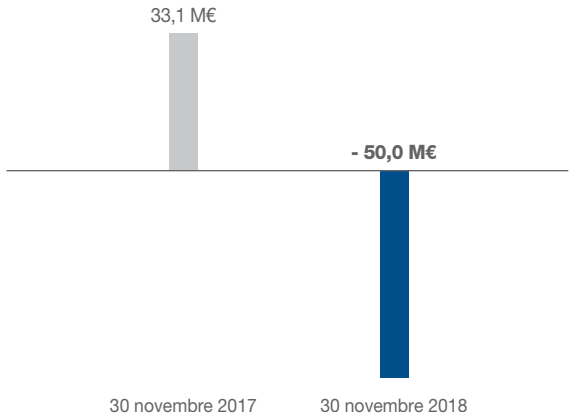
L'endettement financier brut du groupe enregistre une variation entre le 30 novembre 2017 et 30 novembre 2018 de 50,1 millions d'euros qui s'explique principalement par le remboursement anticipé sur la ligne de crédit syndiqué du Contrat de Crédit Senior du 4 avril 2016. La tranche (B) a fait l'objet d'un remboursement anticipé de 50 millions d'euros réduisant ainsi son montant de 100 à 50 millions d'euros.

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

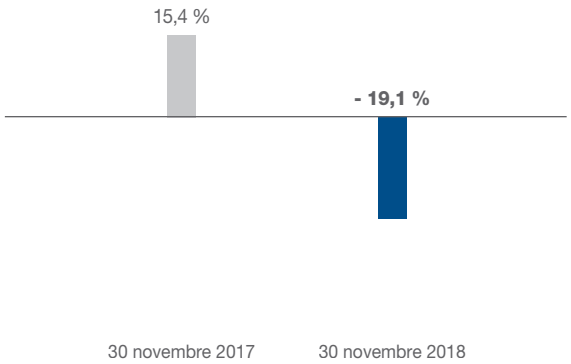
| *(en milliers d'euros)* | **30 novembre 2018** | **30 novembre 2017** |
|---|---|---|
| Capitaux propres | 261,8 | 215,4 |
| **Dettes financières *** | **203,4** | **254,2** |
| Dettes financières < 1 an | 3,7 | 4,5 |
| Dettes financières > 1 an et < 5 ans | 199,7 | 249,6 |
| **Maturité** | **5,2 ans** | **5,6 ans** |
| ** dont :* | | |
| *Frais d'émission d'emprunt* | *- 0,4* | *- 0,5* |
| *Juste valeur des dérivés* | *0,1* | *0,1* |
| *Facilités de crédit utilisées* | *1,1* | *1,8* |
| *Crédit Senior* | *50,0* | *100,0* |
| *Emprunt obligataire* | *150,0* | *150,0* |
| *Autres emprunts* | *2,6* | *2,8* |

## 2.4.2.3. Évolution de l'endettement financier net

ENDETTEMENT FINANCIER NET




*GEARING*




L'endettement financier net s'entend de l'endettement financier brut diminué de la trésorerie et des équivalents de trésorerie. Au 30 novembre 2018, il a été diminué de 83,1 millions d'euros par rapport au 30 novembre 2017 et fait ainsi apparaître une trésorerie nette positive de - 50,0 millions d'euros.

Le *gearing* (ratio endettement financier net/capitaux propres consolidés) s'établit à - 19,1 % au 30 novembre 2018 contre 15,4 % au 30 novembre 2017, reflétant une baisse de la dette nette de 83,1 millions d'euros et une augmentation des capitaux propres de 46,3 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'était également engagé à maintenir les couvertures en place à hauteur de 50 % des emprunts pour les deux ans suivants la date de signature du contrat de prêt, à savoir jusqu'au 4 avril 2018.

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 emprunteur à taux fixe au 30 novembre 2018.

| Valeur nature | Notionnel *(en millions d'euros)* | Taux fixe | Échéance | | Type | Valeur de marché au 30 novembre 2018 *(en % du nominal)* | Valeur de marché au 30 novembre 2017 *(en % du nominal)* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Date de début | Date de fin | | | |
| *Swap* taux fixe EUR1m | 20 | 0,2975 % | 31 mai 2017 | 1er avril 2021 | Couverture | - 0,57 % | - 0,62 % |

La juste valeur de ces dérivés est communiquée par une société spécialisée externe au groupe (valorisation de niveau 2 au sens d'IFRS 7). La réserve de couverture nette d'impôt différé au 30 novembre 2018 s'élève à - 74 milliers d'euros.

# 2.5. Évènements postérieurs à la clôture

## Refinancement de la dette bancaire de Kaufman & Broad SA

Le 1er février 2018, Kaufman & Broad a annoncé avoir signé un contrat de crédit syndiqué d'un montant de 250 millions d'euros d'une maturité initiale de 5 ans. Ce crédit se substitue aux crédits Senior et RCF existants représentant respectivement des montants de 50 millions d'euros et 100 millions d'euros. La mise en place de cette ligne *Corporate* permettra à la société d'allonger la maturité de ses ressources et d'en améliorer le coût, tout en lui donnant une plus grande flexibilité d'utilisation selon les besoins et opportunités, en complément de sa trésorerie disponible. Cette facilité intègre pour la première fois dans le secteur de la promotion immobilière un mécanisme de positive *incentive* relié à plusieurs indicateurs RSE, témoignant ainsi de l'engagement environnemental de la société. Elle a été souscrite auprès d'établissements bancaires de premier rang, français et européens (Arkea Banque Entreprises et Institutionnels, Banque Espírito Santo et de La Venetie (BESV), Banco Sabadell, Banque Européenne du Crédit Mutuel (BECM), La Banque Postale, BNP Paribas, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank (CACIB), Societe Centrale Pour Le Financement De L'immobilier (SOCFIM), Société Générale). BNP Paribas et Crédit Agricole Corporate and Investment Bank sont intervenus en tant qu'Arrangeurs Mandatés et ont conseillé Kaufman & Broad sur les aspects RSE en tant que *Sustainability Coordinators*. Le cabinet Gide Loyrette Nouel a conseillé Kaufman Broad et le cabinet De Pardieu Brocas Maffei est intervenu auprès des prêteurs.

## Dividendes

Le Conseil d'Administration de Kaufman & Broad SA proposera à l'Assemblée Générale des actionnaires du 2 mai 2019 la mise en paiement d'un dividende de 2,50 euros par action, soit une progression de 19 % par rapport au dividende versé au titre de 2017 (2,10 euros par action). Il sera également proposé à cette Assemblée Générale de donner aux actionnaires de Kaufman & Broad la faculté de percevoir ce dividende en numéraire ou en numéraire et en actions.

Aucun autre évènement significatif n'a été constaté postérieurement à la clôture.

# 2.6. Évènements intervenus après l'arrêté des comptes

## Décision du Conseil d'État – Opération St Tropez

Le Traité de concession à une filiale de Kaufman & Broad SA sur une opération immobilière lancée par le Groupe en 2012, ayant fait l'objet d'un recours, a été annulé par décision du Conseil d'État en mars 2019 sans que soient remis en cause les actes, dont les ventes, effectués par son application.

# GOUVERNEMENT d'entreprise

# #03


**3.1. Membres des organes d'administration et de direction 136**

3.1.1. Conseil d'Administration 136

3.1.2. Comités spécialisés du Conseil d'Administration 148

3.1.3. Cadres dirigeants 153

**3.2. Intérêts des dirigeants 156**

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 156

3.2.2. Nombre total d'options qui ont été conférées sur les actions du groupe 161

3.2.3. Informations sur les opérations de l'exercice sur options d'achat d'actions 161

3.2.4. Informations sur les opérations conclues avec les membres des organes d'administration et de direction 161

3.2.5. Prêts et garanties accordés ou constitués en faveur des membres des organes d'administration et de direction 161

3.2.6. Informations sur les opérations conclues avec des sociétés ayant des dirigeants communs avec la société ou des sociétés du groupe 162

3.2.7. Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2018 à M. Nordine Hachemi, Président-Directeur Général, soumis au vote des actionnaires 162

**3.3. Intéressement du personnel 163**

3.3.1. Contrats d'intéressement et de participation 163

3.3.2. Plan d'Épargne Groupe 163

3.3.3. Plans d'option d'achat ou de souscription d'actions – Attribution gratuite d'actions – Attribution de bons de souscription d'actions 163

# 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 qui lui apportent des expériences différentes et complémentaires du fait de leurs profils variés :

| Nom | Âge [1] | Comité de Rémunération et de Nomination | Comité d'Audit | Comité des Investissements | Conseil d'Administration | Années de présence au Conseil | Date de première nomination | Date d'échéance du mandat [2] | Nombre d'actions détenues dans la société | Pourcentage de détention directe et indirecte dans la société |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Président-Directeur Général** | | | | | | | | | | |
| Nordine Hachemi | 57 | | | | ✓ | 5 | 25/06/2013 | 2020 | 24 207 [3] | 2,8 % |
| **Administrateurs indépendants** | | | | | | | | | | |
| Sylvie Charles | 59 | | ✓ | ✓ | ✓ | 6 | 16/02/2012 | 2020 | 250 | - |
| Jean-Louis Chaussade | 67 | ✓ | | | ✓ | 2 | 21/01/2017 | 2018 | 264 | - |
| Yves Gabriel [7] | 68 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 3 | 08/03/2016 | 2018 | 250 | - |
| Sophie Lombard | 49 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 11 | 10/07/2007 | 2020 | 263 | - |
| Caroline Puechoultres | 49 | | | | ✓ | 4 | 30/09/2014 | 2020 | 250 | - |
| Lucile Ribot | 52 | | ✓ | | ✓ | 1 | 03/05/2018 [4] | 2020 | 250 | - |
| **Administrateur représentant les salariés actionnaires** | | | | | | | | | | |
| Karine Normand | 49 | | | | ✓ | 1 | 03/05/2018 [5] | 2020 | 11 229 [6] | 0,1 % |
| **Autres Administrateurs** | | | | | | | | | | |
| Michel Paris | 61 | | | | ✓ | 3 | 07/07/2015 | 2018 | 269 | - |
| Frédéric Stévenin | 52 | | | | ✓ | 11 | 10/07/2007 | 2020 | 250 | - |

*(1) Au 21 février 2019.*

*(2) Approbation des comptes de l'exercice.*

*(3) M. Nordine Hachemi détient 24 207 actions Kaufman & Broad S.A. au travers de la société RKCI dont il détient 100 % du capital. Par ailleurs, il détient 25.1 % du capital de la société Artimus Participations, qui détient elle-même 10,62 % du capital de la société au 28 février 2019, soit 582 572 actions de Kaufman & Broad S.A.*

*(4) Mme Lucile Ribot a été nommée par l'Assemblée Générale du 3 mai 2018.*

*(5) Mme Karine Normand a été nommée par l'Assemblée Générale du 3 mai 2018.*

*(6) Mme Karine Normand détient 11 229 actions. Par ailleurs, elle détient près de 0.36 % du capital de la société Artimus Participations, qui détient elle-même 10.62 % du capital de la société au 28 février 2019, soit 8 439 actions de Kaufman & Broad S.A.*

*(7) M. Yves Gabriel a été nommé le 29 janvier 2019 Administrateur référent*

À la date du présent document de référence, à l'exception de M. Nordine Hachemi et de Mme Karine Normand, aucun membre du Conseil d'Administration n'exerce d'autres mandats au sein d'une société du groupe.

## Président-Directeur Général

### Nordine Hachemi

Kaufman & Broad SA
127, avenue Charles-de-Gaulle, 92207 Neuilly-sur-Seine Cedex

**Autres mandats et fonctions exercés dans toute société**
Président de RKCI, Gérant SCI MD Raphael, Président d'Artimus Participations.

**Autres informations**
Nordine Hachemi est titulaire d'un MBA de l'INSEAD et est ingénieur diplômé de l'ENSPM.

Après une carrière à l'international chez Bouygues Construction, il rejoint en 2001 le groupe Saur, dont il devient le Président.

En 2008, il devient Président-Directeur Général de Sechilienne Sidec, jusqu'en 2011.

Coopté en qualité d'Administrateur par le Conseil d'Administration du 25 juin 2013, il rejoint Kaufman & Broad le 1er 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

* *Présidente du Comité d'Audit.*

**Fonction principale exercée hors de la société**
Directrice Générale du Transport Ferroviaire et Multimodal de marchandises de SNCF Logistics.

**Autres mandats et fonctions exercés dans toute société**
Présidente de Transport Ferroviaire Holding, Présidente de VFLI, Présidente d'Europe Intermodal Holding (EIH), Présidente de Transport Ferroviaire Services, membre du Conseil de Surveillance de Geodis SA, Administrateur indépendant du groupe SANEF. Présidente du Conseil d'Administration de Lorry Rail (Luxembourg) et Vice-Présidente de BLS Cargo (Suisse).

**Autres informations**
Sylvie Charles est diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris et ancienne élève de l'ENA.

En 1993, elle a été nommée Directrice Générale du groupe 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.

## Jean-Louis Chaussade

SUEZ

Tour CB21 – 16 place de l'Iris, 92040 Paris La Défense

### Fonction principale exercée hors de la société

Directeur Général du groupe SUEZ.

### Autres mandats et fonctions exercés dans toute société

Administrateur de Criteria Caixaholding SAU (Espagne).

Président du Conseil d'Administration de l'Université de Technologie de Compiègne.

Président du Conseil d'Administration de Suez NWS Ltd (Hong Kong).

Administrateur de l'Institut du Capitalisme Responsable.

### Autres informations

Jean-Louis Chaussade a débuté sa carrière chez Degrémont en 1978 et fut ensuite nommé *Chief Operating Officer* de Degrémont Espagne à Bilbao en 1989. Pendant cette période, il est nommé Administrateur d'Aguas de Barcelona. Jean-Louis Chaussade est par la suite devenu Directeur Général Exécutif de Dumez Copisa Espagne en 1992.

En 1997, il fut nommé *Chief Operating Officer* de Lyonnaise des Eaux en Amérique du Sud, et Directeur Général Délégué d'Engie pour l'Amérique du Sud.

Il est devenu Président-Directeur Général de Degrémont en 2000 et, en 2004, Directeur Général Adjoint d'Engie et Directeur Général de Suez Groupe.

Depuis le 23 juillet 2008, Jean-Louis Chaussade est Directeur Général et Administrateur de Suez, groupe coté sur Euronext Paris et Bruxelles (15,9 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 88 000 employés en 2017).

Jean-Louis Chaussade est Co-Président du Comité France Chine et Président du Conseil des Chefs d'entreprise France-Algérie au sein du MEDEF International. Il préside en outre le groupe « économie circulaire » au sein de l'AFEP.

Jean-Louis Chaussade est Ingénieur ESTP et titulaire d'une maîtrise d'économie. Il est également diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris et de l'AMP de la *Harvard Business School.*

## Yves Gabriel *

Yves Gabriel Consulting

21 *bis,* route de Choisel, 78460 Chevreuse

* *Président du Comité de Rémunération et de Nomination et Administrateur Référent.*

### Fonction principale exercée hors de la société

Président d'Yves Gabriel Consulting.

### Autres mandats et fonctions exercés dans toute société

Président d'Yves Gabriel Consulting, *Senior Advisor* d'Oliver Wyman, *Strategic Advisor* d'Impulse Partners, Administrateur de la société d'assurance SMABTP. Depuis le 29 janvier 2019, Yves Gabriel a été nommé Administrateur référent au Conseil d'Administration. Il est également Administrateur indépendant et préside le Comité de Rémunération et de Nomination depuis le 8 mars 2016.

### Autres informations

Diplômé de l'École Nationale des Ponts et Chaussées.

Yves Gabriel a été de 2002 à 2015 Président-Directeur Général de Bouygues Construction et Administrateur du groupe Bouygues.

De 1996 à 2002, il a été Directeur Général du groupe SAUR et de 1992 à 1996, Directeur Général du groupe SCREG.

Auparavant il a exercé des postes de direction générale dans différentes filiales des groupes SCREG et Bouygues.

## Sophie Lombard

Parvilla

38, rue Mermoz, 75008 Paris

### Fonction principale exercée hors de la société

Directrice Générale Délégué, Parvilla (société de gestion de fonds de Private Equity).

### Autres mandats et fonctions exercés dans toute société

Membre du Conseil de Surveillance de la Banque Postale ; Membre du Comité d'Investissement de Citizen Capital.

### Autres informations

Sophie Lombard est diplômée de l'EDHEC Business School et est titulaire d'un MBA *(Columbia Business School, United States New York City).*

Sophie Lombard a travaillé pour PAI Partners de 2001 à 2012.

Auparavant, elle a passé trois ans à la Société Générale, au sein du département des marchés de capitaux sur les produits dérivés, et quatre ans chez Deutsche Bank dans le département de LBO à Londres et à Paris.

Sophie Lombard a été Administratrice du groupe Stoeffler entre 2003 et 2008, du groupe Chr. Hansen entre 2005 et 2010, du groupe Yoplait entre 2010 et 2011, du groupe Marcolin en 2012 et Administrateur de Financière Gaillon 8 de 2007 à 2017.

## Caroline Puechoultres

Carrefour

93, avenue de Paris, 91432 Massy

### Fonction principale exercée hors de la société

Directrice Stratégie & Clients Carrefour Market.

### Autres mandats et fonctions exercés dans toute société

Administratrice de Lexibook (société cotée).

### Autres informations

Caroline Puechoultres est diplômée d'HEC.

Caroline Puechoultres a débuté sa carrière chez Procter & Gamble France de 1991 à 1997 puis est devenue Directrice Adjointe Communication en charge de la promotion et de la publicité chez M6 Métropole Télévision jusqu'en 2000.

De 2000 à 2002, elle a été Directrice Marketing & Communication chez Tiscali & Liberty Surf puis Directrice Marketing, Communication & Partenariats chez Disney Télévision France jusqu'en 2003.

À partir de cette date, Caroline Puechoultres est entrée au sein du groupe Club Méditerranée en tant que Directrice Marketing Stratégique, pour évoluer par la suite Directrice Générale de la zone Asie Pacifique de 2006 à 2009 (basée à Singapour), avant de devenir de 2010 à fin 2012 Directrice Générale Stratégie Monde.

De 2013 à septembre 2015, elle exerce la fonction de Directrice Générale Adjointe en charge de la Stratégie et du Marketing au sein du Tour-opérateur digital Karavel-Promovacances. En octobre 2015, elle rejoint la start-up du tourisme digital multi-modal, Simpki, en tant que Directrice Générale Associée pour renforcer l'équipe des fondateurs et opérer un pivot stratégique avant la levée de fonds.

À partir de juillet 2016, Caroline Puechoultres devient Directrice Marketing & Stratégie d'Intermarché, en tant que membre du Comité de Direction de l'enseigne, pour cadrer et piloter les nouvelles orientations stratégiques de l'entreprise et développer la nouvelle politique marketing et commerciale de l'enseigne.

Depuis février 2019, Caroline Puechoultres occupe les fonctions de Directrice Stratégie & Clients chez Carrefour Market.

## Lucile Ribot

127, avenue Charles de Gaulle, 92207 Neuilly-sur-Seine

### Fonction principale exercée hors de la société

Administrateur indépendant d'HSBC France, membre des Comités d'Audit et de Risques.

Administrateur indépendant de Solocal Group, membre du Comité d'Audit.

Administrateur indépendant d'Imerys, membre du Comité d'Audit.

### Autres mandats et fonctions exercés dans toute société

Administrateur indépendant d'HSBC France, membre des Comités d'Audit et de Risques.

Administrateur indépendant de Solocal Group, membre du Comité d'Audit.

Administrateur indépendant d'Imerys, membre du Comité d'Audit.

### Autres informations

Diplômée d'HEC en 1989, Lucile Ribot a commencé sa carrière chez Arthur Andersen où elle a conduit des missions d'audit et de conseil financier auprès de grands groupes internationaux.

Elle a rejoint en 1995 le groupe d'ingénierie industrielle Fives dont elle est devenue Directeur Financier en 1998, membre du Directoire en 2002 et dont elle a accompagné la croissance et le développement stratégique jusqu'en 2017.

## Autres Administrateurs

## Michel Paris

PAI Partners

232, rue de Rivoli, 75001 Paris

### Fonction principale exercée hors de la société

Président du Comité Exécutif de PAI Partners.

### Autres mandats et fonctions exercés dans toute société

Président de PAI Partners SAS, Membre du Conseil de Surveillance de Financière Verdi III (Ethypharm) ; Lilas France SAS (Labeyrie) ; Président et Administrateur de PAI Partners AB, PAI Partners S.R.L., PAI Partners SL, PAI Europe VII GP SAS, Administrateur de Financière EMG SAS (Euro Media Group), de PAI Europe III General Partner Ltd, PAI Europe IV General Partner Ltd, PAI Europe V General Partner Ltd, PAI Europe VI General Partner Ltd, PAI Syndication GP Ltd, financière kilinvest (groupe Kiloutou) ; Censeur du Conseil de Surveillance de Financière Sun (B&B) ; observateur de Perstorp Holding AB ; gérant de PAI Partners S.à r.l., PAI Europe VI Finance S.à r.l., PAI Europe VII Finance S.à r.l., de Financière Daunou 17 S.à r.l., Carolles Participations SC et Granville Holdco SC.

### Autres informations

Michel Paris a rejoint PAI Partners en 1994.

Il est Président du Comité Exécutif et Directeur des équipes sectorielles Distribution, biens de l'industrie et services.

Michel Paris compte plus de 30 années d'expérience dans l'investissement au sein de la société. Il a participé à de nombreuses transactions dont celles concernant les sociétés Sogeres, Bouygues Telecom, Atos, Equant, Elior, 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).

## Frédéric Stévenin

PAI Partners
232, rue de Rivoli, 75001 Paris

### Fonction principale exercée hors de la société

*Partner*, membre du Comité Exécutif, membre du Comité d'Investissement, et responsable des équipes biens de consommation et santé de PAI Partners.

### Autres mandats et fonctions exercés dans toute société

Administrateur de PAI Partners UK, de PAI Europe III General Partner Ltd ; Président du Conseil de Surveillance de Financière Sun SAS (B&B Hotels). Membre du Conseil de Surveillance de Financière Verdi III (Ethypharm) ; Administrateur de Lary 3 AB (Atos Medical) ; Administrateur de Froneri Limited (Froneri) ; membre du Conseil de Surveillance de Refresco Group N.V. ; Président de LB PAI HoldCo SAS et membre du Conseil de Surveillance de Lilas France SAS (Labeyrie) ; Administrateur de 3 Cime SpA, de Marcolin SpA, de Marmolada SpA (Marcolin) ; Administrateur de Koos Holding Coöperatief UA (Roompot) ; Gérant B TecFin Sarl (Elitech) ; Gérant de G.A.V.U. Gestion Sprl, d'Alta Rocca II et d'Alta Rocca Investissements SCI.

### Autres informations

Frédéric Stévenin a rejoint PAI Partners une première fois en 1993, après avoir passé quatre ans au sein de la division Banque Privée de Paribas, et travaillé pendant cinq ans dans la division agroalimentaire.

En 1998, il a rejoint le département LBO de Deutsche Bank en tant que *Director* puis *Managing Director*. Frédéric Stévenin est revenu chez PAI Partners en juin 2001. Frédéric Stévenin a été Administrateur de Provimi SA de 2004 à 2007, du groupe Panzani de 2002 à 2007, de United Biscuits de 2008 à 2014, du groupe Saeco entre 2004 et 2009, et du groupe Yoplait de 2002 à 2011.

## Administrateur représentant les salariés actionnaires

## Karine Normand

Directrice Comptable et Consolidation
Groupe Kaufman & Broad
127, avenue Charles-de-Gaulle 92207 Neuilly-sur-Seine cedex

### Autres mandats et fonctions exercés dans toute société

Présidente du Conseil de Surveillance du FCPE KB Actions 2017.

### Autres informations

Diplômée de l'École Supérieure de Commerce de Brest et du DESCF (Diplôme d'Études Supérieures Comptables et Financières), elle a rejoint le groupe en 2003 pour prendre en charge la supervision des équipes comptables puis de la consolidation à compter de 2008. Elle a notamment participé au sein de la direction financière aux opérations de restructuration de capital (notamment lors de l'entrée de PAI Partners dans le capital de Kaufman & Broad SA en 2007 et lors de la sortie en 2016-2017) et aux projets d'évolution des systèmes d'information du groupe et du processus de dématérialisation des factures fournisseurs.

De 1992 à 1997, Karine Normand a débuté sa carrière au sein du cabinet comptable et d'audit SEFICO (Paris 16e). De 1997 à 2003, elle est Directrice Administrative et Financière, de la société Checkpoint Systems France, filiale du groupe américain Checkpoint Systems Inc., spécialisé dans la distribution de solutions électroniques de lutte contre la démarque inconnue.

Karine Normand est Présidente du Conseil de Surveillance du FCPE KB Actions 2017 depuis janvier 2018.

Lors de l'Assemblée Générale appelée à approuver les comptes de l'exercice 2018, il sera proposé aux actionnaires de se prononcer sur le renouvellement des mandats d'Administrateurs de Messieurs Michel Paris, Jean-Louis Chaussade et Yves Gabriel.

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. En application des dispositions de l'article 10 *bis* des statuts de la société, l'Administrateur représentant les salariés actionnaires n'est pas tenu à cette obligation de détention.

Les Administrateurs de la société ont déclaré ne pas avoir, au cours des cinq dernières années au moins :

- fait l'objet de condamnation pour fraude ;
- fait l'objet de faillite, de mise sous séquestre ou de liquidation ;
- fait l'objet d'incrimination et/ou de sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires, y compris des organismes professionnels désignés ;
- été empêchés par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

### Contrats de service liant les membres du Conseil d'Administration à la société ou à l'une de ses filiales

Il n'existe pas de contrat de services conclu entre les Administrateurs et la société ou ses filiales.

## 3.1.1.2. Fonctionnement du Conseil d'Administration

### 3.1.1.2.1. Code de gouvernement d'entreprise

Pour l'élaboration du présent rapport, la société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF de décembre 2008, révisé en juin 2018 qui peut être consulté sur le site du MEDEF (http://www.medef.com/).

Dans le cadre de la règle « Appliquer ou Expliquer » prévue à l'article L. 225-37 du Code de commerce et visée à l'article 25.1 du Code AFEP-MEDEF, la société estime que ses pratiques se conforment aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

### 3.1.1.2.2. Règles de composition du Conseil d'Administration

La société Kaufman & Broad SA est administrée par un Conseil d'Administration de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus, nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires pour une durée de trois années. Les mandats des Administrateurs sortants sont renouvelables.

Les statuts de la société prévoient que le nombre d'Administrateurs personnes physiques ou représentants permanents de personnes morales, âgés de plus de 70 ans, ne pourra pas dépasser trois Administrateurs à l'issue de chaque Assemblée Générale Ordinaire Annuelle appelée à statuer sur les comptes sociaux et qu'aucun Administrateur ne pourra exercer de telles fonctions au-delà de son 75e 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.

Le Conseil d'Administration de la société a établi un Règlement intérieur. Sa dernière actualisation date du 27 septembre 2018 afin d'y amender les dispositions relatives à la rémunération des Administrateurs.

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 constituer des Comités dont les membres sont chargés d'étudier les questions que le Conseil, le Président ou l'Administrateur Référent renvoie à leur examen. Il prévoit également que chaque Administrateur de la société doit détenir au minimum 250 actions et s'abstenir d'intervenir sur le marché des titres pendant les 30 jours calendaires qui précèdent la publication des résultats trimestriels, semestriels et annuels de la société. Il rappelle que chaque Administrateur doit mettre au nominatif les titres détenus lors de son entrée en fonction ou acquis ultérieurement, et informer l'AMF de toute opération de souscription, d'achat ou de vente effectuée, directement ou par personnes interposées, sur les titres de la société ou d'instruments financiers à terme sur ces titres.

Le Règlement intérieur du Conseil d'Administration est disponible sur le site Internet de Kaufman & Broad (http://www.kaufmanbroad.fr).

### 3.1.1.2.4. Réunions et délibérations du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige, et au moins quatre fois par an, soit au siège social, soit en tout autre endroit indiqué dans la convocation. Les Administrateurs sont convoqués par le Président aux séances du Conseil d'Administration par tout moyen et même verbalement. Si le Conseil ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois, le tiers de ses membres peut demander au Président de convoquer celui-ci sur un ordre du jour déterminé. Lorsque la direction générale n'est pas exercée par le Président du Conseil d'Administration, le Directeur Général peut également demander au Président de convoquer le Conseil d'Administration sur un ordre du jour déterminé.

Par ailleurs, l'Administrateur Référent peut demander au Président de convoquer le Conseil d'Administration s'il existe un point particulier dont l'importance ou le caractère urgent justifie la nécessité de la tenue d'une telle réunion extraordinaire.

Chaque Administrateur reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles.

Les réunions du Conseil d'Administration sont présidées par le Président du Conseil d'Administration ou, en cas d'absence du Président, par l'Administrateur Référent et en l'absence de ce dernier, par un Administrateur désigné à cet effet.

Le Conseil ne délibère valablement que si la moitié au moins des Administrateurs sont présents. Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents et représentés.

Sont réputés présents pour le calcul du *quorum* et de la majorité, les Administrateurs qui participent à la réunion du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur. Cette disposition n'est pas applicable aux réunions du Conseil d'Administration dont l'ordre du jour porte sur l'arrêté des comptes annuels, des comptes consolidés et l'établissement du rapport de gestion.

En application du Règlement intérieur, le Président peut inviter, tout Administrateur en situation de conflit d'intérêts, même potentiel, à ne pas assister à la délibération.

### 3.1.1.2.5. Missions du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration a pour mission principale de déterminer les orientations de l'activité de la société et de veiller à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, le Conseil se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

En particulier, les opérations suivantes sont soumises à l'autorisation ou l'approbation préalable du Conseil :

- tout changement important d'activité de la société ou d'une de ses filiales ;
- toute acquisition ou cession d'une entité dont la valeur d'entreprise est supérieure à 10 millions d'euros (à l'exception d'entité dont l'actif est constitué de terrains et/ou d'immeubles) ;
- tout endettement au-delà des facilités de crédit, lignes bilatérales et découverts autorisés ;
- budget annuel ;
- plan d'affaires.

Le Règlement intérieur précise également que d'une manière générale, le Conseil examine et décide les opérations d'importance véritablement stratégique, éventuellement après étude au sein du Comité des Investissements ou d'un Comité *ad hoc* ; en particulier, toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée de la société fait l'objet d'une approbation préalable par le Conseil. Le champ d'application de cette approbation préalable ne porte pas seulement sur les opérations externes d'acquisition ou de cession, mais aussi sur les investissements importants de croissance organique ou les opérations de restructuration interne de la société.

Le Conseil procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns et procède à l'examen et à l'arrêté des comptes semestriels et annuels (sociaux et/ou consolidés), ainsi qu'à l'arrêté et l'approbation des rapports y afférents prévus par la réglementation en vigueur.

### 3.1.1.2.6. Missions et pouvoirs du Président-Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués

La direction générale de la société est assumée sous sa responsabilité par le Président du Conseil d'Administration. Le Président-Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social sous réserve des pouvoirs que la Loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires ou qu'elle réserve de façon spéciale au Conseil d'Administration ainsi que des opérations soumises à l'autorisation préalable du Conseil par son Règlement intérieur. Il représente la société à l'égard des tiers.

Le Conseil d'Administration du 7 mars 2018 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) :

- l'égard des Administrations fiscales et douanières, sans limitation de durée ni de montant ;
- l'égard de tous autres tiers, sans limitation de durée et pour un montant total n'excédant pas 2 800 000 000 euros, et ce y compris les montants nécessaires aux garanties financières d'achèvement.

Cette autorisation a été renouvelée, pour une nouvelle année et pour 2 800 000 000 euros, par le Conseil d'Administration du 21 février 2019.

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.

### 3.1.1.2.7. Missions et attributions de l'Administrateur Référent

#### Assistance au Président, au Conseil d'Administration et évaluation de la direction générale

Le Conseil d'Administration peut désigner, sur proposition du Comité de Rémunération et de Nomination, parmi ses membres indépendants, un Administrateur Référent, pour une durée ne pouvant excéder celle de son mandat de membre du Conseil.

Ainsi le Conseil d'Administration a nommé M. Yves Gabriel, Administrateur indépendant, en tant qu'Administrateur Référent lors de la séance du 29 janvier 2019.

L'Administrateur Référent assiste le Président dans ses missions, notamment dans l'organisation et le bon fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses Comités et la supervision du gouvernement d'entreprise et du contrôle interne.

Il a par ailleurs pour mission d'apporter au Conseil d'Administration, une assistance consistant à s'assurer du bon fonctionnement des organes sociaux de la société et à lui apporter son éclairage sur les opérations sur lesquelles le Conseil d'Administration est appelé à délibérer. Dans ce cadre, il veille à ce que les membres du Conseil d'Administration soient en mesure d'exercer leur mission dans les meilleures conditions possible, et notamment en s'assurant qu'ils bénéficient d'un haut niveau d'information en amont des réunions du Conseil d'Administration.

Dans le cadre et pour les besoins de l'exercice de ses missions, l'Administrateur Référent peut participer occasionnellement, sans voix délibérative, aux réunions des Comités du Conseil dont il n'est pas membre. Il a accès aux travaux de ces Comités et aux informations qui sont mises à disposition de leurs membres.

L'Administrateur Référent réunit périodiquement, et au moins une fois par an, les Administrateurs, hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ou internes, afin notamment d'évaluer les performances du Président-Directeur Général et, le cas échéant, du ou des Directeurs Généraux Délégués, et de réfléchir à l'avenir du management. Ces réunions sont présidées par l'Administrateur Référent.

#### Gestion des conflits d'intérêts

L'Administrateur Référent a notamment pour mission, en lien avec le Comité de Rémunération et de Nomination qu'il peut consulter et réunir sur ces sujets en tant que de besoin, la mise en œuvre régulière des diligences visant à l'identification, l'analyse et l'information sur les situations pouvant éventuellement entrer dans le champ de la gestion et de la prévention de la survenance de conflits d'intérêts au sein du Conseil d'Administration et des dirigeants mandataires sociaux.

Il est saisi ou se saisit de tous conflits d'intérêts éventuels, potentiels ou avérés, dont il aurait connaissance concernant les dirigeants mandataires sociaux et les autres membres du Conseil. Il en informe le Président du Conseil d'Administration et le Président du Comité de Rémunération et de Nomination et, si ce dernier l'estime nécessaire, le Conseil d'Administration.

L'Administrateur Référent, en tant que de besoin, peut faire des recommandations au Comité de Rémunération et de Nomination et au Conseil d'Administration sur la gestion des éventuels conflits d'intérêts qu'il a pu déceler ou dont il a été informé.

### 3.1.1.2.8. Indépendance des Administrateurs

Le Conseil d'Administration de la société comprend actuellement six membres indépendants sur dix. Il s'agit de M^me^ Sylvie Charles, de M. Jean-Louis Chaussade, de M. Yves Gabriel, de M^me^ Sophie Lombard, de M^me^ Caroline Puechoultres et de M^me^ Lucile Ribot.

Lors de chaque nomination ou de chaque renouvellement, le Conseil d'Administration examine les candidatures aux fonctions d'Administrateur au regard des critères d'indépendance visés ci-dessous. La situation de chaque Administrateur au regard de ces critères d'indépendance est également débattue par le Comité de Rémunération et de Nomination et revue chaque année par le Conseil d'Administration.

Les critères d'indépendance adoptés à ce jour par la société sont ceux prévus par le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF :

*« Un Administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement. Ainsi, par Administrateur indépendant, il faut entendre, non pas seulement Administrateur non-exécutif c'est-à-dire n'exerçant pas de fonctions de direction de la société ou de son groupe, mais encore dépourvu de liens d'intérêt particulier (actionnaire significatif, salarié, autre) avec ceux-ci. »*

Les critères que doivent examiner le Comité et le Conseil afin de qualifier un Administrateur d'indépendant et de prévenir les risques de conflit d'intérêts entre l'Administrateur et la direction, la société ou son groupe, sont les suivants :

- ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social de la société, ni salarié, ou Administrateur de sa société mère ou d'une société que celle-ci consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'Administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'Administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement significatif de la société ou de son groupe ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité. L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la société ou son groupe doit être débattue par le Conseil et les critères ayant conduit à cette appréciation, explicités dans le document de référence ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été Commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être Administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans.

Le Code AFEP-MEDEF précise que le Conseil d'Administration peut estimer qu'un Administrateur, bien que remplissant les critères énoncés, ne doit pas être qualifié d'indépendant compte tenu de sa situation particulière ou de celle de la société, eu égard à son actionnariat ou pour tout autre motif. Inversement, le Conseil peut estimer qu'un Administrateur ne remplissant pas lesdits critères est cependant indépendant.

Il est toutefois rappelé que ces critères ont un aspect formel : l'indépendance de jugement est demandée à tous les Administrateurs, qui apportent une contribution égale aux délibérations du Conseil en raison de leur compétence et de leur expérience, quelle que soit leur classification.

### 3.1.1.2.9. Jetons de présence alloués aux Administrateurs

L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 3 mai 2018 a décidé de fixer à 400 000 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 2018 et jusqu'à nouvelle délibération de l'Assemblée.

Cette enveloppe correspond à un montant annuel maximum que le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité de Rémunération et de Nomination, peut répartir librement entre les Administrateurs.

Le Règlement intérieur du Conseil d'Administration, dans sa dernière actualisation, approuvée par le Conseil d'Administration le 27 septembre 2018, prévoit que les jetons de présence sont répartis entre les Administrateurs n'ayant aucune fonction dans le groupe Kaufman & Broad pour leur mission d'Administrateur. Le montant des jetons de présence rémunérant la fonction d'Administrateur est versé au pro rata en fonction des présences physiques (ou par visio-conférence) aux réunions du Conseil d'Administration au cours de l'exercice. 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 fonction dans le groupe Kaufman & Broad ainsi que, le cas échéant, à l'Administrateur Référent, 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 29 janviers 2019, a décidé de verser des jetons de présence pour l'exercice 2018 :

- pour un montant individuel maximal de 50 000 euros aux Administrateurs de la société qui sont considérés comme indépendants ;
- pour un montant individuel maximal de 26 800 euros aux autres Administrateurs de la société, à l'exception du Président-Directeur Général et de l'Administrateur représentant les salariés actionnaires qui ne perçoivent aucun jeton de présence.

Les jetons de présence alloués à chaque Administrateur au titre de l'exercice 2018 tiennent compte de la présence de chacun d'entre eux aux Comités et aux séances du Conseil d'Administration.

### 3.1.1.2.10. Évaluation annuelle du Conseil d'Administration

Conformément au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF et aux dispositions du Règlement intérieur du Conseil consultable sur le site Internet de la société, le Conseil d'Administration consacre au moins une fois par an un point de son ordre du jour à l'évaluation de son fonctionnement et de celui de ses Comités spécialisés sous la supervision de l'Administrateur Référent. Une évaluation formalisée est réalisée tous les trois ans qui peut être mise en œuvre, éventuellement sous la direction de l'Administrateur Référent ou d'un Administrateur indépendant membre indépendant du Conseil d'Administration, et le cas échéant, avec l'aide d'un consultant extérieur. Les éléments d'évaluation du fonctionnement du Conseil pour l'exercice 2018 ont été transmis aux Administrateurs lors de la séance du 21 février 2019. Les résultats de cette évaluation seront présentés lors de la prochaine séance du Conseil d'Administration.

### 3.1.1.2.11. Réunions du Conseil d'Administration au cours de l'exercice 2018

Le tableau ci-après présente le taux d'assiduité par Administrateur aux séances du Conseil d'Administration :

| Membres | Présence en séance | Nombre total de séances | Taux d'assiduité individuel |
|---|---|---|---|
| Sylvie Charles | 5 | 6 | 83 % |
| Jean-Louis Chaussade | 3 | 6 | 50 % |
| Yves Gabriel | 6 | 6 | 100 % |
| Sophie Lombard | 6 | 6 | 100 % |
| Caroline Puechoultres | 5 | 6 | 83 % |
| Lucile Ribot (1) | 3 | 3 | 100 % |
| Karine Normand (2) | 3 | 3 | 100 % |
| Michel Paris | 4 | 6 | 67 % |
| Frédéric Stévenin | 3 | 6 | 50 % |

*(1) Mme Lucile Ribot a été nommée par l'Assemblée Générale du 3 mai 2018.*
*(2) Mme Karine Normand a été nommée par l'Assemblée Générale du 3 mai 2018.*

Au cours de l'exercice 2018, le Conseil d'Administration s'est réuni à six reprises (le taux de participation des Administrateurs aux réunions du Conseil d'Administration a été de 82 %) :

- le **29 janvier 2018**, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de cinq membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
  - présentation par le Président du Conseil d'Administration du bilan de l'année 2017 et des perspectives 2018,
  - rapport du Comité d'Audit – Compte-rendu de la réunion du 26 janvier 2018,
  - examen des données financières consolidées estimées au 30 novembre 2017,
  - arrêté du budget 2018 – Examen et arrêté des documents de gestion prévisionnelle et rapport d'analyse de ces documents,
  - examen et approbation du projet de communiqué sur les résultats annuels 2017,

- rapport du Comité de Rémunération et de Nomination – Compte rendu de la réunion du 29 janvier 2018,
- rémunération des mandataires sociaux et du management pour les exercices 2017 et 2018,
- adoption du nouveau Règlement intérieur du Conseil,
- proposition de paiement du dividende,
- structure de l'actionnariat,
- points opérations Vélizy et Canon,
- marketing ;

- le **7 mars 2018**, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de sept membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
  - rapport du Comité d'Audit -Compte-rendu de la réunion du 5 mars 2018,
  - examen et arrêté des comptes sociaux au 30 novembre 2017 et proposition d'affectation du résultat de l'exercice,
  - Examen et arrêté des comptes consolidés au 30 novembre 2017,
  - conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et L. 225-42-1 du Code de commerce,
  - établissement et arrêté du rapport de gestion du Conseil d'Administration,
  - établissement et arrêté des rapports spéciaux,
  - examen et arrêté du rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne,
  - renouvellement des autorisations de cautions et garanties,
  - renouvellement du programme de rachat d'actions,
  - approbation préalable des services fournis par les Commissaires aux comptes,
  - rapport du Comité de Rémunération et de Nomination – Compte-rendu des réunions du 22 février et 5 mars 2018,
  - rémunération des mandataires sociaux et du management pour l'exercice 2018,
  - examen et arrêté du rapport du Conseil d'Administration sur les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux,
  - examen de la politique sociale en matière d'égalité professionnelle et salariale,
  - constatation de la fin de mandats d'Administrateurs – proposition de renouvellement de leurs mandats,
  - proposition de nomination d'un nouvel Administrateur,
  - proposition de modification des statuts de la Société,
  - proposition de nomination d'un Administrateur représentant les salariés actionnaires,
  - attribution gratuite d'actions,
  - montant des jetons de présence : Répartition pour l'exercice 2017,
  - adoption du nouveau Règlement intérieur,
  - convocation d'une Assemblée Générale Mixte Ordinaire et Extraordinaire, fixation de son ordre du jour et du texte des projets de résolutions,
  - examen et approbation du projet de Communiqué de Presse relatif à la convocation de l'Assemblée Générale et au dividende relatif à l'exercice clos le 30 novembre 2017 ;

- le **10 avril 2018**, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de huit membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
  - compte-rendu de la réunion du Comité d'Audit du 10 avril 2018,
  - examen des comptes du premier trimestre 2018,
  - présentation Grand Projet Résidentiel ;

- le **3 mai 2018**, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de six membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
  - renouvellement de mandat de Monsieur Nordine Hachemi en qualité de Président du Conseil d'Administration exerçant la direction générale,
  - fixation de la rémunération fixe et variable attribuée à Monsieur Nordine Hachemi, en qualité de Président-Directeur Général,
  - autorisation des engagements pris au bénéfice de Monsieur Nordine Hachemi au titre de son mandat (indemnité de révocation, de non-concurrence, retraite complémentaire…), en application de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce,
  - option pour le paiement du dividende en actions – fixation du prix d'émission en actions,
  - mise en œuvre du programme de rachat d'actions,
  - plan 2018 d'actions gratuites – détermination des conditions d'attribution,
  - évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration,
  - présentation du RGPD ;

- le **10 juillet 2018**, 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 10 juillet 2018,
  - activité du premier semestre 2018,
  - examen et arrêté des comptes consolidés semestriels au 31 mai 2018,
  - *Update* III : Présentation du Plan 2018 révisé,
  - point d'étape sur les axes de développement,
  - évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration,
  - adoption du nouveau Règlement intérieur du Conseil ;

- le **27 septembre 2018**, 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 27 septembre 2018,
  - présentation des données financières consolidées estimées au 31 août 2018,
  - *Update* IV : Présentation du Plan 2018 révisé,

- examen et arrêté des documents de gestion prévisionnelle révisés 2018 et du rapport d'analyse de ces documents,
- proposition de nomination de Madame Lucile Ribot en qualité de membre du Comité d'Audit,
- adoption du nouveau Règlement intérieur du Conseil.

Depuis le 30 novembre 2018, le Conseil d'Administration s'est réuni à deux reprises :

- le **29 janvier 2019**, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de neuf membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
  - présentation par le Président du Conseil d'Administration du bilan de l'année 2018 et des perspectives 2019,
  - rapport du Comité d'Audit – Compte-rendu de la réunion du 25 janvier 2019,
  - examen des données financières consolidées estimées au 30 novembre 2018,
  - arrêté du budget 2019 – Examen et arrêté des documents de gestion prévisionnelle et rapport d'analyse de ces documents,
  - examen et approbation du projet de communiqué sur les résultats annuels 2018,
  - rapport du Comité de Rémunération et de Nomination – Compte rendu de la réunion du 15 janvier 2019,
  - rémunération du mandataire social et du management pour l'exercice 2018,
  - proposition de nomination d'un Administrateur Référent,
  - proposition de nomination d'un nouveau membre du Comité de Rémunération et de Nomination,
  - montant des jetons de présence : Répartition pour l'exercice 2018,
  - adoption du nouveau Règlement intérieur,
  - actionnariat salarié – mise en place d'un FCPE à effet de levier,
  - refinancement de la Dette Senior ;
- le **21 février 2019**, 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 19 février 2019,
  - examen et arrêté des comptes sociaux au 30 novembre 2018 et proposition d'affectation du résultat de l'exercice,
  - examen et arrêté des comptes consolidés au 30 novembre 2018,
  - 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,
  - renouvellement des autorisations de cautions et garanties,
  - renouvellement du programme de rachat d'actions,
  - examen de la politique sociale en matière d'égalité professionnelle et salariale,
  - rapport du Comité de Rémunération et de Nomination – Compte-rendu de la réunion du 30 janvier 2019,
  - rémunération des mandataires sociaux et du management pour l'exercice 2019,
  - attribution gratuite d'actions,
  - examen et arrêté du rapport sur le gouvernement d'entreprise,
  - constatation de la fin de mandats d'Administrateurs – proposition de renouvellement de leurs mandats,
  - convocation d'une Assemblée Générale Mixte Ordinaire et Extraordinaire, fixation de son ordre du jour et du texte des projets de résolutions,
  - approbation préalable des services fournis par les Commissaires aux comptes.

### 3.1.1.2.12. Description de la politique de diversité au sein du Conseil d'Administration au sens de l'article L. 225-37-4 6° du Code de commerce

À partir des recommandations faites par le Comité de Rémunération et de Nomination, les Administrateurs sont nommés en fonction de leurs qualifications, leurs compétences professionnelles et indépendance d'esprit lors des Assemblées Générales ou par cooptation.

La composition du Conseil reflète une diversité, une complémentarité des expériences et d'expertises de ses membres.

La présentation de chaque Administrateur faite dans le présent rapport (voir supra fonctionnement du Conseil – Composition – liste des fonctions et mandats exercés par chaque Administrateur) permet de mieux appréhender cette diversité et complémentarité d'expériences.

#### Informations sur la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'Administration

À la date d'établissement du présent rapport, le Conseil d'Administration est composé de 5 femmes sur 10 Administrateurs.

Mesdames Sylvie Charles, Caroline Puechoultres, Lucile Ribot et Sophie Lombard sont reconnues comme Administrateurs indépendants par le Conseil.

Lors de l'Assemblée Générale du 3 mai 2018, les actionnaires ont nommé Madame Karine Normand en qualité d'Administrateur siégeant aux séances du Conseil en sa qualité de représentante des actionnaires salariés de la Société.

# 3.1.2. Comités spécialisés du Conseil d'Administration

## 3.1.2.1. Comité d'Audit

Le Comité d'Audit est un Comité spécialisé du Conseil d'Administration dont la mission principale est de procéder à un examen préalable des comptes et des risques de la société, afin d'approfondir et de faciliter l'exercice par le Conseil d'Administration de sa responsabilité d'arrêter les comptes sociaux et les comptes consolidés.

### 3.1.2.1.1. Charte du Comité d'Audit

Une charte décrit l'organisation, les attributions et le fonctionnement du Comité d'Audit. Sa dernière actualisation a été approuvée le 28 septembre 2017 en Conseil d'Administration, en vue notamment de refléter la retranscription dans la Loi française de la réforme européenne de l'audit.

### 3.1.2.1.2. Composition du Comité d'Audit

Le Comité d'Audit est composé d'au moins trois membres pris parmi les membres du Conseil, dont au moins les deux tiers sont des Administrateurs indépendants au regard des critères d'indépendance adoptés par la société. Il est présidé par un Administrateur indépendant.

La durée du mandat des membres du Comité d'Audit coïncide avec celle de leur mandat de membre du Conseil d'Administration. Il peut faire l'objet d'un renouvellement en même temps que ce dernier.

Les membres du Comité d'Audit sont choisis en considération, notamment, de leur indépendance et de leur compétence en matière financière et/ou comptable. À ce titre, un membre indépendant au moins du Comité dispose de compétences particulières en matière financière et/ou comptable acquise au travers de son parcours professionnel ;

Lors de leur nomination, les membres du Comité d'Audit doivent bénéficier d'une information sur les particularités comptables, financières et opérationnelles de la société.

Le Comité d'Audit est composé de quatre membres indépendants désignés pour la durée de leur mandat d'Administrateur : Mme Sylvie Charles, nommée le 16 février 2012 et Présidente à compter du 30 septembre 2014, Mme Sophie Lombard, nommée le 29 septembre 2010 et Administrateur devenu indépendant à compter du 1er décembre 2016, M. Yves Gabriel, nommé le 11 juillet 2016 et Mme Lucile Ribot, nommée le 27 septembre 2018.

La présidence du Comité d'Audit par un Administrateur indépendant est un moyen de mise en place d'un contrôle renforcé du management et de l'équilibre des pouvoirs.

### 3.1.2.1.3. Mission du Comité d'Audit

La charte du Comité d'Audit de la société prévoit que ses membres sont chargés de procéder à un examen préalable des comptes et des risques de la société, soit notamment :

- l'examen des comptes, de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables retenues pour l'établissement des comptes sociaux et des comptes consolidés semestriels et annuels et de leur périmètre ;
- le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques : le Comité d'Audit procède notamment à l'examen des engagements hors bilan significatifs de la société et de ses filiales ;
- le suivi du traitement comptable de toute opération significative réalisée par la société ;
- le suivi des procédures internes de collecte et de contrôle des données et de la qualité et de la fiabilité des comptes de la société ;
- le contrôle, avant leur publication, de tous les documents d'information comptable et financière, notamment à l'occasion de l'arrêté des comptes sociaux et des comptes consolidés semestriels et annuels ;
- l'examen des provisions et de leurs ajustements et de toute situation pouvant générer un risque significatif pour le groupe ;
- le suivi de la politique financière de l'entreprise et des risques qui y sont attachés ;
- l'examen et avis au Conseil d'Administration sur la procédure de sélection et le choix des Commissaires aux comptes ou, le cas échéant, d'un cabinet d'audit ainsi que le suivi des règles d'indépendance et d'objectivité des Commissaires aux comptes.

Le Comité d'Audit dispose de tous les moyens qu'il juge nécessaires pour mener à bien ses missions. En particulier, il peut entendre les Commissaires aux comptes de la société et des sociétés du groupe, les responsables financiers, comptables, de la trésorerie et de l'audit interne, ou tous autres experts qu'il a choisis en veillant à leur compétence et leur indépendance, et ce, même en l'absence de la direction de la société.

En vue d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, le Comité d'Audit veille au déploiement et à la mise en œuvre d'actions correctrices, en cas de faiblesses ou d'anomalies significatives identifiées dans ces systèmes. Il est, en outre, informé des principaux constats des Commissaires aux comptes et de la direction de l'Audit interne.

Le Comité d'Audit donne son avis sur l'organisation du département d'audit interne et est informé de son programme de travail. Il doit être destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports.

Le Comité d'Audit doit entendre régulièrement les Commissaires aux comptes, y compris hors la présence des dirigeants. Il doit notamment entendre les Commissaires aux comptes lors des réunions du Comité d'Audit traitant de l'examen du processus d'élaboration de l'information financière et de l'examen des comptes, afin de rendre compte de l'exécution de leur mission et des conclusions de leurs travaux.

Le Comité d'Audit doit piloter la procédure de sélection et de renouvellement des Commissaires aux comptes, et soumettre au Conseil d'Administration une recommandation sur les Commissaires aux comptes dont la désignation est proposée à l'Assemblée Générale.

En outre, afin de permettre au Comité d'Audit de suivre, tout au long du mandat des Commissaires aux comptes, les règles d'indépendance et d'objectivité de ces derniers, le Comité d'Audit doit notamment se faire communiquer chaque année :

- la déclaration d'indépendance des Commissaires aux comptes ;
- le montant des honoraires versés au réseau des Commissaires aux comptes par les sociétés contrôlées par la société ou l'entité qui la contrôle au titre des prestations qui ne sont pas directement liées à la mission des Commissaires aux comptes ;
- une information sur les prestations accomplies au titre des diligences directement liées à la mission des Commissaires aux comptes.

La mission de commissariat aux comptes de la société doit être exclusive de toute autre diligence non liée au contrôle légal. Toutefois, après approbation préalable du Comité d'Audit, des travaux accessoires ou directement complémentaires au contrôle des comptes peuvent être réalisés, tels que des audits d'acquisition ou post-acquisition, mais à l'exclusion des travaux d'évaluation et de conseil.

La charte du Comité d'Audit précise ainsi les règles et procédures relatives à la fourniture par les Commissaires aux comptes d'un service autre que la certification des comptes.

### 3.1.2.1.4. Fonctionnement du Comité d'Audit

Les réunions du Comité d'Audit sont valablement tenues dès lors que la moitié au moins de ses membres y participe. Le Comité d'Audit se réunit à l'initiative de son Président ou le cas échéant, du Président du Conseil d'Administration.

Par ailleurs, deux membres du Comité peuvent prendre l'initiative de convoquer une réunion du Comité s'ils estiment nécessaire de débattre sur une ou plusieurs questions particulières.

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

Le Comité se réunit autant que de besoin et, en tout état de cause, au moins quatre fois par an. Les réunions se tiennent avant la réunion du Conseil d'Administration et, dans la mesure du possible, au moins deux jours avant cette réunion lorsque l'ordre du jour du Comité d'Audit porte sur l'examen des comptes semestriels et annuels préalablement à leur arrêté par le Conseil d'Administration.

L'examen par le Comité d'Audit des comptes annuels ou semestriels doit être accompagné d'une présentation des Commissaires aux comptes soulignant les points essentiels des résultats, des options comptables retenues ainsi que d'une présentation du Directeur Financier décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs de l'entreprise.

Le Comité d'Audit peut, en outre, quel que soit l'ordre du jour de sa réunion, entendre les collaborateurs de la société ou les Commissaires aux comptes hors de la présence de la direction de la société qui en est informée au préalable.

Les membres du Comité d'Audit et les participants aux réunions sont astreints au secret professionnel.

Les travaux du Comité sont rapportés au Conseil d'Administration par son Président, qui établit par ailleurs un compte-rendu écrit.

Le secrétariat du Comité d'Audit est assuré par le secrétaire du Conseil d'Administration.

Le Comité d'Audit reçoit communication des documents significatifs entrant dans sa compétence (notes d'analystes financiers, note d'agences de notation, synthèses de missions d'audit, etc.). Il peut demander des études complémentaires s'il le souhaite.

Le Comité d'Audit prend ses décisions à la majorité des membres participant à la réunion, chaque membre étant titulaire d'une voix.

### 3.1.2.1.5. Rémunération des membres du Comité d'Audit

Se reporter au paragraphe 3.2.1.1. « Rémunération des membres des organes d'administration ».

### 3.1.2.1.6. Attributions de jetons de présence aux membres du Comité d'Audit

Une quote-part fixée par le Conseil d'Administration, prélevée sur le montant des jetons de présence alloué au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale, est versée aux Administrateurs indépendants membres du Comité d'Audit n'ayant aucune fonction dans le groupe (voir paragraphe 3.2.1.1. « Rémunération des membres des organes d'administration »).

### 3.1.2.1.7. Réunions du Comité d'Audit au cours de l'exercice 2018

Le tableau ci-après présente le taux d'assiduité par membre aux séances du Comité d'Audit :

| Membres | Présence en séance | Nombre total de séances | Taux d'assiduité individuel |
|---|---|---|---|
| Sylvie Charles | 5 | 5 | 100 |
| Sophie Lombard | 4 | 5 | 80 % |
| Yves Gabriel | 5 | 5 | 100 % |
| Lucile Ribot* | 1 | 5 | 100 % |

* *Mme Lucile Ribot a été nommée par le Comité d'Audit le 27 septembre 2018.*

Au cours de l'exercice 2018, 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 93 %) :

- le **26 janvier 2018**, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de deux membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
  - examen des données financières consolidées estimées au 30 novembre 2017,
  - commentaires des Commissaires aux comptes sur les données financières consolidées estimées au 30 novembre 2017,
  - examen du budget 2018,
  - présentation de l'évolution des risques majeurs issus de la cartographie des risques ;
- le **5 mars 2018**, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
  - examen de l'annexe des comptes consolidés au 30 novembre 2017,
  - examen des comptes sociaux au 30 novembre 2017 et proposition d'affectation du résultat de l'exercice,
  - commentaires des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux au 30 novembre 2017,
  - revue du rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne,
  - audit interne :

- résultats des tests sur le Dispositif de Contrôle Interne S2 2017 et synthèse annuelle 2017,
- plan prévisionnel 2018 des tests sur le Dispositif de Contrôle Interne,
- présentation du projet de rapport de KPMG, organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales figurant dans le rapport de gestion,
- approbation préalable des services fournis par les Commissaires aux comptes ;

- le **10 avril 2018**, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
  - examen des comptes du premier trimestre 2018,
  - présentation de la cartographie des risques de corruption du groupe (Loi Sapin II) ;
- le **10 juillet 2018**, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
  - revue de l'activité du premier semestre 2018,
  - examen des données financières estimées du premier semestre 2018 et revue des principaux risques potentiels identifiés à date,
  - audit interne : Présentation des résultats des tests DCI (Dispositif de Contrôle Interne) à fin T1 2018,
  - *Update* III : Présentation du Plan 2018 révisé ;
- le **27 septembre 2018**, 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 31 août 2018,
  - *Update* IV : Présentation du Plan 2018 révisé,
  - résultats trimestriels des tests DCI (Dispositif de Contrôle Interne) ;

Depuis le 30 novembre 2018, le Comité d'Audit s'est réuni à deux reprises :

- le **25 janvier 2019**, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
  - examen des données financières consolidées estimées au 30 novembre 2018,
  - commentaires des Commissaires aux comptes sur les données financières consolidées estimées au 30 novembre 2018,
  - examen du budget 2019,
  - présentation de l'évolution des risques majeurs issus de la cartographie des risques,
  - désignation de la société Deloitte & Associés, organisme tiers indépendant, chargé d'établir le rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales.
- le **19 février 2019**, 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 2018,
  - examen des comptes sociaux au 30 novembre 2018 et proposition d'affectation du résultat de l'exercice,
  - commentaires des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux au 30 novembre 2018,
  - revue du rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne,
  - audit interne :
  - – résultats des tests sur le Dispositif de Contrôle Interne S2 2018 et synthèse annuelle 2018,
  - – plan prévisionnel 2019 des tests sur le Dispositif de Contrôle Interne,
  - présentation du projet de rapport de Deloitte & Associés, 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 d'au moins trois Administrateurs, dont au moins la moitié sont des Administrateurs indépendants. Il est présidé par un Administrateur indépendant. À ce jour, il est composé de M. Yves Gabriel, Administrateur indépendant nommé le 11 juillet 2016 et Président à compter de cette date, de M^me^ Sophie Lombard, Administrateur indépendant, nommée lors de la séance du Conseil d'Administration du 17 février 2011 et de M. Jean Louis Chaussade, Administrateur indépendant, nommé lors de la séance du Conseil d'Administration du 29 janvier 2019 en remplacement de M^me^ Caroline Puechoultres, démissionnaire.

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 à la section 3.2.1. du document de référence. Il propose notamment au Conseil d'Administration une répartition des jetons de présence et les montants individuels des versements à effectuer à ce titre aux Administrateurs, en tenant compte notamment de leur assiduité au Conseil et dans les Comités qui le composent.

Il doit aussi donner au Conseil d'Administration un avis sur la politique générale d'attribution des options de souscription et/ou d'achats d'actions et d'actions gratuites, sur les plans d'options établis par la direction générale du groupe et proposer au Conseil les attributions d'options d'achat ou de souscription et les attributions d'actions gratuites.

Enfin, il formule des propositions au Conseil d'Administration quant à la nomination et/ou au renouvellement des mandataires sociaux, des Administrateurs et des membres des Comités, en tenant compte d'une représentation équilibrée des femmes et des hommes et dans le respect d'une politique de non-discrimination.

Il ne prend pas de décision ; son rôle se limite à la préparation de l'information que le Conseil utilise au cours de ses séances lorsqu'il délibère sur des sujets relevant de sa compétence.

Les réunions peuvent se tenir par vidéoconférence ou par conférence téléphonique.

Une charte précise les attributions et les modalités de fonctionnement du Comité. Lors de sa séance du 13 février 2009, le Conseil d'Administration a approuvé certaines modifications de la charte du Comité afin de rappeler notamment que :

- le Comité établit un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux et des Administrateurs pour être en mesure de proposer au Conseil des solutions de succession en cas d'événements imprévisibles ; et
- dans le cadre des propositions du Comité quant à la nomination des mandataires sociaux, des Administrateurs et des membres des Comités, le Comité, guidé par l'intérêt de la société et de tous ses actionnaires, prend en compte un ensemble d'éléments tels que la compétence, l'expérience et l'indépendance de chaque candidat et l'équilibre souhaitable de la composition du Conseil au vu de l'actionnariat de la société.

### 3.1.2.2.2. Rémunération des membres du Comité de Rémunération et de Nomination

Se reporter au paragraphe 3.2.1.1. « Rémunération des membres des organes d'administration ».

### 3.1.2.2.3. Réunions du Comité de Rémunération et de Nomination au cours de l'exercice 2018

Le tableau ci-après présente le taux d'assiduité par membre aux séances du Comité de Rémunération et de Nomination :

| Membres | Présence en séance | Nombre total de séances | Taux d'assiduité individuel |
|---|---|---|---|
| Yves Gabriel | 3 | 3 | 100 % |
| Sophie Lombard | 3 | 3 | 100 % |
| Caroline Puechoultres | 2 | 3 | 67 % |

Au cours de l'exercice 2018, le Comité de Rémunération et de Nomination s'est réuni à trois reprises (le taux de participation des Administrateurs aux réunions du Comité de Rémunération et de Nomination a été de 89 %) :

- le **29 janvier 2018,** s'est déroulé un Comité de Rémunération et de Nomination réunissant la présence de deux membres.

  Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
  - proposition de renouvellement des mandats d'Administrateurs de Messieurs Nordine Hachemi, Frédéric Stevenin, Mesdames Sophie Lombard, Caroline Puechoultres, Sylvie Charles, proposition de nomination d'un nouvel Administrateur représentant les salariés actionnaires,
  - politique salariale 2017 : analyse des rémunérations et pilotage budgétaire,
  - rémunération variable du mandataire social et des cadres dirigeants, membres du Comité Exécutif pour l'exercice 2017,
  - attribution Gratuite d'Actions du « premier plan 2017 » et du « second plan 2017 » – Atteinte des critères de performance fixés au mandataire social et aux cadres dirigeants, membres du Comité Exécutif et du Comité de Direction élargi pour une attribution définitive des actions des deux plans autorisés par l'Assemblé Générale du 11 mai 2017 et du 15 avril 2016,
  - rémunération du mandataire social et des cadres dirigeants, membres du Comité Exécutif pour l'exercice 2018,
  - montants des rémunérations variables, Critères, Pondérations, Objectifs, Tables de calcul des variables, enveloppe budgétaire véhicule,
  - attribution gratuite d'actions – Proposition de nouveau plan, proposition des critères de performance conditionnant l'attribution définitive des actions au mandataire social et aux cadres dirigeants,
  - montant des jetons de présence – proposition de répartition pour l'exercice 2017 ;
- le **22 février 2018,** s'est déroulé un Comité de Rémunération et de Nomination réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
  - rémunération du mandataire social pour l'exercice 2018 : rémunération fixe, rémunération variable annuelle, rémunération incitative de long terme,
  - rémunération des cadres dirigeants, membres du Comité Exécutif pour l'exercice 2018 rémunération fixe, rémunération variable annuelle,
  - proposition de renouvellement de mandats d'Administrateurs de Messieurs Nordine Hachemi, Frédéric Stevenin, Mesdames Sophie Lombard, Caroline Puechoultres et Sylvie Charles,
  - proposition de nomination d'un nouvel Administrateur,
  - montant des jetons de présence – proposition de répartition pour l'exercice 2017 ;
- le **5 mars 2018,** s'est déroulé un Comité de Rémunération et de Nomination réunissant la présence de trois membres. Le Comitél a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
  - attribution gratuite d'actions – Proposition de nouveau plan, proposition des critères de performance conditionnant l'attribution définitive des actions aux cadres dirigeants,
  - proposition de nouvelle autorisation par l'Assemblée Générale 2018 à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions,
  - proposition de renouvellement de mandat de Monsieur Nordine Hachemi en qualité de Président du Conseil d'Administration exerçant la direction générale de la Société ;

Depuis le 30 novembre 2018, le Comité de Rémunération et de Nomination s'est réuni à deux reprises :

- le **15 janvier 2019,** s'est déroulé un Comité de Rémunération et de Nomination réunissant la présence de deux membres.

  Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
  - politique salariale 2018 : analyse des rémunérations et pilotage budgétaire,
  - rémunération du mandataire social et des cadres dirigeants, membres du Comité Exécutif pour l'exercice 2018,
  - rémunération du mandataire social pour l'exercice 2019 – rémunération à long terme du mandataire social – engagements en faveur du mandataire social,

- rémunération des cadres dirigeants, membres du Comité Exécutif pour l'exercice 2019,
- attribution gratuite d'actions,
- proposition de renouvellement des mandats d'Administrateurs de Messieurs Yves Gabriel, Michel Paris et Jean-Louis Chaussade,
- proposition de nomination d'un Administrateur Référent,
- plan de continuité des fonctions du mandataire social et des principaux cadres dirigeants de l'entreprise,
- montant des jetons de présence – proposition de répartition pour l'exercice 2018, proposition de modification du Règlement intérieur du Conseil d'Administration,
- proposition de nomination d'un nouveau membre du Comité de Rémunération et de Nomination en remplacement de Madame Caroline Puechoultres ;

- le **30 janvier 2019,** s'est déroulé un Comité de Rémunération et de Nomination réunissant la présence de deux membres.

  Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :

  - rémunération du mandataire social pour l'exercice 2019 – rémunération à long terme du mandataire social – engagements en faveur du mandataire social,
  - rémunération des cadres dirigeants, membres du Comité Exécutif pour l'exercice 2019,
  - attribution gratuite actions.

## 3.1.2.3. Comité des Investissements

### 3.1.2.3.1. Composition et missions

Le règlement intérieur du Conseil stipule que le Comité des Investissements, est composé d'au moins trois membres pris parmi les membres du Conseil, dont au moins la moitié sont des Administrateurs indépendants au regard des critères d'indépendance adoptés par la société. Il est présidé par un Administrateur indépendant. À ce jour, il est composé de trois Administrateurs indépendants, nommés lors de la séance du Conseil d'Administration du 27 janvier 2017 : M^me^ Sophie Lombard, Présidente, M^me^ Sylvie Charles, et M. Yves Gabriel.

Le Comité des Investissements se réunit autant de fois que nécessaire en fonction du développement des activités de la société. Les réunions peuvent se tenir par vidéoconférence ou par conférence téléphonique.

Le Comité a pour mission d'examiner et de se prononcer sur les projets suivants :

- toute acquisition ou cession d'une entité d'un montant significatif susceptible de modifier la structure du bilan de la société et en tout état de cause toute acquisition ou cession dont la valeur d'entreprise est supérieure à 10 millions d'euros ;
- les projets d'investissement significatifs ne répondant pas, de l'avis de la direction générale, aux critères de sélection et de risques fixés par la société et décrits à la section 1.1.8. du document de référence de la société (tels que par exemple un investissement impliquant la mise en place d'une structure sociétaire ou d'un fonds, dans lequel le groupe investit aux côtés d'autres promoteurs ou investisseurs, destiné à faire du portage de foncier ou d'actifs immobiliers pendant une longue période), et impliquant un risque dont le montant unitaire est supérieur à 3 millions d'euros, ainsi que, plus généralement, tout projet d'investissement sortant du cours normal des affaires de la société et de son groupe.

Une fois par an, le Comité des Investissements se réunit aux fins d'examiner le montant des risques supportés au titre des projets d'investissement examinés en application du paragraphe précédent, tel que réévalué par la direction générale. Dans l'hypothèse où le montant total des risques ainsi réévalué serait supérieur à 15 millions d'euros, tout nouveau projet d'investissement répondant aux critères susmentionnés et présenté par la direction générale au Comité des Investissements devra être approuvé par le Conseil d'Administration ; en cas d'approbation par le Conseil d'Administration, ledit montant sera augmenté en conséquence.

Enfin, les 10 opérations en cours les plus importantes, en termes d'immobilisation financière, devront être présentées au Comité des Investissements, lors de chacune de ses réunions.

### 3.1.2.3.2. Rémunération des membres du Comité des Investissements

Se reporter au paragraphe 3.2.1.1. « Rémunération des membres des organes d'administration ».

### 3.1.2.3.3. Réunions du Comité des Investissements

Aucune réunion du Comité des Investissements ne s'est tenue au cours de l'exercice 2018 en l'absence de sujets requérants sa tenue.

## 3.1.3. Cadres dirigeants

La direction du groupe est organisée autour de M. Nordine Hachemi, Président-Directeur Général, ainsi que des autres cadres dirigeants du groupe.

Depuis le 1er janvier 2016, les organes de direction ont évolué et sont principalement constitués d'un Comité Exécutif, d'un Comité de Direction et d'un Comité de Direction Élargi, ce dernier étant en plus composé des Directeurs Régionaux et d'Agence.

### 3.1.3.1. Comité Exécutif

Le Comité Exécutif de Kaufman & Broad est, depuis janvier 2016, composé de sept membres :

MM. Nordine Hachemi, Président-Directeur Général ; Bruno Coche, Directeur Général Finances ; Christian Delapierre, Directeur Général Ventes institutionnelles et Île-de-France – Petite Couronne ; David Laurent, Directeur Général Immobilier d'entreprise et Grands projets Urbains ; MM. Jacques Rubio, Directeur Général Grand Sud-Ouest ; William Truchy, Directeur Général Grandes Régions, Marketing, Communication et Digital, Architecture-Qualité et direction commerciale.

Le Comité Exécutif met en place la stratégie du groupe et suit son déploiement, notamment au travers du Plan annuel par activité. Enfin, il définit les adaptations éventuelles de l'organisation en fonction des décisions stratégiques prises par le Conseil d'Administration et s'assure de leur mise en place.

#### 3.1.3.1.1. Nordine Hachemi, Président-Directeur Général

Nordine Hachemi, diplômé de l'Institut de physique du globe de Strasbourg, de l'École nationale du pétrole et des moteurs et de l'INSEAD, commence sa carrière chez Pompes Guinard en 1986. Puis il rejoint Transroute (Groupe Caisse des Dépôts et Consignations) en 1988, où il occupe des fonctions commerciales et de développement en Asie. En 1992, il poursuit sa carrière chez Bouygues Construction où il dirige le montage de grands projets d'infrastructures internationaux. Il rejoint en 2001 le groupe Saur, troisième opérateur français dans les domaines de l'eau et de la propreté, dont il devient le Président. En 2008, il devient Président-Directeur Général de Sechilienne 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 1er 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.

#### 3.1.3.1.2. Bruno Coche, Directeur Général Finances

Bruno Coche, licencié en droit et diplômé de l'IEP Bordeaux, rejoint en 1989 le groupe Sediver, en tant que Responsable de la Trésorerie puis des Services Administratifs et Financiers de la division commerciale France/Export. En 1996, il poursuit sa carrière au sein du groupe Giraud et prend en charge la trésorerie et les financements dans un cadre européen et participe à la croissance du groupe et aux opérations de haut de bilan.

Il rejoint Kaufman & Broad en juin 2002 en qualité de Directeur de la Trésorerie et des Financements. Dans cette position, il accompagne la croissance du groupe et participe à la structuration de ses financements. Il est Directeur Général Adjoint Finances et membre du Comité de Direction depuis décembre 2009. En janvier 2016, il est promu Directeur Général Finances et devient membre du Comité Exécutif.

#### 3.1.3.1.3. Christian Delapierre, Directeur Général Ventes institutionnelles et Île-de-France – Petite Couronne

Christian Delapierre, titulaire d'un Deug de droit et diplômé de l'ESPI, débute en 1980 dans le groupe Jacques Ribourel en tant que Chargé du développement en région Haute-Savoie. Il rejoint le groupe Bouygues en 1981, où il exerce les fonctions de responsable du Développement dans un premier temps et de Directeur d'Agence dans un second temps. En 1989, il intègre le groupe Kaufman & Broad en tant que Directeur du Développement. En 2007, il prend la direction du département Maisons individuelles en Île-de-France, puis en 2009, du département des Ventes Institutionnelles en tant que Directeur Général Adjoint. Il est membre du Comité de Direction depuis janvier 2014. En novembre 2015, Christian Delapierre est nommé Directeur Général, il prend la responsabilité de la direction des Grands Projets et anime le Développement de la Petite Couronne en Île-de-France. En janvier 2016, il devient membre du Comité Exécutif.

#### 3.1.3.1.4. David Laurent, Directeur Général Immobilier d'entreprise, projets urbains et Innovation

David Laurent, diplômé de l'École centrale de Nantes, titulaire d'un DEA de génie civil et du Mastère Management Urbain Environnement et Services de l'ESSEC, débute chez Spie Citra immobilier (groupe Spie Batignolles) en 1996 en tant que chargé d'études stratégie et marketing puis responsable d'opérations. Il rejoint Sorif (devenu depuis Vinci Immobilier) en 1999, où il exerce successivement des fonctions de responsable, chef puis Directeur de Programmes.

En 2008, il devient Directeur du Développement de SOPIC Paris puis rejoint Kaufman & Broad fin 2011 en qualité de Directeur Général Adjoint Immobilier d'entreprise. Il est membre du Comité de Direction depuis janvier 2015. En janvier 2016, il devient membre du Comité Exécutif. En septembre 2016, la direction Grands Projets Urbains lui est rattachée. En janvier 2017, il est nommé Directeur Général Immobilier d'entreprise et Grands Projets Urbains.

#### 3.1.3.1.5. Jacques Rubio, Directeur Général Grand Sud-Ouest

Jacques Rubio, après une formation d'ingénieur, crée en 1975 avec la famille Malardeau la SA Malardeau qui réalise des opérations immobilières dans le sud de la France. Il occupe les fonctions de Secrétaire Général, puis devient Président-Directeur Général en 1985. En 2004, la SA Malardeau devient filiale du groupe Kaufman & Broad, et il est nommé Directeur Régional Kaufman & Broad Sud-Ouest. En 2009, il est nommé Directeur Général Région Sud-Ouest, avec les agences de Toulouse, Bordeaux et Bayonne et, depuis 2014, Montpellier. Il est membre du Comité de Direction depuis décembre 2009. Jacques Rubio développe les activités de Résidences Gérées. En janvier 2016, il devient membre du Comité Exécutif.

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

William Truchy, après des études supérieures commerciales, débute dans l'immobilier en 1980 dans une agence à Nancy, puis rejoint Promogim en 1982. Chef des ventes en Bourgogne et Rhône-Alpes, puis Directeur des Ventes de la région Provence-Côte d'Azur et de Bordeaux et Toulouse, il est nommé Directeur National des Ventes en 1987 puis Directeur Général Adjoint en 1989. William Truchy rejoint Kaufman & Broad en mars 2003 en qualité de Directeur Commercial pour l'Île-de-France. Il est nommé Directeur Général Adjoint Marketing en janvier 2005 et assure la direction commerciale et du *Showroom* pour l'ensemble des opérations de Paris et de l'Île-de-France. En 2008, il est nommé Directeur Général Adjoint en charge du Marketing-Ventes. Il est membre du Comité de Direction depuis décembre 2004 et Directeur Général Régions depuis janvier 2009. En septembre 2015, la direction Marketing, Communication et Digital lui est rattachée, ainsi que la direction Architecture-Qualité et Innovation. En janvier 2016, il devient membre du Comité Exécutif. En avril 2017, la direction commerciale Immobilier Résidentiel lui est rattachée.

Les membres du Comité Exécutif ont déclaré ne pas avoir, au cours des cinq dernières années au moins :

- fait l'objet de condamnation pour fraude ;
- fait l'objet de faillite, de mise sous séquestre ou de liquidation ;
- fait l'objet d'incrimination ni de sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires ;
- été empêchés par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

## 3.1.3.2. Comité de Direction

Le Comité de Direction de Kaufman & Broad est composé de 13 membres : les membres du Comité Exécutif ainsi que : Mme Sophie Letierce, Directrice Ressources Humaines, Mme Chrystèle Marchand, Directrice Marketing, Digital et Communication ; MM. Frédéric Bourg, Directeur Général Adjoint Opérations Île-de-France ; Cyril Doucet, Directeur Général Adjoint Régions Grande Couronne ; Christophe Duretete, Directeur Général Adjoint Régions Grand Ouest, Marc Speisser, Directeur Général Adjoint Régions Grand Est ; Thierry Verninas, Directeur Qualité et Architecture. Le Comité de Direction suit la réalisation du Plan par activité. Il propose les actions d'amélioration et fixe les objectifs à déployer dans les agences et directions. Il contribue à la définition et à la mise en œuvre des projets du groupe.

Il n'existe aucun lien familial, ni entre les membres du Comité de Direction et les membres des organes d'administration, ni entre les membres du Comité de Direction et les membres du Conseil d'Administration.

## 3.1.3.3. Directions opérationnelles

Les différentes directions régionales du groupe sont les suivantes :

### Région Paris/Île-de-France

- Nordine Hachemi assure la direction de la Région Île-de-France
  - Christian Delapierre, Directeur Général Île-de-France Petite Couronne Secteur 3 (75, 92, 93 et 94 Nord)
  - Marc Vettraino, Directeur Régional Secteur 3 (75, 92, 93 et 94 Nord)
  - Luc Le Gall, Directeur d'Agence Paris Nord (75,93)
  - Cyril Doucet, Directeur Général Adjoint Régions Grande Couronne (77, 78, 91, 94 Sud et 95)
  - Krystel Briant, Directrice d'Agence de la Seine-et-Marne
  - Isabelle Charveriat, Directrice d'Agence de l'Essonne et de Val-de-Marne Sud
  - Mathieu Jaegle, Directeur d'Agence Yvelines
  - Direction d'agence Val d'Oise
  - Frédéric Bourg, Directeur Général Adjoint Opérations Île-de-France

### Région Grand Ouest (Loire Atlantique - Bretagne - Normandie – Nord Flandres - Champagne) et Grand Est (Est -Rhône-Alpes - Savoie - Méditerranée - Côte d'Azur - Provence)

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

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

- Christophe Duretete, Directeur Général Adjoint Grand Ouest
  - Guillaume Basile, Directeur d'Agence de Normandie (Caen / Rouen / Le Havre)
  - Christophe Duretete, assure la direction d'Agence de Bretagne (Rennes)
  - Christophe Duretete assure la direction d'Agence de Pays de Loire (Nantes/Val de Loire)
  - Nicolas Rifflart, Directeur d'Agence Nord Flandres (Lille / Reims)

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

- Marc Speisser, Directeur Général Adjoint Régions Grand Est
  - Thierry Guehenneuc, Directeur d'Agence Rhône-Alpes (Lyon – Dijon)
  - Ludovic Landon, Directeur d'Agence Alpes (Annecy – Grenoble)
  - Stéphane Thirroueiz, Directeur d'Agence Côte d'Azur (Nice)
  - Nicolas Batisse, Directeur d'Agence Provence (Toulon)
  - Xavier Granger, Directeur d'Agence Méditerranée (Marseille)
  - Thibaud Simon, Directeur d'Agence Est (Strasbourg)

### Région Grand Sud-Ouest : Occitanie - Nouvelle Aquitaine - Poitou-Charentes

- Jacques Rubio, Directeur Général Grand Sud-Ouest, Résidences gérées
  - Julien Destouches, Directeur d'Agence Languedoc-Roussillon (Montpellier) et Pyrénées Orientales (Perpignan)
  - Geoffrey Doux, Directeur d'Agence Pyrénées-Atlantiques (Bayonne)
  - Georges Lopez, Directeur d'Agence Gironde (Bordeaux) et Poitou-Charentes (La Rochelle)
  - Pierre-Emmanuel Dao, Directeur d'Agence Midi-Pyrénées (Toulouse)
  - Marjorie Tempier, Directrice d'Agence Serge Mas Promotion (Toulouse)

### Immobilier d'entreprise, Projets Urbains et Innovation

- David Laurent, Directeur Général Immobilier d'entreprise, projets urbains et Innovation
  - Patrick Decreton, Directeur Général Adjoint Promotion
  - Charles Henri Billot, Directeur Général Adjoint Développement
  - Olivier Labadie, Directeur Commercialisation et partenariats,
  - Jean Paul Rival, Directeur Général Logistique (Concerto)
  - Bertrand Eyraud, Directeur de Projets Urbains et Innovation

## 3.1.3.4. Mandats exercés par le Président-Directeur Général

**Nordine Hachemi, Président-Directeur Général**

| Mandats au sein du groupe Kaufman & Broad | |
|---|---|
| Kaufman & Broad SA | Président-Directeur Général |
| Kaufman & Broad GIE | Administrateur |
| Kaufman & Broad Financement SNC | Représentant de Kaufman & Broad SA, Gérant |
| Kaufman & Broad Investissements SAS | Représentant de Kaufman & Broad SA, Président |
| Saint-Cloud Armengaud 15 SNC | Représentant de Kaufman & Broad SA, Co-Gérant |
| Kaufman & Broad Europe SAS | Représentant de Kaufman & Broad SA, Président |

| Mandats extérieurs | |
|---|---|
| RKCI | Président |
| SCI M D Raphael | Gérant |
| Artimus Participations SAS | Président |

# 3.2. Intérêts des dirigeants

## 3.2.1. Rémunérations et avantages en nature attribués pour le dernier exercice clos, à quelque titre que ce soit, aux membres des organes d'administration et de direction

### 3.2.1.1. Rémunération des membres des organes d'administration

Sur proposition du Comité de Rémunération et de Nomination, le Conseil d'Administration, dans sa séance du 29 janvier 2019, a décidé, de verser un montant global de 239 533 euros de jetons de présence au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2018, répartis comme suit en fonction des critères mentionnés à la section 3.1.2.2.9. « Jetons de présence alloués aux Administrateurs » :

**Tableau 3 Nomenclature AMF**

| | Jetons de présence perçus par les mandataires sociaux non exécutifs | |
|---|---|---|
| **Mandataires sociaux non exécutifs** *(montants en euros)* | **Montants versés au cours de l'exercice 2019** | **Montants versés au cours de l'exercice 2018** |
| Sylvie Charles | 47 333 | 50 000 |
| Jean-Louis Chaussade | 13 400 | 22 333 |
| Alexandre Dejoie | - | 4 467 |
| Yves Gabriel | 55 000 | 50 000 |
| Sophie Lombard | 47 800 | 50 000 |
| Caroline Puechoultres | 28 333 | 29 800 |
| Frédéric Stévenin | 13 400 | 20 000 |
| Michel Paris | 17 867 | 20 000 |
| Lucile Ribot | 16 400 | - |
| Karine Normand * | - | - |
| **TOTAL** | **239 533** | **246 600** |

* *L'Administrateur représentant les salariés actionnaires ne perçoit aucun jeton de présence.*

Aucune autre rémunération n'a été versée par le groupe aux Administrateurs visés ci-dessus.

### 3.2.1.2. Rémunération des membres des organes de direction

#### 3.2.1.2.1. Rémunération des mandataires sociaux

Le Conseil d'Administration détermine la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la société. Il statue périodiquement sur les rémunérations et avantages à accorder au Président-Directeur Général au titre de son mandat, notamment au regard de la part variable.

Conformément à la décision de la société de prendre en compte le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, le Conseil d'Administration, assisté à cet effet par le Comité de Rémunération et de Nomination, procède désormais à la définition des règles de fixation de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, en veillant notamment à leur caractère exhaustif, lisible et transparent, à l'équilibre entre les différents éléments de ces rémunérations, à la cohérence de ces rémunérations par rapport au marché de la société et aux rémunérations versées aux autres dirigeants et collaborateurs du groupe, d'une part, et par rapport aux pratiques du marché, aux performances du dirigeant considéré et à l'intérêt général de la société, d'autre part, et au souci d'attirer, retenir et/ou motiver des dirigeants performants.

Par ailleurs, conformément à l'article L. 222-37-2 du Code de commerce, les principes et critères de détermination et de répartition de la rémunération des mandataires sociaux font l'objet d'un rapport du Conseil d'Administration, inclus à la section 9.5. « Principes et critères de détermination de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux », soumis à l'approbation des actionnaires.

#### 3.2.1.2.2. Politique de rémunération du groupe

La politique de rémunération du groupe a toujours consisté à lier étroitement résultats économiques et performance individuelle, mesurée à partir de critères objectifs et quantifiables. Elle repose sur des principes de rémunération applicables tant aux salariés qu'aux équipes de management, en proposant un salaire de base attractif pour attirer et retenir les talents et une part variable qui rémunère la performance individuelle et collective.

Cette politique a pour objectifs :

- d'adapter les rémunérations à la performance collective du groupe, tout en étant source de motivation et d'efficacité individuelle ;
- d'intéresser directement l'ensemble des salariés aux résultats sur plusieurs années ;

Pour répondre à ces objectifs plusieurs moyens ont été mis en place :

1. la rémunération annuelle des salariés et des équipes de management comprend une composante variable significative et ce, quelle que soit la fonction exercée, conditionnée à l'atteinte d'objectifs ambitieux tout en étant limitée par un niveau maximum évitant les prises de risques excessives, et établie sur des critères annuels, voire biennaux, permettant de ne pas avoir une vision à court terme uniquement.

   Ainsi en 2018, environ 32 % de la rémunération annuelle versée aux salariés correspond à une part variable déterminée sur la base de la performance de la société et des objectifs individuels annuels. Cette part est d'environ 52 % de la rémunération totale pour les membres du Comité Exécutif, ainsi que pour les membres du Comité de Direction Élargi et de 57 % pour le Président-Directeur Général ;

2. un accès au capital de la Société, afin d'associer les salariés et dirigeants à la création de valeur sur le moyen/long terme, à travers :

   a) d'une part, la mise en place chaque année de plans universels d'attribution d'actions gratuites (AGA), bénéficiant à l'ensemble des salariés, avec un horizon de disponibilité de 4 ans. L'attribution de celles-ci pour le Président-Directeur Général et les membres du Comité Exécutif, du Comité de Direction et du Comité de Direction Élargi, et soumises à des conditions de performance exigeantes et à long terme.

   En moyenne, hors opérations exceptionnelles, environ 100 000 actions existantes, soit 0,5 % du capital de la Société, sont attribuées chaque année dans le cadre des plans d'AGA mis en place par la Société,

   b) des PEE/FCPE ouverts à l'ensemble des salariés, environ 75 % ayant souscrit à ces véhicules avec un horizon de disponibilité de 5 ans,

   c) la création d'un véhicule d'investissement, auquel sont associés environ 125 managers qui lui ont apporté, soit en numéraire soit sous forme d'actions KBSA, plus de 21 millions d'euros de capital pour une période de 8 ans.

Au titre de l'exercice 2018, 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<br>Président-Directeur Général | Exercice clos le 30 novembre 2018 | Exercice clos le 30 novembre 2017 |
|---|---|---|
| Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2) | 1 425 878 | 1 442 453 |
| 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) | 517 491 (1) | 509 799 |
| **TOTAL** | **1 943 369** | **1 952 252** |

*(1) Le Conseil d'Administration du 7 mars 2018 a attribué 15 000 actions de performance au Président-Directeur Général au titre de 2018 à condition que celui-ci soit encore en fonction lors de leur acquisition définitive en 2020. L'attribution définitive des actions est assujettie aux mêmes conditions de performance que celles prévues dans le cadre de sa rémunération variable annuelle en numéraire. Le Conseil d'Administration du 29 janvier 2019 a constaté la réalisation des conditions de performances applicables aux 15 000 actions de performance.*

## Tableau 2 Nomenclature AMF

### Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social *(montants en euros)*

| Nordine Hachemi<br>Président-Directeur Général | Exercice clos le 30 novembre 2018 | | Exercice clos le 30 novembre 2017 | |
|---|---|---|---|---|
| | Montants dus | Montants versés | Montants dus | Montants versés |
| Rémunération fixe | 600 000 (1) | 600 000 | 600 000 | 600 000 |
| Rémunération variable annuelle | 793 000 (4) | 810 000 (3) | 810 000 (3) | 795 841 (2) |
| Rémunération variable pluriannuelle | – | – | – | – |
| Rémunération exceptionnelle | – | – | – | – |
| Jetons de présence | – | – | – | – |
| Avantages en nature | 32 878 | 32 878 | 32 453 | 32 453 |
| **TOTAL** | **1 425 878** | **1 442 878** | **1 442 453** | **1 428 294** |

*(1) Le montant de la rémunération fixe a été arrêté par le Conseil d'Administration du 29 janvier 2019.*
*(2) Cette rémunération variable au titre de l'exercice 2016 a été arrêtée par le Conseil d'Administration du 26 janvier 2017 et versée en janvier 2017.*
*(3) Cette rémunération variable au titre de l'exercice 2017 a été arrêtée par le Conseil d'Administration du 29 janvier 2018 et versée en février 2018.*
*(4) Cette rémunération variable au titre de l'exercice 2018 a été arrêtée par le Conseil d'Administration du 29 janvier 2019.*

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 2018 à 25 401,60 euros, correspondant aux cotisations annuelles plafonnées à 8 % du salaire brut dans la limite de 8 fois le plafond de la sécurité sociale. La société a souscrit, en plus du régime de retraite dont bénéficie l'ensemble des salariés, un régime complémentaire pour les mandataires sociaux ainsi que les membres du Comité de Direction.

Nordine Hachemi détient 24 207 actions de la société depuis le 4 décembre 2013, au travers de la société RKCI, dont il détient 100 % du capital. Par ailleurs, il détient près de 25 % du capital de la société Artimus Participations, qui détient elle-même 10,62 % de la société Kaufman & Broad SA. Nordine Hachemi détient directement et indirectement 2,8 % du capital de Kaufman & Broad SA.

## Tableau 4 Nomenclature AMF

### Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice clos le 30 novembre 2018 à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du groupe

| Nom du dirigeant mandataire social | Nº 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 2018 par chaque dirigeant mandataire social

| Options levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social | Nº 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) | No et date du plan | Nombre d'actions attribuées durant l'exercice [(a)] | cours à la date attribution | Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés | Date d'acquisition | Date de disponibilité |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Nordine Hachemi | | | | | | |
| dont Plan 2018 (1er Plan) [(a)] | 07/03/2018 | 15 000 | 42,84 | 517 491 | 07/03/2020 | 07/03/2022 |
| dont Plan 2018 (2e Plan) [(b)] | 03/05/2018 | 10 000 | 43,80 | 236 010 | 03/05/2021 | 03/05/2022 |

*(a) Le Conseil d'Administration du 7 mars 2018 a attribué 15 000 actions de performance au Président-Directeur Général au titre de 2018 à condition que celui-ci soit encore en fonction lors de leur acquisition définitive en 2020. L'attribution définitive des actions est assujettie aux mêmes conditions de performance que celles prévues dans le cadre de sa rémunération variable annuelle en numéraire, à savoir*

- *l'atteinte de critères quantitatifs composés de critères reflétant les performances court terme tels que le Chiffre d'Affaires, l'EBITDA, le RNPG et le BFR, et de critères anticipant les performances futures, tels que le nombre de Réservations de logements et le nombre de lots des Comités d'Engagement ;*
- *l'atteinte de critères qualitatifs composés de critères liés au management des équipes, la qualité du climat social dans l'entreprise, la maîtrise des charges opérationnelles (y compris masse salariale), le retour sur capitaux propres, l'adaptation de l'entreprise aux évolutions technologiques et la bonne maîtrise des risques.*

*Le Conseil d'Administration du 29 janvier 2019 a constaté la réalisation des conditions de performances applicables aux 15 000 actions de performance.*

*(b) Le Conseil d'Administration du 3 mai 2018 a mis en place une rémunération à long terme du Président-Directeur Général reposant sur l'attribution gratuite de 10 000 actions de performance au profit de ce dernier et prévoyant une durée d'acquisition de trois ans et une période de conservation d'un an. Le Conseil a par ailleurs décidé que ces actions étaient assorties de conditions de performance à long terme évaluées sur la période 2018-2020 (performance RSE – Satisfaction client – niveau de l'actionnariat salarié dans le capital de la société – TSR).*

## Tableau 7 Nomenclature AMF
### Actions gratuites acquises définitivement durant l'exercice 2018 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<br>Président-Directeur Général | Non | Oui (1) | Oui (2) | Oui (3) |

*(1) Nordine Hachemi bénéficie d'une retraite complémentaire à cotisations définies, dans le cadre des dispositions de l'article 83 du Code Général des Impôts ; le montant de la cotisation pris en charge par la société pour Nordine Hachemi s'est élevé 25 401,60 euros au titre de l'exercice 2018. Ces cotisations correspondent aux cotisations annuelles plafonnées à 8 % de la rémunération brute dans la limite de huit fois le plafond de la sécurité sociale.*

*(2) L'indemnité de révocation est égale à 12 mois de rémunérations fixe et variable brutes dues au titre de l'exercice écoulé, portée à 18 mois en cas de prise de contrôle de la société par un ou plusieurs tiers agissant de concert déclenchant l'obligation de lancer une offre publique portant sur les actions de la société.*

*(3) Clause de non-concurrence d'une durée de douze mois couvrant le territoire français, donnant lieu à une indemnité mensuelle brute forfaitaire équivalente à 50 % de la rémunération fixe brute mensuelle moyenne qu'il aura perçue au cours des douze mois précédant la cessation de son mandat (ou de la durée de celui-ci si elle est inférieure), la société ayant toutefois la faculté de réduire la durée ou de dispenser le dirigeant de cet engagement.*

L'Assemblée Générale, sera amenée à statuer aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, approuve, en application des articles L. 225-37-2 et L. 225-100 du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au Président-Directeur Général de la Société au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2018, tels que présentés dans la section 2.2 du rapport précité, inclus dans la section 9.5. du présent document de référence (et la section 9.1. « L'ordre du jour et résolutions de l'Assemblée Générale du 2 mai 2019 » à la « Onzième Résolution »).

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2018 à M. Nordine Hachemi, Président-Directeur Général, soumis au vote des actionnaires.

L'historique des attributions gratuites d'actions est présenté à la section 3.3.3.3.2. « Plans d'attribution d'actions gratuites ». Le Conseil d'Administration du 25 juin 2013 a nommé à compter du 1er 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 1er juillet 2013 et Président-Directeur Général à compter du 24 janvier 2014.

Les termes et conditions de son contrat de mandat précisent qu'il percevra une rémunération annuelle fixe brute d'un montant de 600 000 euros payée en douze mensualités. À cette rémunération fixe s'ajoutera le cas échéant une rémunération variable annuelle conditionnée à l'atteinte d'objectifs quantitatifs et qualitatifs fixés par le Conseil d'Administration, cette rémunération variable étant versée au cours du mois de janvier qui suit le terme de l'exercice, sous réserve qu'il fasse partie du groupe à cette date.

Par ailleurs, en cas de révocation du mandat pour une raison autre qu'une faute grave ou lourde, telle que définie par la Cour de cassation en droit du travail, la société s'engage à verser au Directeur Général une indemnité de révocation destinée à compenser le préjudice subi par la perte de son mandat.

En cas de révocation, l'indemnité définie sera égale à 12 mois de rémunérations fixe et variable brutes dues au titre de l'exercice écoulé, portée à 18 mois en cas de prise de contrôle de la société par un ou plusieurs tiers agissant de concert déclenchant l'obligation de lancer une offre publique portant sur les actions de la société.

Par ailleurs, en cas de départ de M. Nordine Hachemi, il sera astreint à une obligation de non-concurrence et de non-sollicitation qui s'appliquera, sauf réduction ou renonciation de la part du groupe, pendant une période de 12 mois suivant la cessation de son mandat social. Il percevra en contrepartie une indemnité mensuelle brute forfaitaire équivalente à 50 % de la rémunération fixe brute mensuelle moyenne qu'il aura perçue au cours des 12 mois précédant la cessation de son mandat (ou de la durée de celui-ci si elle est inférieure), la Société ayant toutefois la faculté de réduire la durée ou de dispenser le dirigeant de cet engagement.

M. Nordine Hachemi bénéficie d'une retraite complémentaire à cotisations définies, dans le cadre des dispositions de l'article 83 du Code Général des Impôts. M. Nordine Hachemi bénéficie en outre, à titre d'avantage en nature, de l'affiliation à un régime d'assurance chômage spécifique aux dirigeants et mandataires sociaux (GSC).

Lors du Conseil du 29 janvier 2018, la rémunération annuelle fixe de M. Nordine Hachemi a été maintenue à 600 000 euros bruts au titre de l'exercice 2018. Sa rémunération variable a été liée aux objectifs des activités de Kaufman & Broad SA pour l'exercice. Le montant de cette rémunération variable à objectifs atteints, pour l'exercice 2018, a été fixé à 700 000 euros bruts. La part variable de cette rémunération sera

calculée pour 70 % de son montant à partir des éléments quantitatifs suivants, chacun affecté d'une pondération : chiffre d'affaires, EBITDA, résultat net, part du groupe, BFR, réservations annuelles de logements, nombre de lots des Comités d'Engagement de l'exercice 2018 ; et pour 30 % de son montant à partir des éléments qualitatifs suivants : management des équipes du groupe ; retour sur capitaux employés ; maîtrise des charges opérationnelles (y compris la masse salariale). Par ailleurs, il a été proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires s'étant réunie le 3 mai 2018, d'autoriser le Conseil d'Administration à procéder à l'attribution d'un maximum de 250 000 actions, pour une durée de deux ans, dont un maximum de 50 000 actions (soit 20 % de l'enveloppe globale) à M. Nordine Hachemi. L'attribution a été subordonnée à la réalisation des conditions de performance mentionnées ci-avant.

En outre, le Conseil d'Administration du 7 mars 2018 a décidé que, sous réserve de l'adoption par l'Assemblée Générale du 3 mai 2018 de la résolution susvisée et du respect des conditions de performances susvisées, la part des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux ne pourra dépasser un maximum de 20 000 actions gratuites au titre de 2018.

Pour bénéficier de cette rémunération variable, M. Nordine Hachemi devait assurer son mandat sans discontinuité jusqu'au paiement de cette rémunération variable intervenue en une fois en janvier 2019. En cas de départ du groupe Kaufman & Broad SA ou si, pour quelque raison que ce soit, il est mis fin à son mandat avant cette date, il ne pouvait bénéficier d'aucune portion de cette rémunération variable.

Lors du Conseil du 21 février 2019, la rémunération annuelle fixe de M. Nordine Hachemi a été maintenue à 600 000 euros bruts au titre de l'exercice 2019. 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 2019, 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 2019 ; et pour 30 % de son montant à partir des éléments qualitatifs suivants : management des équipes du groupe et la qualité du climat social dans l'entreprise ; retour sur capitaux employés ; maîtrise des charges opérationnelles (y compris la masse salariale) ; adaptation de l'entreprise aux évolutions technologiques et la bonne maîtrise des risques.

Par ailleurs, le Conseil a fait usage de l'autorisation conférée par la dix-neuvième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 3 mai 2018 et a décidé d'attribuer à M Nordine Hachemi (i) 15 000 actions de performance assujetties aux mêmes conditions de performance que celles prévues dans le cadre de sa rémunération variable annuelle exposée ci-dessus et (ii) 10 000 actions de performance au titre du renouvellement du plan de rémunération à long terme mis en place en 2018.

L'acquisition de ces actions est assortie des conditions suivantes :

- les actions ne seront définitivement acquises qu'après une période de trois ans, soit en 2022 et devront être conservées pendant une durée d'un an.
- des conditions de performance à long terme évaluées sur la période 2019-2021 (3 exercices) dont la performance RSE, la Qualité Biens et Services, le niveau de l'actionnariat salarié dans le capital de la société et le TSR

### 3.2.1.3. Rémunération des membres du Comité Exécutif

La gouvernance du groupe est composée, depuis 2016, notamment des deux instances suivantes :

- le Comité Exécutif définit la stratégie du groupe et suit son déploiement. Il arrête les orientations et les principales décisions concernant la vie du groupe. Il arrête les objectifs du Plan annuel par activité. Enfin, il définit les politiques transversales et s'assure de leur mise en place. Il est composé du Président-Directeur Général, des Directeurs Généraux Activité, du DG Finance et du DGA Ressources Humaines ;
- le Comité de Direction suit la réalisation du Plan par activité. Il propose les actions d'amélioration et fixe les objectifs à déployer dans les agences et directions. Il contribue à la définition et à la mise en œuvre des projets du groupe. Il est composé du Comité Exécutif et de Directeurs Généraux Adjoints Régionaux et Directeurs *Corporate*.

La rémunération des membres du Comité Exécutif est composée d'une partie fixe et d'une partie variable. Au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2018, les montants bruts des rémunérations et avantages perçus par les membres du Comité Exécutif, non compris les mandataires sociaux de Kaufman & Broad SA, ont globalement été de 2 349 084 euros, dont 1 107 084 euros de salaire fixe et 1 242 000 euros de rémunération variable. Les membres du Comité Exécutif ne bénéficient pas d'autres rémunérations différées et/ou conditionnelles, et le groupe n'est pas amené à provisionner des sommes aux fins de pensions ou *golden parachute* ; seules sont provisionnées des sommes relatives aux indemnités de départ à la retraite selon les dispositions légales ou conventionnelles : pour les membres du Comité Exécutif, cette provision s'élève à 863 476 euros dans les comptes de l'exercice 2018. De plus, les membres du Comité Exécutif ainsi que les dirigeants mandataires sociaux bénéficient d'une retraite supplémentaire à cotisations définies dans le cadre des dispositions de l'article 83 du Code Général des Impôts.

Au 30 novembre 2018, les membres du Comité Exécutif détenaient 9 736 actions attribuées gratuitement le 6 novembre 2007, 2 800 actions attribuées gratuitement le 3 décembre 2007, 51 125 actions attribuées gratuitement les 13 février et 8 juillet 2009, 16 000 actions attribuées gratuitement le 20 janvier 2010, 14 000 actions attribuées gratuitement le 17 février 2011, 1 000 attribuées le 20 janvier 2012, 6 500 actions attribuées le 22 janvier 2013 et 13 200 attribuées le 11 avril 2014, ces actions ayant été définitivement attribuées deux ans après leur attribution. Ils ont bénéficié de l'attribution de 13 200 actions gratuites attribuées le 8 juillet 2015 ; ces actions ayant été définitivement attribuées deux ans après leur attribution. 84 072 actions gratuites ont été attribuées le 15 avril 2016, définitivement attribuées un an après leur attribution. Ils ont bénéficié de 16 750 actions gratuites attribuées le 11 mai 2017. L'attribution définitive des actions aux cadres dirigeants, est assujettie à l'atteinte de l'objectif de résultat net, part du groupe inscrit dans le Plan 2017 (une marge de tolérance de 5 % est admise). La condition de performance fixée par le Conseil a été remplie. L'attribution définitive d'actions n'est donc plus soumise qu'à la condition de présence définie dans le règlement du plan d'attribution approuvé par le Conseil d'Administration du 11 mai 2017, soit au 11 mai 2019.

Au titre de l'exercice 2018, ils ont bénéficié de 14 800 actions attribuées gratuitement le 7 mars 2018. L'attribution définitive des actions aux cadres dirigeants, est assujettie aux mêmes conditions de performance

que celles prévues dans le cadre de leur rémunération variable annuelle en numéraire, à savoir

- l'atteinte de critères quantitatifs composés de critères reflétant les performances du groupe et de leur périmètre à court terme tels que le Chiffre d'Affaires, l'EBITDA, le RNPG et le BFR, et de critères anticipant les performances futures, tels que le nombre de Réservations de logements et le nombre de lots des Comités d'Engagement ;
- l'atteinte de critères qualitatifs composés de critères liés à leurs périmètres de responsabilité

Le Conseil d'Administration du 29 janvier 2019 a constaté la réalisation des conditions de performances applicables aux actions de performance. L'attribution définitive d'actions n'est donc plus soumise qu'à la condition de présence définie dans le règlement du plan d'attribution approuvé par le Conseil d'Administration du 7 mars 2018, soit au 7 mars 2020.

La durée minimale de conservation des actions par leurs bénéficiaires est fixée à deux ans à compter de leur attribution définitive.

Nota : Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux et des membres du Comité de Direction, mentionnées aux sections 3.2.1.2.1. « Rémunération des mandataires sociaux » et 3.2.1.3. « Rémunération des membres du Comité Exécutif », traitant des intérêts des dirigeants, sont généralement versés par le GIE Kaufman & Broad pour ce qui est des rémunérations fixes et variables ainsi que des avantages en nature (le GIE Kaufman & Broad est une structure dédiée à la mise à disposition de moyens aux différentes entités juridiques composant le groupe, et notamment du personnel). Par ailleurs, les plans d'options d'achat d'actions et d'actions gratuites ont été autorisés par l'Assemblée Générale et les attributions aux bénéficiaires décidées par le Conseil d'Administration de la société Kaufman & Broad SA. Enfin, les actions livrées ont été prélevées sur les actions auto-détenues par cette société.

## 3.2.2. Nombre total d'options qui ont été conférées sur les actions du groupe

Voir la section 3.3.3. « Plans d'option d'achat ou de souscription d'actions – Attribution gratuite d'actions – Attribution de bons de souscription d'actions ».

Le détail des informations sur les opérations de l'exercice sur les options d'achat d'actions est présenté à la section 5.2.3.2. « Bilan des opérations d'achat et de ventes d'actions » et suivants.

## 3.2.3. Informations sur les opérations de l'exercice sur options d'achat d'actions

Voir la section 3.3.3. « Plans d'option d'achat ou de souscription d'actions – Attribution gratuite d'actions – Attribution de bons de souscription d'actions ».

## 3.2.4. Informations sur les opérations conclues avec les membres des organes d'administration et de direction

Néant.

## 3.2.5. Prêts et garanties accordés ou constitués en faveur des membres des organes d'administration et de direction

Néant.

## 3.2.6. Informations sur les opérations conclues avec des sociétés ayant des dirigeants communs avec la société ou des sociétés du groupe

Voir les sections 4.1.5. « Notes Annexes aux États Financiers » note 4.4. « Rémunération des dirigeants (parties liées) », paragraphe « Termes et conditions des 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 2018 à M. Nordine Hachemi, Président-Directeur Général, soumis au vote des actionnaires

Conformément à l'article L. 225-100 du Code de commerce, l'Assemblée Générale Annuelle statue sur les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice antérieur, en application des principes et critères de rémunération approuvés par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 3 mai 2018.

Il sera ainsi proposé à l'Assemblée Générale Mixte du 2 mai 2019 de statuer sur les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2018 au Président-Directeur Général, tels qu'exposés ci-après.

| Éléments de rémunération | Montants | Commentaires |
|---|---|---|
| Rémunération fixe | 600 000 € | – |
| Rémunération variable | 793 000 € | Montant arrêté par le Conseil d'Administration du 29 janvier 2019 |
| Rémunération variable pluriannuelle | – | – |
| Jetons de présence | néant | – |
| Rémunération exceptionnelle | néant | – |
| Attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'actions gratuites | 517 491 € | |
| dont Plan 2018 (1er Plan) | 517 491 € | 15 000 actions gratuites [1] |
| Indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions | néant | – |
| Régime de retraite supplémentaire et complémentaire | 25 401,60 € | Cotisations annuelles plafonnées à 8 % de la rémunération brute dans la limite de huit fois le plafond de la sécurité sociale |
| Avantages de toute nature | 32 878 € | Assurance chômage |

*(1) Le Conseil d'Administration du 7 mars 2018 a attribué 15 000 actions de performance au Président-Directeur Général au titre de 2018 à condition que celui-ci soit encore en fonction lors de leur acquisition définitive en 2020. L'attribution définitive des actions est assujettie aux mêmes conditions de performance que celles prévues dans le cadre de sa rémunération variable annuelle en numéraire, à savoir*

- *l'atteinte de critères quantitatifs composés de critères reflétant les performances court terme tels que le Chiffre d'Affaires, l'EBITDA, le RNPG et le BFR, et de critères anticipant les performances futures, tels que le nombre de Réservations de logements et le nombre de lots des Comités d'Engagement.*
- *l'atteinte de critères qualitatifs composés de critères liés au management des équipes, la qualité du climat social dans l'entreprise, la maîtrise des charges opérationnelles (y compris masse salariale), le retour sur capitaux propres, l'adaptation de l'entreprise aux évolutions technologiques et la bonne maîtrise des risques.*

*Le Conseil d'Administration du 29 janvier 2019 a constaté la réalisation des conditions de performances applicables aux 15 000 actions de performance.*

Les principes et critères de détermination et de répartition de la rémunération des mandataires sociaux, ainsi que les éléments composant cette rémunération et leurs calculs sont décrits à la section 9.5. « Principes et Critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuable aux dirigeants mandataires ».

# 3.3. Intéressement du personnel

## 3.3.1. Contrats d'intéressement et de participation

Il n'existe pas de contrat d'intéressement et de participation au niveau du groupe.

## 3.3.2. Plan d'Épargne Groupe

Un Plan d'Épargne d'Entreprise a été mis en place dans le cadre de l'introduction en Bourse en février 2000, puis amendé en février 2001, mars 2002, juillet 2003, septembre et décembre 2006, décembre 2007, décembre 2008, décembre 2009 et décembre 2014. Par avenant daté de juillet 2017, ce Plan d'Épargne a été élargi à l'ensemble des salariés des filiales du groupe et est devenu un Plan d'Épargne Groupe. L'épargne recueillie à ce titre est investie dans le FCPE Kaufman & Broad Actionnariat et dans le FCPE KB Actions créé en 2017.

L'actif du FCPE Kaufman & Broad Actionnariat est composé principalement d'actions de la société, ou, au choix des salariés, dans les Fonds Commun de Placement « Capi euro Monétaire », fonds classé par son règlement en « monétaire », « Capi Équilibre », fonds classé par son règlement en « diversifié », ou « Flexi Taux court Solidaire », fonds solidaire classé par son règlement en « obligations euro » et investi entre 5 et 10 % en titres d'entreprises « solidaires » définies à l'article L. 214-164 du Code monétaire et financier.

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

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

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

## 3.3.3. Plans d'option d'achat ou de souscription d'actions – Attribution gratuite d'actions – Attribution de bons de souscription d'actions

Les règlements des différents plans d'options de souscription et d'achat d'actions mis en place par la société comportent des dispositions permettant à leurs bénéficiaires d'exercer les options de manière anticipée pendant la durée de toute offre publique visant les titres de la société et pendant une période de trois mois suivant le changement de contrôle et d'apporter à l'offre ou de céder sur le marché en dehors de l'offre les actions issues de la levée d'options et ce, alors même que la période d'indisponibilité fiscale et sociale applicable ne serait pas expirée. La cession des actions avant l'expiration de la période d'indisponibilité fiscale et sociale entraînera la remise en cause du bénéfice du régime fiscal et social de faveur applicable au gain d'acquisition. De ce fait, le gain d'acquisition sera soumis à charges sociales et impôt sur le revenu pour le bénéficiaire et à charges patronales pour l'entreprise.

Le plan d'attribution d'actions gratuites mis en place par la société le 19 avril 2006 comporte des dispositions ayant pour effet, du fait de la survenance du changement de contrôle, de réduire à deux ans à compter de l'attribution des droits à actions gratuites la durée de la période d'acquisition.

Les termes et conditions des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et d'attribution d'actions gratuites ne seront pas modifiés du fait du changement de contrôle ou de l'Offre.

Les bénéficiaires auront la faculté de céder librement leurs actions à la fin de la période d'indisponibilité fiscale et sociale applicable.

## 3.3.3.1. Plan d'options d'achat ou de souscription d'actions

Aucun plan d'options d'achat ou de souscription n'est en vigueur au sein du groupe.

## 3.3.3.2. Plans d'attribution d'actions gratuites

### 3.3.3.2.1. Plan d'attribution d'actions gratuites 2016

L'Assemblée Générale des actionnaires de la société du 15 avril 2016 a autorisé le Conseil d'Administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions ordinaires de la société, à émettre ou existantes, au profit des membres du personnel ou de dirigeants mandataires sociaux de la société et de sociétés françaises ou étrangères ou de Groupements d'Intérêt Économiques qui lui sont liés dans les conditions énoncées à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce ou de certaines catégories d'entre eux, dans les conditions définies ci-après :

- le nombre total d'actions attribuées gratuitement ne pourra pas dépasser 400 000 actions, le nombre d'actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux ne pourra dépasser 100 000 actions ;
- l'attribution définitive des actions à leurs bénéficiaires sera définitive soit (i) au terme d'une période d'acquisition d'une durée minimale d'un an, les bénéficiaires devant alors conserver lesdites actions pendant une durée minimale de deux ans à compter de leur acquisition définitive, soit (ii) au terme d'une période d'acquisition minimale de trois ans, et dans ce cas sans période de conservation minimale. Le Conseil d'Administration aura la faculté de choisir entre ces deux possibilités et de les utiliser alternativement ou concurremment, et pourra, dans le premier cas, allonger la période d'acquisition et/ou de conservation et, dans le second cas, allonger la période d'acquisition et/ou fixer une période de conservation ;
- l'attribution définitive des actions aux bénéficiaires mandataires sociaux devra être subordonnée à la réalisation de conditions de performances définies par le Conseil d'Administration ;
- l'attribution définitive des actions aux bénéficiaires salariés pourra être subordonnée à la réalisation de conditions de performances définies par le Conseil d'Administration ;
- en cas d'émission d'actions nouvelles, il est pris acte que les actionnaires renoncent à leur droit préférentiel de souscription ;
- la durée de validité de la délégation au Conseil d'Administration est fixée à trente-huit mois.

L'Assemblée Générale a délégué tous pouvoirs au Conseil d'Administration, dans le respect des lois et règlement en vigueur ainsi que des dispositions de la résolution de l'Assemblée Générale, pour mettre en œuvre l'attribution gratuite d'actions et notamment :

- fixer les conditions de performance et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions, arrêter la liste ou les listes des bénéficiaires des attributions ;
- fixer, sous réserve de la durée minimale indiquée, la durée de conservation des actions, sachant qu'il appartiendra au Conseil d'Administration pour les actions qui seraient, le cas échéant, attribuées aux dirigeants mandataires sociaux visés à l'article L. 225-197-1, II al. 4 du Code de commerce, soit de décider que ces actions ne pourront être cédées par les intéressés avant la cessation de leurs fonctions, soit de fixer la quantité de ces actions qu'ils seront tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions ;
- décider s'il y a lieu, en cas d'opération sur le capital social qui interviendrait pendant la période d'acquisition des actions attribuées, de procéder à un ajustement du nombre des actions attribuées à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires et, dans cette hypothèse, déterminer les modalités de cet ajustement ;
- procéder, si l'attribution porte sur des actions à émettre, aux augmentations de capital par incorporation de réserves ou de prime d'émission de la société qu'il y aura lieu de réaliser au moment de l'attribution définitive des actions à leurs bénéficiaires, fixer les dates de jouissance des actions nouvelles, modifier les statuts en conséquence ;
- accomplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire.

Faisant usage de cette délégation, le Conseil d'Administration de la société a attribué au mandataire social et aux salariés du groupe non-mandataires sociaux 23 801 actions existantes le 11 mai 2017, représentant 0,11 % du capital social de la société.

Se référer à la section 3.3.3.3.2. « Plans d'attribution d'actions gratuites » pour le tableau récapitulatif relatif à ce plan d'actions gratuites.

### 3.3.3.2.2. Plan d'attribution d'actions gratuites 2017

L'Assemblée Générale des actionnaires de la société du 11 mai 2017 a autorisé le Conseil d'Administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions ordinaires de la société, à émettre ou existantes, au profit des membres du personnel ou de dirigeants mandataires sociaux de la société et de sociétés françaises ou étrangères ou de Groupements d'Intérêt Économiques qui lui sont liés dans les conditions énoncées à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce ou de certaines catégories d'entre eux, dans les conditions définies ci-après :

- Le nombre total d'actions attribuées gratuitement ne pourra dépasser 250 000 actions, étant précisé que le nombre d'actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux ne pourra pas dépasser 50 000 actions ;
- 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 ;
- 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 ;
- la durée de validité de la délégation au Conseil d'Administration est fixée à trente-huit (38) mois ;

L'Assemblée Générale a délégué tous pouvoirs au Conseil d'Administration, dans le respect des lois et règlements en vigueur ainsi que des dispositions de la présente résolution, pour mettre en œuvre celle-ci et notamment :

- fixer les conditions notamment de performance et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions, arrêter la ou les listes des bénéficiaires des attributions ;
- fixer, sous réserve de la durée minimale ci-dessus indiquée, la durée de conservation des actions sachant qu'il appartiendra au Conseil d'Administration pour les actions qui seraient, le cas échéant, attribuées aux dirigeants mandataires sociaux visés à l'article L. 225-197-1, II al. 4 du Code de commerce, soit de décider que ces actions ne pourront être cédées par les intéressés avant la cessation de leurs fonctions, soit de fixer la quantité de ces actions qu'ils seront tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions ;
- décider s'il y a lieu, en cas d'opérations sur le capital social qui interviendraient pendant la période d'acquisition des actions attribuées, de procéder à un ajustement du nombre des actions attribuées à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires et, dans cette hypothèse, déterminer les modalités de cet ajustement ;
- accomplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire.

Faisant usage de cette délégation, le Conseil d'Administration de la société a attribué au mandataire social et aux salariés du groupe non-mandataires sociaux 90 788 actions existantes le 11 mai 2017, représentant 0,42 % du capital social de la société et a attribué au mandataire social et aux salariés du groupe non-mandataires sociaux 97 562 actions existantes le 7 mars 2018, représentant 0,45 % du capital social de la société.

Se référer à la section 3.3.3.3.2. « Plans d'attribution d'actions gratuites » pour le tableau récapitulatif relatif à ce plan d'actions gratuites.

### 3.3.3.2.3. Plan d'attribution d'actions gratuites 2018

L'Assemblée Générale des actionnaires de la société du 3 mai 2018 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 dépasser 250 000 actions, étant précisé que le nombre d'actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux ne pourra pas dépasser 50 000 actions ;
- 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 ;
- 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 ;
- la durée de validité de la délégation au Conseil d'Administration est fixée à trente-huit (38) mois;
- 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 a délégué tous pouvoirs au conseil d'administration, dans le respect des lois et règlements en vigueur ainsi que des dispositions de la présente résolution, pour mettre en œuvre celle-ci et notamment :

- fixer les conditions notamment de performance et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions, arrêter la ou les listes des bénéficiaires des attributions ;
- fixer, sous réserve de la durée minimale ci-dessus indiquée, la durée de conservation des actions sachant qu'il appartiendra au conseil d'administration pour les actions qui seraient, le cas échéant, attribuées aux dirigeants mandataires sociaux visés à l'article L. 225-197-1, II al. 4 du Code de commerce, soit de décider que ces actions ne pourront être cédées par les intéressés avant la cessation de leurs fonctions, soit de fixer la quantité de ces actions qu'ils seront tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions ;
- décider s'il y a lieu, en cas d'opérations sur le capital social qui interviendraient pendant la période d'acquisition des actions attribuées, de procéder à un ajustement du nombre des actions attribuées à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires et, dans cette hypothèse, déterminer les modalités de cet ajustement ;
- accomplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire.

Faisant usage de cette délégation, le Conseil d'Administration de la société a attribué au mandataire social du groupe 10 000 actions existantes le 3 mai 2018, représentant 0,05 % du capital social de la société.

Se référer à la section 3.3.3.3.2. « Plans d'attribution d'actions gratuites » pour le tableau récapitulatif relatif à ce plan d'actions gratuites.

## 3.3.3.3. Tableaux récapitulatifs

### 3.3.3.3.1. Plan d'options d'achat ou de souscription d'actions

## Tableau 8 Nomenclature AMF

**Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions**
Néant.

Il n'y a aucun plan en cours au 30 novembre 2018.

### 3.3.3.3.2. Plans d'attribution d'actions gratuites

## Attribution d'actions gratuites 2017

| 2017 (2ème attribution - Plan 2016) | |
|---|---|
| Date de l'Assemblée Générale Extraordinaire autorisant le plan d'attribution | 15 avril 2016 |
| Nombre d'actions pouvant être gratuitement attribuées | 400 000 |
| **Tranche 1 – Date du Conseil d'Administration attribuant des actions** | **11 mai 2017** |
| Nombre de bénéficiaires | 814 |
| Nombre d'actions attribuées gratuitement le 11 mai 2017 | 23 801 |
| Période d'acquisition, date de transfert des actions | 11 mai 2019 |
| Période de conservation | 2 ans |
| Point de départ de la possibilité de revente des actions | 11 mai 2021 |
| *dont nombre d'actions attribuées aux mandataires sociaux (2)* | *4 154* |
| *dont nombre d'actions définitivement attribuées* | – |
| *dont nombre d'actions devenues caduques (1)* | *2 530* |

*(1) À la date du présent document, elles étaient de 2 530 actions au 30 novembre 2018.*
*(2) Soumises à la condition du respect d'un ensemble de critère de performance quantitatif et qualitatif ayant un impact sur l'activité du groupe à court terme (année budgétaire) et à moyen terme déterminé par la société pour l'exercice 2017.*

## Attribution d'actions gratuites 2017

| 2017 (1ère attribution - Plan 2017) | |
|---|---|
| Date de l'Assemblée Générale Extraordinaire autorisant le plan d'attribution | 11 mai 2017 |
| Nombre d'actions pouvant être gratuitement attribuées | 250 000 |
| **Tranche 1 – Date du Conseil d'Administration attribuant des actions** | **11 mai 2017** |
| Nombre de bénéficiaires | 814 |
| Nombre d'actions attribuées gratuitement le 11 mai 2017 | 90 788 |
| Période d'acquisition, date de transfert des actions | 11 mai 2019 |
| Période de conservation | 2 ans |
| Point de départ de la possibilité de revente des actions | 11 mai 2021 |
| *dont nombre d'actions attribuées aux mandataires sociaux (2)* | *15 846* |
| *dont nombre d'actions définitivement attribuées* | – |
| *dont nombre d'actions devenues caduques (1)* | *9 919* |

*(1) À la date du présent document, elles étaient de 9 919 actions au 30 novembre 2018.*
*(2) Soumises à la condition du respect d'un ensemble de critère de performance quantitatif et qualitatif ayant un impact sur l'activité du groupe à court terme (année budgétaire) et à moyen terme déterminé par la société pour l'exercice 2017.*

## Attribution d'actions gratuites 2018

| 2018 (2ème attribution - Plan 2017) | |
|---|---|
| Date de l'Assemblée Générale Extraordinaire autorisant le plan d'attribution | 11 mai 2017 |
| Nombre d'actions pouvant être gratuitement attribuées | 159 212 |
| **Tranche 1 – Date du Conseil d'Administration attribuant des actions** | **7 mars 2018** |
| Nombre de bénéficiaires | 881 |
| Nombre d'actions attribuées gratuitement le 7 mars 2018 | 97 562 |
| Période d'acquisition, date de transfert des actions | 7 mars 2020 |
| Période de conservation | 2 ans |
| Point de départ de la possibilité de revente des actions | 7 mars 2022 |
| *dont nombre d'actions attribuées aux mandataires sociaux* (2) | *15 846* |
| *dont nombre d'actions définitivement attribuées* | – |
| *dont nombre d'actions devenues caduques* (1) | *5 051* |

*(1) À la date du présent document, elles étaient de 5 051 actions au 30 novembre 2018.*

*(2) Soumises à la condition du respect d'un ensemble de critère de performance quantitatif et qualitatif ayant un impact sur l'activité du groupe à court terme (année budgétaire) et à moyen terme déterminé par la société pour l'exercice 2018.*

## Attribution d'actions gratuites 2018

| 2018 (1ère attribution - Plan 2018) | |
|---|---|
| Date de l'Assemblée Générale Extraordinaire autorisant le plan d'attribution | 3 mai 2018 |
| Nombre d'actions pouvant être gratuitement attribuées | 250 000 |
| **Tranche 1 – Date du Conseil d'Administration attribuant des actions** | **3 mai 2018** |
| Nombre de bénéficiaires | 1 |
| Nombre d'actions attribuées gratuitement le 3 mai 2018 | 10 000 |
| Période d'acquisition, date de transfert des actions | 3 mai 2021 |
| Période de conservation | 1 an |
| Point de départ de la possibilité de revente des actions | 3 mai 2022 |
| *dont nombre d'actions attribuées aux mandataires sociaux* (2) | *10 000* |
| *dont nombre d'actions définitivement attribuées* | – |
| *dont nombre d'actions devenues caduques* (1) | *0* |

*(1) À la date du présent document, aucune n'était caduque au 30 novembre 2018.*

*(2) Soumises à la condition du respect d'un ensemble de critère de performance quantitatif et qualitatif ayant un impact sur l'activité du groupe à court terme (année budgétaire) et à moyen terme déterminé par la société pour l'exercice 2018, Période d'acquisition de trois ans et d'une année de conservation.*

# PATRIMOINE, RAPPORT FINANCIER ET RÉSULTATS
## au 30 novembre 2018

#04


**4.1. Comptes consolidés au 30 novembre 2018 — 170**
4.1.1. État du résultat global consolidé — 170
4.1.2. État de la situation financière consolidée — 172
4.1.3. État des flux de trésorerie — 173
4.1.4. Tableau de variation des capitaux propres consolidés — 174
4.1.5. Notes annexes aux états financiers — 175

**4.2. Comptes sociaux au 30 novembre 2018 — 209**
Comptes annuels au 30 novembre 2018 — 209
Bilan — 209
4.2.1. Principes généraux — 210
4.2.2. Commentaires des états financiers — 211
4.2.3. Intégration fiscale et situation fiscale latente — 221
4.2.4. Transactions avec les parties liées — 221
4.2.5. Événements postérieurs — 221
4.2.6. Consolidation — 221
4.2.7. Divers — 221

**4.3. Filiales et participations — 222**

**4.4. Résultats des cinq derniers exercices — 224**

# 4.1. Comptes consolidés au 30 novembre 2018

## 4.1.1. État du résultat global consolidé

### Compte de résultat consolidé

| *(en milliers d'euros)* | Notes | 30 novembre 2018 | 30 novembre 2017 |
|---|---|---|---|
| Chiffre d'affaires | *3.2* | 1 558 229 | 1 390 798 |
| Coût des ventes | | - 1 258 227 | - 1 121 666 |
| **MARGE BRUTE** | *3.2* | **300 002** | **269 132** |
| Charges commerciales | *3.3* | - 36 433 | - 37 655 |
| Charges administratives | *3.3* | - 74 541 | - 64 340 |
| Charges techniques et service après-vente | *3.3* | - 21 487 | - 20 582 |
| Charges développement et programmes | *3.3* | - 30 357 | - 28 599 |
| **RÉSULTAT OPÉRATIONNEL** | | **137 185** | **117 956** |
| Charges financières | | - 9 621 | - 6 287 |
| Produits financiers | | 914 | 508 |
| **COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET** | *6.3* | **- 8 707** | **- 5 779** |
| **RÉSULTAT DES ENTREPRISES INTÉGRÉES AVANT IMPÔT** | | **128 478** | **112 177** |
| Impôt sur les résultats | *9* | - 39 335 | - 28 430 |
| **RÉSULTAT NET DES ENTREPRISES INTÉGRÉES** | | **89 143** | **83 747** |
| Quote-part dans les résultats des entreprises associés et co-entreprises | | 3 894 | 1 120 |
| **RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ** | | **93 037** | **84 867** |
| Résultat des participations ne donnant pas le contrôle | *7.1.5* | 20 065 | 25 749 |
| Résultat net, part du groupe | | 72 972 | 59 118 |
| Nombre d'actions moyen de base | *7.2* | 21 215 930 | 19 938 096 |
| **RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION** | *7.2* | **3,44 €** | **2,97 €** |
| **RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION** | *7.2* | **3,44 €** | **2,97 €** |

## Résultat net global consolidé

| *(en milliers d'euros)* | **30 novembre 2018** | **30 novembre 2017** |
|---|---|---|
| **RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ** | **93 037** | **84 867** |
| Variation de la valeur des instruments dérivés brut | 11 | 535 |
| Effet d'impôt sur instruments dérivés | - 4 | - 213 |
| **TOTAL DES GAINS ET PERTES CONSTATÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES RECYCLABLES EN RÉSULTAT** | **7** | **322** |
| Variation des gains et pertes actuariels | - 345 | 583 |
| Effet d'impôt sur gains et pertes actuariels | 119 | - 201 |
| **TOTAL DES GAINS ET PERTES CONSTATÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES NON RECYCLABLES EN RÉSULTAT** | **- 226** | **382** |
| **RÉSULTAT NET GLOBAL CONSOLIDÉ** | **92 818** | **85 571** |
| Part du groupe | 72 753 | 59 822 |
| Participations ne donnant pas le contrôle | 20 065 | 25 749 |

# 4.1.2. État de la situation financière consolidée

## Actif

| *(en milliers d'euros)* | Notes | 30 novembre 2018 | 30 novembre 2017 |
|---|---|---|---|
| *Goodwill* | *5.1* | 68 661 | 68 661 |
| Autres immobilisations incorporelles | *5.2* | 90 017 | 89 442 |
| Immobilisations corporelles | *5.3* | 8 407 | 7 699 |
| Entreprises associées et co-entreprises | *2.1.2* | 6 185 | 14 815 |
| Autres actifs financiers non courants | *6.1.1* | 1 826 | 2 311 |
| Impôt différé actif | *9* | 4 233 | 4 227 |
| **ACTIFS NON COURANTS** | | **179 330** | **187 155** |
| Stocks nouveaux projets | *3.4* | 42 006 | 44 241 |
| Stocks programmes en cours | *3.4* | 354 780 | 340 641 |
| Créances clients | *3.5* | 406 309 | 340 142 |
| Autres créances | *3.5* | 171 607 | 191 192 |
| État impôt courant | *9* | 565 | 7 776 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | *6.1.3* | 253 358 | 221 065 |
| Paiements d'avance | *3.5* | 1 100 | 1 079 |
| **ACTIFS COURANTS** | | **1 229 726** | **1 146 136** |
| **TOTAL ACTIF** | | **1 409 056** | **1 333 291** |

## Passif

| *(en milliers d'euros)* | Notes | 30 novembre 2018 | 30 novembre 2017 |
|---|---|---|---|
| Capital social | | 5 685 | 5 479 |
| Réserves consolidées | | 270 462 | 215 008 |
| Autres réserves | | - 13 021 | - 14 196 |
| Actions propres | *7.1.4* | - 15 653 | - 9 022 |
| **CAPITAUX PROPRES PART DU GROUPE** | | **247 473** | **197 268** |
| Participations ne donnant pas le contrôle | *7.1.5* | 14 282 | 18 174 |
| **CAPITAUX PROPRES** | | **261 755** | **215 442** |
| Provisions pour indemnités de fin de carrière non courantes | *4.2* | 7 072 | 6 406 |
| Provisions pour risques et charges non courantes | *8.1* | 26 330 | 18 546 |
| Emprunts et autres passifs financiers non courants | *6.1.2* | 199 652 | 249 615 |
| Impôts différés | *9* | 42 692 | 60 105 |
| **PASSIFS NON COURANTS** | | **275 746** | **334 672** |
| Provisions pour risques et charges courantes | *8.1* | 2 265 | 1 191 |
| Emprunts et autres passifs financiers courants | *6.1.2* | 3 705 | 4 541 |
| Fournisseurs | *6.1.1* | 705 958 | 652 012 |
| Autres dettes | *6.1.1* | 116 102 | 125 178 |
| État impôt courant | *9* | 43 097 | 0 |
| Encaissements d'avance | *6.1.1* | 428 | 255 |
| **PASSIFS COURANTS** | | **871 555** | **783 177** |
| **TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIF** | | **1 409 056** | **1 333 291** |

## 4.1.3. État des flux de trésorerie

| *(en milliers d'euros)* | Notes | 30 novembre 2018 | 30 novembre 2017 |
|---|---|---|---|
| Résultat net consolidé | | 93 037 | 84 867 |
| Quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises | | - 3 894 | - 1 120 |
| Produits et charges calculés | | 26 370 | 20 067 |
| **CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT APRÈS COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER ET IMPÔTS** | | **115 513** | **103 814** |
| Coût de l'endettement financier net | *6.1.3* | 8 707 | 5 779 |
| Charge (produit) d'impôt | *9* | 39 335 | 28 429 |
| **CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER ET IMPÔTS** | | **163 555** | **138 022** |
| Impôt (payé)/reçu | | - 7 330 | - 25 816 |
| Variation du Besoin en Fonds de Roulement d'exploitation | *3.6* | - 11 078 | - 5 343 |
| **FLUX DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉ PAR L'ACTIVITÉ (A)** | | **145 147** | **106 863** |
| **Opérations d'investissement** | | | |
| Acquisitions d'actifs corporels et incorporels (nettes de cessions) | *5* | - 8 129 | - 5 762 |
| Variation nette des actifs financiers | | - 48 | 198 |
| Flux avec les entreprises associées et co-entreprises | *2.1.2* | 11 050 | - 8 168 |
| Acquisitions de participations | | 422 | - 27 |
| Cessions de participations | | | |
| **FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT (B)** | | **3 295** | **- 13 759** |
| ***CASH FLOW* LIBRE** [1] | | **148 442** | **93 104** |
| **Opérations de financement** | | | |
| Distributions aux participations ne donnant pas le contrôle | *7.1.5* | - 23 604 | - 23 354 |
| Rachat de participations ne donnant pas le contrôle | *7.1.5* | - 3 239 | - 2 277 |
| Rachat d'actions propres net des reventes | *7.1.4* | - 6 631 | 976 |
| Augmentation de capital | *7.1.1* | | 7 357 |
| Nouveaux emprunts souscrits | | | 150 000 |
| Remboursements d'emprunts | *6.1.3* | - 50 001 | - 101 933 |
| Distributions aux actionnaires | *7.1.1* | - 13 901 | - 7 532 |
| Intérêts financiers nets versés | | - 18 772 | - 13 385 |
| **FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT (C)** | | **- 116 148** | **9 852** |
| **VARIATION DE TRÉSORERIE (A + B + C)** | | **32 294** | **102 956** |
| Trésorerie à l'ouverture | | 221 065 | 118 108 |
| Trésorerie à la clôture | | 253 358 | 221 065 |
| **VARIATION DE TRÉSORERIE** | | **32 292** | **102 956** |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | *6.1.3* | 253 358 | 221 065 |
| Facilités de crédits | | - 1 087 | - 1 757 |
| Intérêts courus sur la trésorerie | | 1 087 | 1 757 |
| **TRÉSORERIE À LA CLÔTURE** | | **253 358** | **221 065** |

*(1) Le cash flow libre est égal à la capacité d'autofinancement diminuée des investissements nets d'exploitation de l'exercice.*

## 4.1.4. Tableau de variation des capitaux propres consolidés

| *(en milliers d'euros)* | Nombre d'actions | Capital social | Réserves consolidées | Autres réserves | Actions propres | Capitaux propres part du groupe | Participations ne donnant pas le contrôle | Capitaux propres totaux |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **30 NOVEMBRE 2016** | **20 837 039** | **5 418** | **188 396** | **- 9 657** | **- 53 585** | **130 571** | **15 196** | **145 766** |
| Gains et pertes constatés directement en capitaux propres | | | | 704 | | 704 | | 704 |
| Résultat net au 30 novembre 2017 | | | 59 118 | | | 59 118 | 25 749 | 84 867 |
| **RÉSULTAT NET GLOBAL CONSOLIDÉ** | | **0** | **59 118** | **704** | **0** | **59 822** | **25 749** | **85 571** |
| Augmentation de capital et distribution | 947 136 | 246 | - 7 780 | | | - 7 534 | - 23 348 | - 30 882 |
| Réduction de capital | - 947 136 | - 246 | - 29 919 | | 30 165 | 0 | | 0 |
| Augmentation de capital | 236 496 | 61 | 7 296 | | | 7 357 | | 7 357 |
| Opération sur titres auto-détenus | | | | - 8 801 | 14 398 | 5 597 | | 5 597 |
| Paiements fondés sur des actions | | | | 3 558 | | 3 558 | | 3 558 |
| Autres mouvements | | | - 861 | | | - 861 | 925 | 64 |
| Rachat parts minoritaires | | | - 1 242 | | | - 1 242 | - 348 | - 1 590 |
| **TOTAL DES TRANSACTIONS AVEC LES ACTIONNAIRES** | **236 496** | **61** | **- 32 506** | **- 5 243** | **44 563** | **6 875** | **- 22 771** | **- 15 896** |
| **30 NOVEMBRE 2017** | **21 073 535** | **5 479** | **215 008** | **- 14 196** | **- 9 022** | **197 268** | **18 174** | **215 442** |
| Gains et pertes constatés directement en capitaux propres | | | | - 219 | | - 219 | | - 219 |
| Résultat net au 30 novembre 2018 | | | 72 972 | | | 72 972 | 20 065 | 93 037 |
| **RÉSULTAT NET GLOBAL CONSOLIDÉ** | | **0** | **72 972** | **- 219** | **0** | **72 753** | **20 065** | **92 818** |
| Augmentation de capital et distribution | | | - 43 619 | | | - 43 619 | - 23 539 | - 67 159 |
| Réduction de capital | | | | | | 0 | | 0 |
| Augmentation de capital | 790 539 | 206 | 29 519 | | | 29 725 | | 29 725 |
| Opération sur titres auto-détenus | | | | | - 6 631 | - 6 631 | | - 6 631 |
| Paiements fondés sur des actions | | | | 1 395 | | 1 395 | | 1 395 |
| Autres mouvements | | | - 2 356 | | | - 2 356 | - 140 | - 2 496 |
| Rachat parts minoritaires | | | - 1 060 | | | - 1 060 | - 278 | - 1 339 |
| **TOTAL DES TRANSACTIONS AVEC LES ACTIONNAIRES** | **790 539** | **206** | **- 17 517** | **1 395** | **- 6 631** | **- 22 548** | **- 23 957** | **- 46 504** |
| **30 NOVEMBRE 2018** | **21 864 074** | **5 685** | **270 462** | **- 13 021** | **- 15 653** | **247 473** | **14 282** | **261 755** |

# 4.1.5. Notes annexes aux états financiers

## Note 1. Principes comptables

Les comptes consolidés au 30 novembre 2018 présentent les opérations de Kaufman & Broad SA et de ses filiales (ci-après « le groupe Kaufman & Broad » ou « le groupe »), société de droit français cotée à Euronext Paris, compartiment B dont le siège social se trouve à Neuilly-sur-Seine (127, avenue Charles-de-Gaulle – 92207 Neuilly-sur-Seine Cedex).

Depuis plus 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 2018 ainsi que les notes y afférentes ont été arrêtés par le Conseil d'Administration le 21 février 2019.

### Note 1.1. Base de préparation

En application du règlement européen 1606/2002 du 19 juillet 2002, le groupe Kaufman & Broad a établi ses comptes consolidés annuels au 30 novembre 2018 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 1.1.1. Référentiel appliqué*

**Normes, interprétations et amendements d'application obligatoire à l'exercice ouvert le 1er décembre 2017**

Aucune nouvelle norme et interprétation dont l'application est obligatoire pour l'exercice ouvert le 1er décembre 2017 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 |
|---|---|
| Amendements IAS 12 : Reconnaissance d'actifs d'impôts différés sur les pertes non encore réalisées | 1er janvier 2017 |
| Amendements IAS 7 : Information sur les variations des passifs résultant des activités de financement | 1er janvier 2017 |

**Normes et interprétations entrant en vigueur après la date de clôture**

Les normes, amendements de normes et interprétations, publiées par l'IASB et présentées ci-après, sont d'application obligatoire postérieurement au 30 novembre 2018.

| Normes | Date d'application aux périodes ouvertes à compter du |
|---|---|
| IFRS 9 – Instruments financiers : classifications et évaluations et amendements [(a)] | 1er janvier 2018 |
| IFRS 15 – Reconnaissance du revenu – produits provenant de contrats avec les clients [(a)] | 1er janvier 2018 |
| IFRS 16 – Contrats de location [(b)] | 1er janvier 2019 |

*(a) Le groupe Kaufman & Broad appliquera ces normes à compter de l'exercice ouvert au 1er décembre 2018.*
*(b) Le groupe Kaufman & Broad appliquera ces normes à compter de l'exercice ouvert au 1er décembre 2019.*

L'application de la norme IFRS 9 ne devrait pas impacter significativement les comptes du groupe.

L'application de la norme IFRS 15 ne remet pas en cause le principe de reconnaissance du chiffre d'affaires et de la marge comptabilisés au fur et à mesure de l'avancement des travaux pour les activités de la promotion immobilière sous forme de Vente en l'État Futur d'Achèvement (VEFA). À travers le contrat VEFA, le législateur a donné aux promoteurs immobiliers la possibilité d'appeler les fonds des clients en fonction de l'avancement des programmes selon un échéancier encadré par la Loi tout en donnant aux clients une Garantie Financière d'Achèvement (GFA). Compte tenu des modalités de stockage des encours de production, la reconnaissance du chiffre d'affaires devrait se

réaliser sur l'avancement de la totalité des coûts stockables (y compris le terrain, qui est la pratique actuelle du groupe). Le groupe n'anticipe pas d'impact significatif sur ses comptes.

L'application de la norme IFRS 16 devrait impacter le résultat opérationnel, le résultat financier, les immobilisations et l'endettement net du groupe. Les actifs concernent principalement des locaux et du matériel utilisés par les collaborateurs de Kaufman & Broad.

#### *Note 1.1.2. Utilisation d'estimations et d'hypothèses*

Pour établir les comptes du groupe, la direction de Kaufman & Broad procède à des estimations et fait des hypothèses pour des éléments inclus dans les états financiers qui ne peuvent être précisément évalués.

Ces estimations et ces hypothèses sont établies à partir de l'expérience passée, de l'anticipation de l'évolution des marchés dans lesquels opère le groupe, ou d'autres facteurs considérés comme raisonnables au regard des circonstances. Ces appréciations ont une incidence sur les montants de produits et de charges et sur les valeurs comptables d'actifs et de passifs.

Les principaux domaines sur lesquels portent ces hypothèses et estimations concernent :

- les prévisions de résultat des programmes immobiliers utilisées pour la comptabilisation de ces opérations à l'avancement (notes 3.2. « Chiffre d'affaires et marge brute » et 3.5. « Créances clients et autres créances ») ;
- les plans d'affaires utilisés pour la réalisation des tests de valeur sur les *goodwill* et les autres actifs incorporels (notes 5.1. « *Goodwill* » et 5.2. « Autres immobilisations incorporelles ») ;
- l'évaluation des stocks (note 3.4. « Stocks »).

Les hypothèses de prix de vente et de rythme d'écoulement à la base des prévisions de résultat des programmes immobiliers et la réalisation des budgets prévisionnels à moyen terme utilisés sur ces thèmes pourraient être impactés par le contexte économique et les évolutions réglementaires, notamment les mesures gouvernementales d'incitations fiscales.

## Note 2. Périmètre de consolidation

### Note 2.1. Principes comptables liés au périmètre de consolidation

Les états financiers consolidés incluent les états financiers de la société mère ainsi que ceux, intégrés selon les méthodes de consolidation décrites ci-après, des entités contrôlées par la mère (filiales), des entités contrôlées conjointement (co-entreprises) ainsi que des entités sur lesquelles le groupe exerce une influence notable sur la gestion et la politique financière (entreprises associées).

Conformément à la nouvelle norme IFRS 10, les filiales sont toutes les entités contrôlées.

Le contrôle, quel que soit le niveau d'intérêt détenu dans une entité, est la résultante des trois composantes suivantes : la détention du pouvoir de diriger les activités clés (activités opérationnelles et financières), l'exposition ou le droit aux rendements variables associés à la participation, et la capacité d'exercer ce pouvoir de manière à influer sur ces rendements. Seuls les droits substantiels, tels que conférés par les pactes d'actionnaires, qui peuvent être exercés lorsque les décisions sur les activités clés doivent être prises et qui ne sont pas purement protecteurs, sont pris en compte pour la détermination du pouvoir.

#### *Note 2.1.1. Intégration Globale*

Les sociétés filiales dans lesquelles le groupe Kaufman & Broad exerce le contrôle sont consolidées selon la méthode de l'Intégration Globale.

Les comptes sont intégrés à 100 % poste à poste.

Au sein des capitaux propres consolidés, la quote-part des intérêts minoritaires dans les capitaux propres des filiales intégrées est présentée sous une ligne spécifique, tout comme au compte de résultat et dans l'état du résultat global.

Toute modification de la participation de Kaufman & Broad dans une filiale qui n'aboutit pas à une perte de contrôle est comptabilisée directement dans les capitaux propres.

#### *Note 2.1.2. Mise En Équivalence des co-entreprises et des entreprises associées*

Les co-entreprises sont des partenariats dans lesquelles le groupe et les autres parties engagées exercent un contrôle conjoint, contractuellement convenu, sur l'entité et ont des droits sur l'actif net de celle-ci.

Les décisions concernant les activités clés sont soumises à un vote unanime de Kaufman & Broad et de ses co-entrepreneurs.

Les entreprises associées sont les entités dans lesquelles le groupe exerce une influence notable : Kaufman & Broad a le pouvoir de participer aux décisions de politique financière et opérationnelle sans toutefois exercer un contrôle conjoint ou un contrôle. L'influence notable est présumée lorsque le groupe détient, directement ou indirectement, une participation supérieure ou égale à 20 %.

Les co-entreprises et les entreprises associées sont comptabilisées selon la méthode de la Mise En Équivalence.

Cette méthode consiste à ne retenir dans les comptes consolidés que la quote-part de capitaux propres correspondant au pourcentage détenu par le groupe.

Si la quote-part du groupe dans les pertes d'une entité Mise En Équivalence est supérieure à sa participation dans celle-ci, alors la quote-part du groupe est ramenée à zéro. Les pertes supplémentaires font l'objet d'une provision si le groupe a une obligation légale ou implicite à ce titre.

La valeur comptable des entreprises associées et co-entreprises correspond à la quote-part de situation nette détenue. Ce poste comprend, au regard de l'activité de promotion, l'investissement en capital et assimilé à savoir les avances financières en compte courant réalisées par le groupe pour financer les programmes.

## Valeur des titres des entreprises associées et co-entreprises

| *(en milliers d'euros)* | 30 novembre 2017 | Distribution | Quote-part de résultat de l'exercice | Effet variation de périmètre et autres | 30 novembre 2018 |
|---|---|---|---|---|---|
| Titres en équivalence des entreprises associées | 321 | - 776 | 1 701 | 208 | 1 454 |
| Titres en équivalence des co-entreprises | - 214 | | - 26,3 | | - 241 |
| **TOTAL DES TITRES EN ÉQUIVALENCE** | **107** | **- 776** | **1 674,7** | **208** | **1 214** |
| Créances avec les entreprises associées | 14 708 | | | - 9 736 | 4 972 |
| Créances avec les co-entreprises | 0 | | | | 0 |
| **TOTAL DES CRÉANCES AVEC LES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET CO-ENTREPRISES** | **14 708** | **0** | **0** | **- 9 736** | **4 972** |
| **ENTREPRISES ASSOCIÉES ET CO-ENTREPRISES** | **14 815** | **- 776** | **1 675** | **- 9 528** | **6 185** |

## Principaux éléments du bilan et du compte de résultat des entreprises associées et co-entreprises

| | 30 novembre 2018 | | 30 novembre 2017 | |
|---|---|---|---|---|
| *(en milliers d'euros)* | Entreprises associées | Co-entreprises | Entreprises associées | Co-entreprises |
| Actifs non courants | - 3 895 | - 282 | - 13 450 | - 265 |
| Actifs courants | 50 616 | 2 486 | 40 820 | 2 548 |
| **TOTAL ACTIF** | **46 721** | **2 204** | **27 370** | **2 283** |
| Capitaux propres | 5 507 | - 482 | 1 526 | - 429 |
| Passifs non courants | 1 221 | | 1 033 | 0 |
| Passifs courants | 39 993 | 2 685 | 24 811 | 2 712 |
| **TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIF** | **46 721** | **2 204** | **27 370** | **2 283** |

| | 30 novembre 2018 | | 30 novembre 2017 | |
|---|---|---|---|---|
| *(en milliers d'euros)* | Entreprises associées | Co-entreprises | Entreprises associées | Co-entreprises |
| Chiffres d'affaires | 45 324 | | 23 221 | 0 |
| Coûts des ventes | - 35 917 | | - 18 590 | 38 |
| **MARGE BRUTE** | **9 407** | **0** | **4 631** | **38** |
| Autres charges et produits | - 4 756 | - 53 | - 2 323 | - 5 |
| Résultat opérationnel courant | 4 650 | - 53 | 2 308 | 34 |
| **RÉSULTAT NET** | **4 427** | **- 53** | **2 029** | **34** |

### *Note 2.1.3. Regroupements d'entreprises*

Lors d'une prise de contrôle, les actifs, passifs et passifs éventuels identifiables de l'entité acquise qui satisfont aux critères de comptabilisation en IFRS, sont comptabilisés en règle générale à leur juste valeur déterminée à la date d'acquisition.

En cas d'acquisition partielle, les intérêts minoritaires peuvent soit être comptabilisés pour leur quote-part dans la juste valeur des actifs et passifs acquis, soit être évalués à leur juste valeur.

Cette option s'applique transaction par transaction.

Conformément aux dispositions de la norme, les coûts liés au regroupement sont comptabilisés en charges de la période au cours de laquelle ils sont encourus.

## Note 2.2. Évolutions du périmètre de consolidation

Il n'y a pas eu d'acquisition significative sur l'exercice.

# Note 3. Données opérationnelles

## Note 3.1. Information sectorielle

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels », l'information sectorielle présentée correspond à l'organisation du reporting interne à destination du Comité de Direction du groupe, pour évaluer les performances. Le Comité de Direction représente le principal décisionnaire opérationnel au sens de la norme IFRS 8.

### *Note 3.1.1. Résultat par secteurs opérationnels*

| **Exercice clos le 30 novembre 2018**<br>*(en milliers d'euros)* | **Île-de-France** | **Grand Ouest** | **Grand Est** | **Grand Sud-Ouest** |
|---|---|---|---|---|
| Chiffre d'affaires | 501 620 | 146 528 | 313 563 | 345 861 |
| **MARGE BRUTE** | **95 931** | **30 334** | **55 283** | **61 705** |
| Charges commerciales | - 11 216 | - 3 055 | - 6 952 | - 5 544 |
| Charges administratives | - 10 138 | - 5 795 | - 9 025 | - 9 328 |
| Charges techniques et service après-vente | - 9 220 | - 1 922 | - 4 465 | - 3 931 |
| Charges développement et programmes | - 7 667 | - 2 534 | - 5 448 | - 6 732 |
| Réallocation quote-part de refacturation siège | - 14 520 | - 5 698 | - 10 570 | - 11 418 |
| **RÉSULTAT OPÉRATIONNEL** | **43 170** | **11 330** | **18 823** | **24 752** |
| Coût de l'endettement financier net et autres charges/produits financiers | 3 053 | 524 | - 451 | 75 |
| Réallocation coût de l'endettement financier net | - 1 828 | - 718 | - 1 331 | - 1 438 |
| **RÉSULTAT DES ENTREPRISES INTÉGRÉES AVANT IMPÔTS** | **44 396** | **11 136** | **17 041** | **23 389** |
| Impôt sur les résultats | - 13 359 | - 3 712 | - 4 750 | - 6 285 |
| Quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises | 2 427 | - 248 | 1 546 | - 27 |
| **RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ** | **33 464** | **7 176** | **13 837** | **17 077** |
| *Part du groupe* | *24 838* | *6 832* | *8 604* | *11 493* |
| *Participations ne donnant pas le contrôle* | *8 626* | *344* | *5 233* | *5 584* |

| **Exercice clos le 30 novembre 2018**<br>*(en milliers d'euros)* | **Immobilier d'Entreprise et Logistique** | **Autres Régions** | **Autres Activités** | **Siège** | **Total général** |
|---|---|---|---|---|---|
| Chiffre d'affaires | 250 657 | | | | 1 558 229 |
| **MARGE BRUTE** | **56 478** | **271** | | | **300 002** |
| Charges commerciales | - 435 | | - 84 | - 9 147 | - 36 433 |
| Charges administratives | - 5 264 | - 32 | - 583 | - 34 376 | - 74 541 |
| Charges techniques et service après-vente | - 502 | | - 2 | - 1 444 | - 21 487 |
| Charges développement et programmes | - 6 364 | | - 25 | - 1 588 | - 30 357 |
| Réallocation quote-part de refacturation siège | - 4 134 | | - 214 | 46 555 | 0 |
| **RÉSULTAT OPÉRATIONNEL** | **39 779** | **239** | **- 908** | **- 1** | **137 185** |
| Coût de l'endettement financier net et autres charges/ produits financiers | - 5 529 | - 151 | - 366 | - 5 862 | - 8 707 |
| Réallocation coût de l'endettement financier net | - 521 | | - 27 | 5 862 | 0 |
| **RÉSULTAT DES ENTREPRISES INTÉGRÉES AVANT IMPÔTS** | **33 729** | **88** | **- 1 301** | **0** | **128 478** |
| Impôt sur les résultats | - 11 651 | - 30 | 451 | | - 39 335 |
| Quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises | 215 | - 1 | - 17 | | 3 894 |
| **RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ** | **22 293** | **57** | **- 867** | **0** | **93 037** |
| *Part du groupe* | *22 015* | *57* | *- 867* | *0* | *72 972* |
| *Participations ne donnant pas le contrôle* | *278* | | | | *20 065* |

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 2017**<br>*(en milliers d'euros)* | **Île-de-France** | **Grand Ouest** | **Grand Est** | **Grand Sud-Ouest** |
|---|---|---|---|---|
| Chiffre d'affaires | 430 062 | 165 516 | 310 268 | 342 888 |
| **MARGE BRUTE** | **84 155** | **30 748** | **59 172** | **60 038** |
| Charges commerciales | - 13 191 | - 4 213 | - 7 227 | - 5 938 |
| Charges administratives | - 8 094 | - 6 333 | - 8 184 | - 8 127 |
| Charges techniques et service après-vente | - 9 283 | - 1 695 | - 4 879 | - 3 772 |
| Charges développement et programmes | - 7 577 | - 2 287 | - 5 299 | - 5 947 |
| Réallocation quote-part de refacturation siège | - 11 798 | - 4 981 | - 9 010 | - 9 579 |
| **RÉSULTAT OPÉRATIONNEL** | **34 212** | **11 239** | **24 573** | **26 675** |
| Coût de l'endettement financier net et autres charges/produits financiers | 3 158 | 419 | 368 | 1 384 |
| Réallocation coût de l'endettement financier net | - 2 251 | - 951 | - 1 719 | - 1 828 |
| **RÉSULTAT DES ENTREPRISES INTÉGRÉES AVANT IMPÔTS** | **35 119** | **10 707** | **23 222** | **26 231** |
| Impôt sur les résultats | - 9 340 | - 3 370 | - 4 787 | - 5 274 |
| Quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises | 630 | - 17 | 556 | 31 |
| **RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ** | **26 409** | **7 320** | **18 991** | **20 988** |
| *Part du groupe* | *19 336* | *7 070* | *10 296* | *11 298* |
| *Participations ne donnant pas le contrôle* | *7 073* | *250* | *8 695* | *9 690* |

| **Exercice clos le 30 novembre 2017**<br>*(en milliers d'euros)* | **Immobilier d'Entreprise et Logistique** | **Autres Régions** | **Autres Activités** | **Siège** | **Total général** |
|---|---|---|---|---|---|
| Chiffre d'affaires | 142 069 | - 4 | | | 1 390 798 |
| **MARGE BRUTE** | **34 262** | **757** | | | **269 132** |
| Charges commerciales | - 736 | - 3 | | - 6 348 | - 37 655 |
| Charges administratives | - 3 825 | 36 | | - 29 813 | - 64 340 |
| Charges techniques et service après-vente | - 400 | | | - 554 | - 20 582 |
| Charges développement et programmes | - 6 192 | - 77 | | - 1 220 | - 28 599 |
| Réallocation quote-part de refacturation siège | - 2 568 | | | 37 935 | 0 |
| **RÉSULTAT OPÉRATIONNEL** | **20 541** | **713** | **0** | **0** | **117 956** |
| Coût de l'endettement financier net et autres charges/ produits financiers | - 3 738 | - 132 | | - 7 240 | - 5 779 |
| Réallocation coût de l'endettement financier net | - 490 | | | 7 240 | 0 |
| **RÉSULTAT DES ENTREPRISES INTÉGRÉES AVANT IMPÔTS** | **16 313** | **581** | **0** | **0** | **112 177** |
| Impôt sur les résultats | - 5 459 | - 201 | | 0 | - 28 430 |
| Quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises | - 79 | - 1 | | | 1 120 |
| **RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ** | **10 775** | **379** | **0** | **0** | **84 867** |
| *Part du groupe* | *10 733* | *380* | *0* | *0* | *59 118* |
| *Participations ne donnant pas le contrôle* | *42* | *- 1* | | | *25 749* |

### *Note 3.1.2. Besoin en Fonds de Roulement par secteurs opérationnels*

| **Exercice clos le 30 novembre 2018** *(en milliers d'euros)* | **Île-de-France** | **Grand Ouest** | **Grand Est** | **Grand Sud-Ouest** |
|---|---|---|---|---|
| Stocks | 165 568 | 25 140 | 78 990 | 123 644 |
| Créances clients | 152 953 | 38 536 | 103 424 | 82 005 |
| Autres | - 213 372 | - 68 694 | - 112 674 | - 149 251 |
| **BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT** | **105 149** | **- 5 019** | **69 740** | **56 398** |

| **Exercice clos le 30 novembre 2018** *(en milliers d'euros)* | **Immobilier d'Entreprise et Logistique** | **Autres Régions** | **Autres Activités** | **Siège** | **Total général** |
|---|---|---|---|---|---|
| Stocks | 2 270 | | 5 | 1 169 | 396 786 |
| Créances clients | 25 394 | 11 | | 3 985 | 406 309 |
| Autres | - 95 926 | - 1 743 | 216 | - 50 869 | - 692 312 |
| **BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT** | **- 68 261** | **- 1 732** | **221** | **- 45 715** | **110 783** |

| **Exercice clos le 30 novembre 2017** *(en milliers d'euros)* | **Île-de-France** | **Grand Ouest** | **Grand Est** | **Grand Sud-Ouest** |
|---|---|---|---|---|
| Stocks | 134 533 | 39 153 | 97 014 | 106 287 |
| Créances clients | 117 442 | 39 231 | 82 192 | 56 357 |
| Autres | - 186 222 | - 80 189 | - 114 863 | - 103 528 |
| **BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT** | **65 753** | **- 1 805** | **64 343** | **59 116** |

| **Exercice clos le 30 novembre 2017** *(en milliers d'euros)* | **Immobilier d'Entreprise et Logistique** | **Autres Régions** | **Autres Activités** | **Siège** | **Total général** |
|---|---|---|---|---|---|
| Stocks | 6 997 | 53 | | 844 | 384 882 |
| Créances clients | 41 354 | 14 | | 3 553 | 340 142 |
| Autres | - 106 249 | - 1 989 | | 15 643 | - 577 397 |
| **BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT** | **- 57 898** | **- 1 922** | **0** | **20 040** | **147 627** |

## Note 3.2. Chiffre d'affaires et marge brute

Le groupe commercialise toutes ses opérations de promotion sous le régime de la vente en état futur d'achèvement (VEFA).

À travers le contrat VEFA, le législateur a donné aux promoteurs immobiliers la possibilité d'appeler les fonds des clients en fonction de l'avancement des programmes selon un échéancier encadré par la Loi tout en donnant aux clients une Garantie Financière d'Achèvement (GFA). Les paiements cumulés des clients ne peuvent excéder 35 % du prix à l'achèvement des fondations, 70 % à la mise hors d'eau et 95 % à l'achèvement de l'immeuble. Ce contrat rend l'acquéreur propriétaire du sol et de l'édifice au fur et à mesure de sa construction.

La reconnaissance du chiffre d'affaires est effectuée conformément à la norme IAS 18 « Produits des activités ordinaires » et selon les modalités de la norme IAS 11 « Contrats de construction » en matière d'avancement, c'est-à-dire proportionnellement à l'avancement technique dont le point de départ est l'acquisition du terrain, et à l'avancement commercial (signature des actes de vente) de chaque programme.

Le chiffre d'affaires et la marge sont comptabilisés au fur et à mesure de l'avancement des travaux sur la base des prévisions effectuées par programme et selon la règle suivante : le chiffre d'affaires comptabilisé pour un programme donné est égal au produit du chiffre d'affaires cumulé des lots pour lesquels l'acte de vente notarié a été signé et du rapport entre le montant des dépenses foncières et des dépenses de construction engagées par le groupe sur ledit programme et le budget total des dépenses dudit programme.

Les prévisions utilisées ont été intégralement réexaminées trimestriellement et prennent en compte, au mieux de la connaissance de la direction, les évolutions attendues sur les prix de vente, la commercialisation et les coûts.

Ci-dessous la répartition du chiffre d'affaires et de la marge brute par produits :

| | 30 novembre 2018 | | 30 novembre 2017 | |
|---|---|---|---|---|
| *(en milliers d'euros)* | **Chiffre d'affaires** | **Marge brute** | Chiffre d'affaires | Marge brute |
| Logements collectifs | 1 220 789 | 223 234 | 1 169 114 | 218 648 |
| Maisons individuelles | 72 962 | 15 049 | 44 605 | 9 156 |
| **TOTAL LOGEMENTS** | **1 293 750** | **238 283** | **1 213 719** | **227 804** |
| **TERTIAIRE** | **254 150** | **59 223** | **165 263** | **39 729** |
| **AUTRES** | **10 329** | **2 496** | **11 816** | **1 598** |
| **TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES ET MARGE BRUTE** | **1 558 229** | **300 002** | **1 390 798** | **269 131** |

## Note 3.3. Charges opérationnelles

| | 30 novembre 2018 | | | | 30 novembre 2017 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *(en milliers d'euros)* | **Salaires et charges sociales** | **Frais de Publicité** | **Autres charges opérationnelles** | **Total** | Salaires et charges sociales | Frais de Publicité | Autres charges opérationnelles | Total |
| Charges commerciales | 10 674 | 20 540 | 5 219 | 36 433 | 11 106 | 21 381 | 5 168 | 37 655 |
| Charges administratives | 28 900 | | 45 640 | 74 541 | 26 685 | | 37 655 | 64 340 |
| Charges techniques et service après-vente | 18 756 | | 2 731 | 21 487 | 17 900 | | 2 682 | 20 582 |
| Charges développement et programmes | 17 109 | | 13 248 | 30 357 | 15 251 | | 13 348 | 28 599 |
| **TOTAL DES CHARGES OPÉRATIONNELLES** | **75 439** | **20 540** | **66 838** | **162 818** | **70 942** | **21 381** | **58 853** | **151 176** |

### Charges commerciales

Les charges commerciales s'élèvent à 36,4 millions d'euros au 30 novembre 2018 contre 37,7 millions d'euros en 2017. Cette baisse de 3,3 % provient essentiellement des dépenses de publicité et du poste « salaires et charges sociales ».

### Charges administratives

Les charges administratives s'élèvent à 74,5 millions d'euros au 30 novembre 2018 contre 64,3 millions d'euros en 2017, soit une augmentation de 15,9 %, principalement imputable à l'augmentation des postes « charges calculées » pour 8,9 millions d'euros, « salaires et charges sociales » pour 2,2 millions d'euros et « frais de déplacements » pour 0,8 million et une baisse du poste « honoraires » pour 1,7 million.

### Charges techniques et service après-vente

Les charges techniques et service après-vente s'élèvent à 21,5 millions d'euros au 30 novembre 2018 contre 20,6 millions d'euros en 2017, la hausse provenant du poste « salaires et charges sociales » pour 0,9 million d'euros.

### Charges développement et programmes

Les charges développement et programmes s'élèvent à 30,4 millions d'euros au 30 novembre 2018 contre 28,6 millions d'euros en 2017, soit une augmentation de 6,1 %, principalement imputable aux postes « salaires et charges sociales » pour 1,9 million d'euros.

## Note 3.4. Stocks

Les « nouveaux projets » correspondent à des programmes non encore développés. Ils sont évalués au prix de revient et comprennent les indemnités d'immobilisation versées dans le cadre de l'acquisition des terrains, les honoraires de conception, les frais de développement fonciers et tous les autres frais engagés au titre des projets.

À chaque date d'arrêté comptable, la fraction de ces dépenses engagée sur des projets pour lesquels les promesses d'achat de terrains ne sont pas signées et pour lesquelles il existe un manque de visibilité sur la probabilité de développement dans un avenir proche, est comptabilisée en charges.

Les stocks de programmes en cours de développement sont évalués au prix de revient. Ce dernier comprend le prix d'acquisition des terrains, les frais annexes, les taxes, le coût des VRD (voirie réseaux divers), le coût de construction et d'aménagement de zones modèles, les frais fonciers, les frais financiers ainsi que les honoraires et commissions inhérents aux mandats délivrés par Kaufman & Broad en vue de vendre les programmes immobiliers.

La norme IAS 2 prévoit l'incorporation en stock de frais fixes indirects dans la mesure où ces frais sont clairement identifiables et affectables. Ces frais doivent être incorporés aux stocks à l'aide de méthodes systématiques et rationnelles appliquées de façon cohérente et permanente à tous les coûts ayant des caractéristiques similaires.

Les frais fixes indirects (salaires, charges sociales et autres charges) relatifs aux départements fonciers, techniques et administration générale qui sont essentiellement composés de frais de développement, de suivi de travaux, de gestion de projet, de gestion après-vente, pour la partie directement affectable aux programmes immobiliers et engagée postérieurement à la signature de la promesse d'achat du terrain, peuvent être incorporés aux stocks.

Le groupe n'ayant pas mis en place les outils de gestion permettant d'identifier et d'évaluer ces coûts selon les critères des normes IFRS, il comptabilise en charges ces coûts fixes indirects.

Des provisions sont constituées pour couvrir les pertes prévisibles, lesquelles sont évaluées à partir d'une analyse des données économiques et financières prévisionnelles de chaque projet.

| | 30 novembre 2018 | | | 30 novembre 2017 |
|---|---|---|---|---|
| *(en milliers d'euros)* | **Brut** | **Dépréciation** | **Net** | **Net** |
| Nouveaux projets | 54 026 | - 12 019 | 42 006 | 44 241 |
| Programmes en cours | 358 096 | - 3 316 | 354 780 | 340 641 |
| **TOTAL STOCKS** | **412 121** | **- 15 335** | **396 786** | **384 882** |

La variation de la dépréciation se décompose comme suit :

| *(en milliers d'euros)* | 30 novembre 2017 | Dotations | Reprises | 30 novembre 2018 |
|---|---|---|---|---|
| Nouveaux projets | 6 744 | 10 847 | - 5 572 | 12 019 |
| Programmes en cours | 4 176 | 717 | - 1 577 | 3 316 |
| **TOTAL STOCKS** | **10 920** | **11 564** | **- 7 149** | **15 335** |

Les stocks nets de dépenses de nouveaux projets sont en diminution de 2,2 millions d'euros.

La provision sur les dépenses de nouveaux projets a augmenté suite à la décision de déprécier les dépenses de projets n'ayant pas fait l'objet d'une décision formelle d'abandon mais dont le développement est incertain. Les reprises de provisions pour dépréciation comptabilisées correspondent à hauteur de 4 millions d'euros à des reprises non utilisées sur des dépenses dont le développement jugé incertain a pu être lancé, le solde correspondant à des dépenses engagées qui ont été constatées en charges sur des projets abandonnés.

Les stocks bruts de programmes en cours ont augmenté de 3,9 % sur l'année.

Les provisions sur les programmes en cours correspondent aux provisions sur des terrains acquis non développés et à des soldes de provisions pour perte à terminaison sur des programmes en cours de développement.

Les reprises de provisions pour dépréciation comptabilisées correspondent essentiellement aux réductions de provisions pour perte à terminaison au fur et à mesure de leur avancement à hauteur de 0,5 million d'euros et sur la reprise d'une provision sur un projet abandonné à hauteur de 1 million d'euros.

## Note 3.5. Créances clients et autres créances

Les créances clients représentent les créances nées de l'enregistrement du chiffre d'affaires en fonction de l'avancement des programmes. Elles se composent des éléments suivants :

- les appels de fonds, réalisés auprès des clients à différentes étapes des travaux conformément à la réglementation en vigueur, non encore réglés ;
- le décalage qui peut exister entre les appels de fonds et l'avancement réel constaté à la clôture de l'exercice.

Ce décalage génère la majeure partie de ces créances ; ces créances sont non exigibles.

Les créances clients sont évaluées à leur valeur nominale, sous déduction des dépréciations constituées lorsque la valeur de réalisation des créances exigibles est inférieure à la valeur comptable.

| | 30 novembre 2018 | | | 30 novembre 2017 |
|---|---|---|---|---|
| *(en milliers d'euros)* | **Brut** | **Dépréciation** | **Net** | **Net** |
| **CRÉANCES CLIENTS** | **406 910** | **- 600** | **406 309** | **340 142** |
| État – TVA | 133 120 | - 195 | 132 925 | 128 128 |
| Avances et acomptes | 874 | | 874 | 953 |
| Comptes courants d'associés | 9 714 | | 9 714 | 8 046 |
| Créances notaires | 15 268 | | 15 268 | 41 424 |
| Autres | 17 690 | - 4 864 | 12 826 | 12 641 |
| **TOTAL AUTRES CRÉANCES** | **176 666** | **- 5 059** | **171 607** | **191 192** |
| **ÉTAT – IMPÔT COURANT** | **565** | | **565** | **7 776** |
| **PAIEMENTS D'AVANCE** | **1 100** | | **1 100** | **1 079** |
| **TOTAL CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES** | **585 241** | **- 5 659** | **579 581** | **540 189** |

L'ensemble des « Créances clients » et « Autres créances » est à échéance à moins d'un an.

La variation de la dépréciation se décompose comme suit :

| *(en milliers d'euros)* | 30 novembre 2017 | Variation de périmètre | Dotations | Reprises utilisées | Reprises non utilisées | 30 novembre 2018 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Créances clients | 410 | | 285 | - 69 | - 26 | 600 |
| Autres créances et TVA | 4 537 | | 2 066 | - 1 187 | - 356 | 5 059 |
| **TOTAL** | **4 947** | **0** | **2 351** | **- 1 256** | **- 382** | **5 659** |

Au cours de l'exercice, il n'y a pas eu de dotations ou de reprises de provisions significatives concernant les créances clients et les autres créances.

### *Note 3.5.1. Créances clients*

La différence entre les créances clients nettes de 406,3 millions d'euros et l'encours des appels de fonds de 63,9 millions d'euros (après dépréciation), soit 342,4 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 0,6 million d'euros.

Les conditions habituelles de règlement des appels de fonds sont à réception de ceux-ci.

Au 30 novembre 2018, l'antériorité des appels de fonds est la suivante :

| | 30 novembre 2018 | | 30 novembre 2017 | |
|---|---|---|---|---|
| *(en millions d'euros)* | **en valeur** | **en %** | en valeur | en % |
| • Non exigible | 4,3 | 6,7 % | - | 0,0 % |
| • Moins de 30 jours | 52,2 | 81,7 % | 67,8 | 90,3 % |
| • De 30 à 60 jours | 4,1 | 6,4 % | 4,5 | 6,0 % |
| • De 60 à 90 jours | 0,5 | 0,8 % | 1,0 | 1,3 % |
| • Au-delà de 90 jours | 2,8 | 4,4 % | 1,8 | 2,4 % |
| **TOTAL DES APPELS DE FONDS** | **63,9** | | **75,1** | |

### *Note 3.5.2. État – TVA*

Le poste « TVA » intègre au 30 novembre 2018 la TVA déductible sur les factures fournisseurs enregistrées à hauteur de 36,3 millions (42,9 millions d'euros en 2017), la TVA constatée sur les factures non parvenues liées à la constatation des coûts à l'avancement des programmes à hauteur de 78,4 millions d'euros (70,3 millions d'euros en 2017) et les crédits de TVA à hauteur de 18,3 millions d'euros (15 millions d'euros en 2017).

### *Note 3.5.3. Comptes courants d'associés*

Ce poste reflète la quote-part de perte affectée aux associés minoritaires et non réglée au 30 novembre 2018 sur les opérations consolidées en Intégration Globale. Une provision pour risques et charges a été constituée à hauteur de 7,8 millions d'euros destinée à couvrir les comptes courants d'associés débiteurs présentant un risque de non recouvrabilité (voir note 8.1. « Provisions »).

### *Note 3.5.4. Autres*

Le poste « Autres » intègre notamment une créance de prêt vis-à-vis d'un associé à hauteur de 1,2 million d'euros provisionnée en totalité compte tenu du litige opposant le groupe à cet associé, le versement au titre du redressement Urssaf pour 0,5 million d'euros (voir note 8.1. « Provisions »), les sommes versées au titre du litige sur l'opération Roissy Park (note 8.2. « Passifs éventuels ») pour 1,2 million d'euros, les primes d'assurances versées en 2018 à refacturer aux programmes pour 0,7 million d'euros et une avance sur résultats futurs de 2,5 millions d'euros dans le cadre des accords liés à l'acquisition de SMP.

## Note 3.6. Détail de la variation du Besoin en Fonds de Roulement

| *(en milliers d'euros)* | 30 novembre 2017 | Variation de BFR du TFT | Variation de périmètre | Autres variations du BFR | 30 novembre 2018 |
|---|---|---|---|---|---|
| Stocks | 384 882 | - 54 709 | 69 263 | - 2 650 | 396 786 |
| Clients | 340 143 | 493 606 | 930 | - 428 369 | 406 310 |
| Fournisseurs | - 652 012 | 19 702 | - 69 088 | - 4 561 | - 705 958 |
| Autres actifs et passifs d'exploitation | 66 840 | - 447 478 | - 395 | 437 210 | 56 177 |
| **BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION (TFT)** | **139 853** | **11 121** | **712** | **1 630** | **153 316** |
| Impôt courant | 7 775 | - 48 000 | - 42 | - 2 265 | - 42 532 |
| **BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT** | **147 628** | **- 36 879** | **669** | **- 635** | **110 783** |

La variation du Besoin en Fonds de Roulement d'exploitation (hors impôts courants) sur l'exercice 2018 est de 11,1 millions d'euros par rapport au 30 novembre 2017.

## Note 3.7. Gestion du risque de contrepartie

Les risques de contrepartie pour le groupe Kaufman & Broad portent potentiellement sur les fournisseurs/sous-traitants, sur les comptes clients et les contreparties bancaires.

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

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

Le groupe Kaufman & Broad place ses disponibilités, quasi-disponibilités et ses titres de placement auprès d'institutions financières de premier rang.

Le groupe Kaufman & Broad conclut des contrats de taux d'intérêt avec des institutions financières de premier rang.

Certains programmes sont développés par le groupe sur la base d'une participation en capital et en compte courant d'associés extérieurs à Kaufman & Broad. En raison notamment de la situation économique et financière, certains partenaires du groupe associés dans les opérations en co-promotion peuvent être défaillants dans la réalisation du programme immobilier et peuvent ne pas pouvoir honorer leurs engagements, entraînant pour la société l'obligation de faire face aux besoins de trésorerie générés par les programmes immobiliers concernés.

# Note 4. Rémunérations et avantages au personnel

## Note 4.1. Frais de personnel

Les frais de personnel inscrits à l'effectif des sociétés du groupe se ventilent comme suit :

| *(en milliers d'euros)* | **30 novembre 2018** | 30 novembre 2017 |
|---|---|---|
| Salaires et charges sociales | 75 439 | 70 942 |
| Dont Traitement et salaires [(a)] | 52 749 | 52 642 |
| Dont : abondement | 1 066 | 1 052 |
| Actions gratuites [(b)] | 2 130 | 5 396 |
| Charges sociales [(c)] | 26 369 | 25 108 |
| **TOTAL DES FRAIS DE PERSONNEL** | **79 118** | **77 750** |
| Effectif moyen (équivalent temps plein) | 883 | 813 |

*(a) Les informations détaillées relatives aux engagements du groupe en matière d'indemnités de départ à la retraite se trouvent en note 4.2. « Provisions pour indemnités de fin de carrière ».*
*(b) Les informations détaillées relatives aux paiements en actions se trouvent en note 4.3. « Paiements en action ».*
*(c) Le montant des charges comptabilisées au titre des régimes de retraite s'élève à 6,5 millions d'euros sur l'exercice 2018 à comparer à 6,1 millions d'euros sur l'exercice 2017.*

## Note 4.2. Provisions pour indemnités de fin de carrière

Le groupe n'a pas d'autre engagement que les indemnités de fin de carrière qui font l'objet d'une provision dans les comptes consolidés du groupe.

L'évaluation de cette provision est faite par un expert indépendant.

La méthode actuarielle utilisée correspond à la méthode des unités de crédits projetées. Cette méthode consiste à évaluer, pour chaque salarié, le montant de l'indemnité correspondant au salaire projeté en fin de carrière, et aux droits appliqués à l'ancienneté acquise à la date de l'évaluation. Le montant de l'indemnité, ainsi évaluée, est actualisé et probabilisé avec la table de mortalité et la table de rotation du personnel.

Les écarts actuariels sont intégralement et directement comptabilisés en capitaux propres au cours de la période dans laquelle ils surviennent.

Les hypothèses retenues pour le calcul des indemnités de fin de carrière sont les suivantes :

- taux d'actualisation : taux des obligations « Corporate » de catégorie « AA » (valeur déterminée par l'indice IBOXX) de 1,50 % ;
- taux moyen de progression des salaires : 3,26 % ;
- taux d'inflation : 1,75 % ;
- âge de départ en retraite de 62 ans pour toutes les catégories de personnel ;
- taux de *turnover* annuel moyen de : 7,9 % sachant qu'un taux différencié calculé sur la moyenne des trois derniers exercices a été appliqué par tranche d'âge.

Le taux d'actualisation retenu par la société en fonction des conditions de marché s'appuie sur des obligations de durée semblable à la durée estimée des obligations au titre des avantages au personnel.

Il n'y a pas d'actifs de couverture sur les plans d'indemnités de fin de carrière.

Cette provision intègre les charges sociales que la société devrait régler si elle impose la mise à la retraite des salariés conformément à la législation sociale en vigueur.

Le tableau ci-dessous présente le détail des composantes de la charge de l'exercice au titre des indemnités de fin de carrière :

| *(en milliers d'euros)* | **30 novembre 2018** | 30 novembre 2017 |
|---|---|---|
| Coûts des services rendus au cours de l'exercice [(a)] | 236 | - 12 |
| Coût financier [(b)] | 84 | 72 |
| **CHARGE COMPTABILISÉE DANS LE COMPTE DE RÉSULTAT** | **320** | **60** |

*(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 2018** | 30 novembre 2017 |
|---|---|---|
| Passif net à l'ouverture | 6 406 | 6 929 |
| Coût de l'exercice | 409 | 256 |
| Prestations versées | - 89 | - 196 |
| Variation de périmètre | - | - |
| Écarts actuariels (comptabilisés en capitaux propres) | 345 | - 583 |
| **PASSIF NET À LA CLÔTURE** | **7 072** | **6 406** |

Le montant total des écarts actuariels (charges) au 30 novembre 2018 s'élève à 0,3 million d'euros contre un produit de 0,6 million d'euros au 30 novembre 2017. Cette variation provient essentiellement de l'augmentation du taux moyen de progression des salaires.

Le passif net évoluerait au 30 novembre 2018 à 6 902 milliers d'euros avec un taux d'actualisation de 1,75 % et à 7 246 milliers d'euros avec un taux d'actualisation de 1,25 %.

L'historique de l'engagement des pertes et gains actuariels générés se décline comme suit :

| *(en milliers d'euros)* | **30 novembre 2018** | 30 novembre 2017 | 30 novembre 2016 | 30 novembre 2015 |
|---|---|---|---|---|
| Engagement | 7 072 | 6 406 | 6 929 | 5 612 |
| Actifs financiers | - | - | - | - |
| **COUVERTURE FINANCIÈRE** | **7 072** | **6 406** | **6 929** | **5 612** |
| Pertes et (gains) actuariels générés sur l'engagement | 345 | - 583 | 1 152 | - 24 |

## Note 4.3. Paiements en actions

Conformément à la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions », les options d'achat et de souscription d'action, les offres réservées aux salariés et les attributions d'actions gratuites portant sur des actions Kaufman & Broad accordées aux salariés et aux mandataires sociaux du groupe sont évaluées à la date d'octroi.

Le groupe valorise l'avantage accordé aux salariés à la juste valeur à la date d'attribution des droits. La valeur des options d'achat et de souscription d'actions et des actions gratuites est notamment fonction du prix d'exercice et de la durée de vie de l'option, du prix actuel des actions sous-jacentes, de la volatilité attendue du prix de l'action, des dividendes attendus sur les actions, de la probabilité d'exercice de l'option et du taux d'intérêt sans risque pour la durée de vie de l'option. Cette valeur est enregistrée dans les charges administratives linéairement entre la date d'attribution et la date d'exercice des options ou de disponibilité des actions avec une contrepartie directe en capitaux propres.

### *Note 4.3.1. Plans d'attribution d'actions gratuites*

Sur l'exercice, le Conseil d'Administration a décidé la mise en œuvre de 2 nouveaux plans d'actions gratuites : l'un le 7 mars 2018 dans le cadre de l'autorisation de l'Assemblée Générale du 11 mai 2017, l'autre le 3 mai 2018 dans le cadre de l'autorisation de l'Assemblée Générale du même jour.

Les principales caractéristiques des plans en cours au 30 novembre 2018 au sein du groupe sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

| Plan d'actions gratuites | 11 mai 2017 | 11 mai 2017 | 7 mars 2018 | 3 mai 2018 |
|---|---|---|---|---|
| Date d'autorisation par l'Assemblée Générale Extraordinaire | 15 avril 2016 | 11 mai 2017 | 11 mai 2017 | 3 mai 2018 |
| Nombre d'actions gratuites pouvant être attribuées | 400 000 | 250 000 | 159 212 | 250 000 |
| Date du Conseil d'Administration attribuant des actions | 11 mai 2017 | 11 mai 2017 | 7 mars 2018 | 3 mai 2018 |
| Nombre de bénéficiaires | 814 | 814 | 881 | 1 |
| Types d'actions | Existantes | Existantes | Existantes | Existantes |
| Nombre d'actions gratuites attribuées | 23 801 | 90 788 | 97 562 | 10 000 |
| Actions devenues caduques | 2 530 | 9 919 | 5 051 | 0 |
| Actions en cours au 30 novembre 2018 | 21 271 | 80 869 | 92 511 | 10 000 |
| Cours le jour de l'attribution | 37,75 € | 37,75 € | 42,84 € | 43,80 € |
| Date d'acquisition | 11 mai 2019 | 11 mai 2019 | 7 mars 2020 | 3 mai 2021 |
| Date de disponibilité | 11 mai 2021 | 11 mai 2021 | 7 mars 2022 | 3 mai 2022 |
| Juste valeur initiale du plan | 576 785 € | 2 200 123 € | 2 582 905 | 236 016 |
| Données entrées dans le modèle : | Modèle Binomial | Modèle Binomial | Modèle Binomial | Modèle Binomial |
| • prix d'exercice | - | - | - | - |
| • dépréciation d'illiquidité des titres (% du prix à terme) | 1 % | 1 % | 1 % | 1 % |
| • dividendes attendus (en % de la capitalisation) | 2,06 € par action | 2,06 € par action | 2,10 € par action | 2,10 € par action |
| • taux d'intérêt sans risque (taux de marché) | - 0,30 % | - 0,30 % | - 0,30 % | - 0,30 % |
| • taux de prêt/emprunt des titres | - | - | | |
| • taux d'actualisation du prix à terme | Euribor + 300 bps | Euribor + 300 bps | Euribor + 300 bps | Euribor + 300 bps |
| • taux de *turnover* | 0 % pour les dirigeants clés 16,1 %/an pour les autres salariés | 0 % pour les dirigeants clés 16,1 %/an pour les autres salariés | 0 % pour le Président, 13,7 % pour les dirigeants clés 17,9 %/an pour les autres salariés | 0 % pour le Président |

Les plans d'attributions d'actions gratuites ont généré une charge sur l'exercice de 2,1 millions d'euros, détaillée comme suit, comptabilisée en résultat avec une contre-partie en capitaux propres.

| *(en milliers d'euros)* | Plans 11/5/17 | Plan 7/3/18 | Plan 3/5/18 | Total |
|---|---|---|---|---|
| Valorisation initiale | 2 777 | 2 583 | 236 | 5 596 |
| Charge de la période | 1 189 | 895 | 45 | 2 130 |

## Note 4.4. Rémunération des dirigeants (parties liées)

### Termes et conditions des transactions avec les parties liées

En dehors des transactions avec la société Artimus Participations, les relations avec les parties liées, y compris les modalités de rémunérations des dirigeants, sont restées comparables à celles de l'exercice 2017 et aucune autre transaction inhabituelle, par sa nature ou son montant, n'est intervenue au cours de la période.

### Dirigeants du groupe

Le groupe n'a consenti aucun prêt aux membres des organes d'administration et de direction du groupe au cours des exercices 2017 et 2018.

**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 2018** | 30 novembre 2017 révisé | 30 novembre 2017 publié |
|---|---|---|---|
| Avantages court terme hors charges patronales [(a)] | 3 792 | 3 755 | 2 326 |
| Avantages court terme : charges patronales | 1 752 | 2 808 | 1 775 |
| Avantages postérieurs à l'emploi – impact bilan [(b)] | - | - | - |
| Autres avantages à long terme [(c)] | - | NA | NA |
| Indemnités de fin de contrat | 167 | - | - |
| Jetons de présence [(d)] | 247 | 236 | 236 |
| Rémunération en actions | - | - | - |
| Attribution d'options d'actions *(quantité)* | - | - | - |
| Attribution d'actions gratuites *(quantité)* | 39 200 | 36 750 | 36 750 |

*(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. Les données 2017 publiées ont été révisées afin d'inclure les rémunérations du Président pour 2017 et 2018.*
*(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 2018, le montant comptabilisé en charges par notre société au titre de ce contrat s'élève à 140 milliers d'euros (150 milliers d'euros au 30 novembre 2017).

# Note 5. Immobilisations incorporelles et corporelles

## Note 5.1. *Goodwill*

Les goodwill sont déterminés à la date de prise de contrôle (notion de goodwill unique). L'allocation du prix d'acquisition est finalisée durant la période d'évaluation, soit 12 mois à compter de la date de la prise de contrôle. L'impact des variations de pourcentage ultérieur sans effet sur le contrôle est constaté en capitaux propres. La dette liée à une clause d'ajustement de prix est comptabilisée à la juste valeur dès la date d'acquisition. Toute modification de la juste valeur de la dette est enregistrée en résultat.

Les principaux *goodwill* des sociétés consolidées par Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) s'analysent de la façon suivante :

| *(valeur nette en milliers d'euros)* | **30 novembre 2018** | 30 novembre 2017 |
|---|---|---|
| Île-de-France | 8 346 | 8 346 |
| Kaufman & Broad Sud-Ouest | 47 287 | 47 287 |
| Serge Mas Promotion | 150 | 150 |
| Résidences Bernard Teillaud | 12 878 | 12 878 |
| **TOTAL *GOODWILL*** | **68 661** | **68 661** |

| *(en milliers d'euros)* | **30 novembre 2018** | 30 novembre 2017 |
|---|---|---|
| Solde en début de période | 68 661 | 68 661 |
| Augmentation | | |
| Perte de valeur | | |
| **SOLDE EN FIN DE PÉRIODE** | **68 661** | **68 661** |

Les *goodwill* ont fait l'objet de tests de perte de valeur conformément aux principes décrits à la note 5.4. « Pertes de valeurs sur actifs immobilisés ». Ils ont permis de conclure à l'absence de dépréciation au 30 novembre 2018. La valeur recouvrable retenue a été basée sur la valeur d'utilité.

## Note 5.2. Autres immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles comprennent principalement la valorisation des marques et logos Kaufman & Broad. La durée de vie de cet actif est indéterminée et ne fait donc pas l'objet d'amortissement mais l'objet d'un test de perte de valeur annuellement ou dès identification d'indicateur de perte de valeur.

Les autres immobilisations incorporelles se décomposent comme suit :

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.

| | 30 novembre 2018 | | | 30 novembre 2017 |
|---|---|---|---|---|
| *(en milliers d'euros)* | Valeur brute | Amortissements cumulés | Valeur nette | Valeur nette |
| Marque Kaufman & Broad | 80 422 | | 80 422 | 80 422 |
| Autres immobilisations incorporelles | 30 830 | - 20 240 | 10 590 | 9 020 |
| **TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES** | **111 252** | **- 20 240** | **91 012** | **89 442** |

La marque fait l'objet d'un test de perte de valeur global avec les *goodwill* (voir note 5.4. « Pertes de valeurs sur actifs immobilisés »).

L'évolution de la valeur nette des immobilisations incorporelles s'analyse de la façon suivante :

| *(en milliers d'euros)* | 30 novembre 2018 | 30 novembre 2017 |
|---|---|---|
| Solde en début de période | 89 442 | 87 570 |
| Acquisitions d'immobilisations incorporelles | 2 273 | 3 132 |
| Cession, mises au rebut et variation de périmètre | 2 244 | 1 138 |
| Dotation aux amortissements | - 2 947 | - 2 398 |
| **SOLDE EN FIN DE PÉRIODE** | **91 012** | **89 442** |

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles et la dotation aux amortissements portent sur les logiciels informatiques et le site internet.

## Note 5.3. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition.

L'amortissement est calculé en fonction des rythmes de consommation des avantages économiques attendus par élément d'actif sur la base du coût d'acquisition, sous déduction le cas échéant d'une valeur résiduelle.

À ce titre, le mode linéaire est en général retenu sur les durées suivantes :

- agencements, aménagements, installations : 10 ans ;
- matériel de chantier : 5 ans ;
- matériel de transport : 5 ans ;
- matériel de bureau : 5 ans ;
- mobilier de bureau : 10 ans ;
- matériel informatique : 3 ans.

Les biens dont le groupe Kaufman & Broad 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.

Les immobilisations corporelles se décomposent comme suit :

| | 30 novembre 2018 | | | | 30 novembre 2017 |
|---|---|---|---|---|---|
| *(en milliers d'euros)* | Valeur brute | Amortissements cumulés | Provisions pour dépréciation | Valeur nette | Valeur nette |
| Terrains | 187 | | | 187 | 187 |
| Constructions | 305 | | | 305 | 305 |
| Autres immobilisations corporelles | 23 412 | - 14 570 | - 1 931 | 6 912 | 6 493 |
| En cours | 10 | | | 10 | 714 |
| **TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES** | **23 914** | **- 14 570** | **- 1 931** | **7 414** | **7 699** |

Les autres immobilisations corporelles intègrent les agencements et mobilier de bureau du siège social et des différentes agences du groupe.

L'évolution de la valeur nette des immobilisations corporelles s'analyse de la façon suivante :

| *(en milliers d'euros)* | 30 novembre 2018 | 30 novembre 2017 |
|---|---|---|
| Solde en début de période | 7 699 | 7 449 |
| Acquisitions d'immobilisations corporelles | 6 211 | 3 310 |
| Cessions, mises au rebut et variation de périmètre | - 2 419 | - 1 243 |
| Dotations aux amortissements (nettes de reprises) | - 2 146 | - 1 817 |
| Dotation aux provisions pour dépréciation (nettes de reprises) | - 1 931 | |
| **SOLDE EN FIN DE PÉRIODE** | **7 414** | **7 699** |

## Note 5.4. Pertes de valeurs sur actifs immobilisés

### Unités Génératrices de Trésorerie

Les Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) constituent des ensembles homogènes d'actifs dont l'utilisation continue génère des entrées de trésorerie qui sont largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres groupes d'actifs. Les UGT retenues par le groupe Kaufman & Broad sont les suivantes (liste complète) :

- Kaufman & Broad Paris ;
- Kaufman & Broad Île-de-France ;
- Kaufman & Broad Sud-Ouest ;
- Résidences Bernard Teillaud ;
- Kaufman & Broad Rhône-Alpes ;
- Kaufman & Broad Méditerranée ;
- Kaufman & Broad Ouest ;
- Kaufman & Broad Pyrénées-Atlantiques ;
- Kaufman & Broad Côte d'Azur ;
- Kaufman & Broad Flandres ;
- Kaufman & Broad Immobilier d'entreprise et Logistique ;
- Kaufman & Broad Est.

### Test de dépréciation

S'agissant des goodwill et immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée, des tests de dépréciation sont réalisés au minimum une fois par an afin de s'assurer que la valeur nette comptable des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles non amortissables, affectés à chacune des UGT ou à chacun des groupes d'UGT, est au moins égale à la valeur recouvrable.

Les actifs immobilisés, incorporels et corporels, font l'objet d'une dépréciation lorsque du fait d'événements ou de circonstances intervenus au cours de la période (obsolescence, dégradation physique, changements importants dans le mode d'utilisation, performances inférieures aux prévisions, chute des revenus et autres indicateurs externes…), leur valeur recouvrable apparaît durablement inférieure à leur valeur nette comptable.

Les tests de dépréciation sont réalisés par groupe d'actifs (Unité Génératrice de Trésorerie) en comparant leur valeur recouvrable et leur valeur nette comptable.

La nécessité de constater une perte de valeur est appréciée par comparaison entre la valeur comptable des actifs et passifs des UGT et leur valeur recouvrable. La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre la juste valeur nette des coûts de sortie et la valeur d'utilité.

La juste valeur nette des coûts de sortie est déterminée comme la meilleure estimation de la valeur de vente nette des coûts de sortie lors d'une transaction réalisée dans des conditions de concurrence normale entre des parties bien informées et consentantes. Cette estimation est déterminée sur la base des informations de marché disponibles en considérant les situations particulières.

La valeur d'utilité retenue par le groupe Kaufman & Broad correspond au cumul des cash flows libres actualisés sur une durée de 5 ans avec une valeur terminale.

Le taux d'actualisation retenu pour déterminer la valeur d'utilité au 30 novembre 2018 s'établit à 7 % (inchangé par rapport au 30 novembre 2017). 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 influer 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 2019-2023 ; 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 2017).

Ce taux est inférieur au taux de croissance moyen de l'activité sur la période des prévisions à 5 ans.

Les tests de recouvrabilité des actifs sont effectués pour chaque UGT et prennent en compte les *goodwill* qui ont été alloués lors des différentes acquisitions et les actifs à durée de vie déterminée (actifs corporels et Besoin en Fonds de Roulement net). La marque Kaufman & Broad dont la valeur nette au bilan s'élève à 80,4 millions d'euros (voir note 5.2. « Autres immobilisations incorporelles ») n'est pas affectée aux UGT du groupe et son test de dépréciation est réalisé au niveau du groupe selon la méthode des flux de trésorerie actualisés.

Des tests de sensibilité aux hypothèses précédentes ont été menés afin de mesurer l'impact de l'évolution des paramètres de calcul, sur la base de variations jugées raisonnablement possible par la direction générale : hausse du taux d'actualisation (50 points de base), la baisse du taux de croissance à long terme (50 points de base) et l'augmentation du taux de Besoin en Fonds de Roulement (5 points de base). Aucune perte de valeur potentielle n'apparaît avec ces hypothèses dégradées.

## Note 5.5. Engagements d'investissements, d'achats et de locations

| | | Paiements dus par échéancier | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| *(en milliers d'euros)* | **30 novembre 2018** | Moins d'un an | De 1 à 5 ans | Plus de 5 ans | 30 novembre 2017 |
| Engagements de location simple | 28 460 | 7 965 | 15 106 | 5 389 | 20 564 |
| Engagements d'investissement corporels et incorporels | | | | | |
| **TOTAL** | **28 460** | **7 965** | **15 106** | **5 389** | **20 564** |

**Engagements relatifs aux locations simples**

Le tableau ci-dessous indique, au 30 novembre 2018, les loyers futurs minimaux pour les contrats non résiliables de location simple :

| *(en milliers d'euros)* | **30 novembre 2018** | 30 novembre 2017 |
|---|---|---|
| 2018 | | 7 904 |
| 2019 | 7 965 | 8 241 |
| 2020 | 6 585 | 2 235 |
| 2021 | 4 777 | 781 |
| 2022 | 2 007 | 322 |
| 2023 | 1 737 | 573 |
| 2024 et au-delà | 5 389 | 508 |
| **TOTAL DES LOYERS FUTURS MINIMAUX** | **28 460** | **20 564** |

La charge de loyers enregistrée au compte de résultat au 30 novembre 2018 au titre des locations simples s'est élevée à 6,9 millions d'euros (6,8 millions d'euros au 30 novembre 2017).

# Note 6. Financements et instruments financiers

## Note 6.1. Actifs et passifs financiers

Les actifs et passifs financiers sont classés en trois catégories et comprennent :

- les emprunts au coût amorti ;
- les passifs financiers comptabilisés à la juste valeur par le compte de résultat. ;
- les prêts et créances, actifs financiers disponibles à la vente.

**Emprunts et passifs financiers courants et non courants**

Les emprunts et autres passifs financiers sont évalués initialement à la juste valeur puis au coût amorti, calculé à l'aide du Taux d'Intérêt Effectif (TIE).

Les frais de transaction, qui sont directement attribuables à l'acquisition ou à l'émission d'un passif financier, viennent en diminution de ce passif financier. Ces frais sont ensuite amortis actuariellement sur la durée de vie du passif selon la méthode du TIE.

La fraction à moins d'un an des dettes financières est présentée en passifs courants.

**Instruments financiers dérivés**

Le groupe Kaufman & Broad est exposé au risque de marché, notamment en ce qui concerne le risque de taux d'intérêt. Pour y faire face, le groupe a recours à un certain nombre d'instruments financiers dérivés.

Les instruments dérivés sont évalués à leur juste valeur au bilan. La variation de juste valeur des instruments dérivés est enregistrée en contrepartie du compte de résultat, sauf dans les cas de couverture tel qu'indiqué ci-dessous.

**Instruments de couverture de flux de trésorerie**

Le groupe utilise uniquement des instruments de couverture de flux futurs de trésorerie :

- la couverture de flux de trésorerie, consiste en une couverture de l'exposition aux variations de flux de trésorerie qui sont attribuables à un risque particulier associé à un actif ou passif comptabilisé ou à une transaction prévue (par exemple les flux d'intérêts de la dette à taux variable) et qui affecterait le résultat net présenté ;
- la partie efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est enregistrée directement en contrepartie des capitaux propres. La variation de valeur de la part inefficace de l'instrument de couverture est comptabilisée quant à elle en résultat en charges financières. Les montants enregistrés en capitaux propres sont repris au compte de résultat symétriquement au mode de comptabilisation des éléments couverts.

**Fournisseurs et autres dettes**

En raison de leur caractère à court terme, les valeurs comptables retenues dans les comptes consolidés sont des estimations raisonnables de leur valeur de marché.

### *Note 6.1.1. Valeur comptable et juste valeur des actifs et passifs financiers par catégories*

| | 30 novembre 2018 | | | | 30 novembre 2017 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *(en milliers d'euros)* | Juste valeur par résultat | Prêts et créances | Dettes au coût amorti | Valeur au bilan | Juste valeur par résultat | Prêts et créances | Dettes au coût amorti | Valeur au bilan |
| **Actifs financiers** | | | | | | | | |
| Autres actifs financiers non courants | | 1 826 | | 1 826 | | 2 311 | | 2 311 |
| Créances clients | | 406 309 | | 406 309 | | 340 142 | | 340 142 |
| Autres créances courants | | 171 607 | | 171 607 | | 191 192 | | 191 192 |
| État impôt courant | | 565 | | 565 | | 7 776 | | 7 776 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 253 358 | | | 253 358 | 221 065 | | | 221 065 |
| **TOTAL ACTIFS FINANCIERS** | **253 358** | **580 307** | **0** | **833 665** | **221 065** | **541 422** | **0** | **762 487** |
| **Passifs financiers** | | | | | | | | |
| Emprunts et dettes financières | 113 | | 203 244 | 203 357 | 124 | | 254 032 | 254 156 |
| Dettes fournisseurs | | | 705 958 | 705 958 | | | 652 012 | 652 012 |
| État impôt courant | | | 43 097 | 43 097 | | | | |
| Autres dettes courants | | | 116 530 | 116 530 | | | 125 433 | 125 433 |
| **TOTAL PASSIFS FINANCIERS** | **113** | **0** | **1 068 829** | **1 068 942** | **124** | **0** | **1 031 477** | **1 031 601** |

La norme IFRS 13 requiert de hiérarchiser selon trois niveaux, les techniques de valorisation pour déterminer la juste valeur. Les catégories sont les suivantes :

- niveau 1 : référence directe à des prix cotés (non ajustés) sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques auxquels l'entité peut avoir accès à la date d'évaluation ;
- niveau 2 : Données d'entrée, autres que les prix cotés inclus dans les données d'entrée de niveau 1, qui sont observables pour l'actif ou le passif, soit directement, soit indirectement ;
- niveau 3 : Données d'entrée concernant l'actif ou le passif qui sont fondées sur des données non observables.

| | 30 novembre 2018 | | | 30 novembre 2017 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *(en milliers d'euros)* | Valeur comptable | Juste valeur de marché | Niveau | Valeur comptable | Juste valeur de marché | Niveau |
| **Actifs** | | | | | | |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 253 358 | 253 358 | 2 | 221 065 | 221 065 | 2 |
| **TOTAL ACTIFS** | **253 358** | **253 358** | | **221 065** | **221 065** | |
| **Passifs** | | | | | | |
| Ligne de crédit syndiqué | 50 000 | 50 000 | 3 | 100 000 | 100 000 | 3 |
| Emprunts obligataires | 150 000 | 150 000 | 3 | 150 000 | 150 000 | 3 |
| Facilitées de crédit utilisées | 1 087 | 1 087 | 3 | 1 757 | 1 757 | 3 |
| Autres emprunts et crédit-bail | 2 595 | 2 595 | 3 | 2 785 | 2 785 | 3 |
| Frais d'émission | - 438 | - 438 | 3 | - 510 | - 510 | 3 |
| Juste valeur des dérivés | 113 | 113 | 2 | 124 | 124 | 2 |
| **TOTAL PASSIFS** | **203 357** | **203 357** | | **254 156** | **254 156** | |

**Prêts et créances, actifs et passifs financiers disponibles à la vente**

Le groupe Kaufman & Broad considère que la valeur au bilan de la trésorerie, des créances clients ainsi que des dettes fournisseurs est la valeur la plus représentative de leur valeur de marché en raison du fort degré de liquidité de ces postes.

**Dettes au coût amorti**

Les dettes financières sont à taux variable, le groupe considère que leur juste valeur est proche de leur valeur comptable.

### *Note 6.1.2. Endettement financier brut*

L'endettement financier brut est constitué des passifs financiers à long terme et à court terme, des instruments financiers de couverture relatifs aux passifs constitutifs de l'endettement financier brut, et des intérêts courus sur les postes du bilan constitutifs de l'endettement financier brut.

**L'endettement financier brut par nature**

Au 30 novembre 2018, l'endettement financier brut se compose comme suit :

| | 30 novembre 2018 | | | |
|---|---|---|---|---|
| *(en milliers d'euros)* | Courant | Non courant | Total | 30 novembre 2017 |
| Ligne de crédit syndiqué [(a)] | | 50 000 | 50 000 | 100 000 |
| Emprunt obligataire [(b)] | | 150 000 | 150 000 | 150 000 |
| Frais d'émission | - 54 | - 385 | - 439 | - 510 |
| Facilitées de crédit utilisées | 1 087 | | 1 087 | 1 757 |
| Autres emprunts et crédit-bail | 2 559 | 37 | 2 596 | 2 785 |
| Juste valeur des dérivés | 113 | | 113 | 124 |
| **ENDETTEMENT FINANCIER BRUT** | **3 705** | **199 652** | **203 357** | **254 156** |

*(a) La ligne de crédit bancaire syndiqué mise en place en avril 2016 est remboursable in fine en 2021. Cette ventilation ne tient pas compte du remboursement intervenu fin janvier 2019 et décrit dans les événements postérieurs à la clôture (voir note 11).*

*(b) Les emprunts obligataires mis en place en mai 2017 ont les échéances suivantes : la tranche de 50 millions d'euros est à échéance in fine 2024 et la tranche de 100 millions d'euros est à échéance in fine 2025.*

Au 30 novembre 2018, le groupe utilise 150 millions d'emprunt obligataire et 50 millions d'euros de ligne de crédit bancaire syndiquée.

**Emprunt obligataire**

Le 18 mai 2017, Kaufman & Broad a procédé dans le cadre d'un placement privé auprès d'investisseurs institutionnels en Europe, à l'émission de son premier emprunt obligataire de type « Euro PP » d'un montant de 150 millions d'euros. Ce placement privé se décompose en une tranche de 50 millions d'euros à 7 ans (échéance mai 2024) à taux fixe annuel de 2,879 % payable au 31 mai de chaque année, et une tranche de 100 millions d'euros à 8 ans (échéance mai 2025) à taux fixe annuel de 3,204 % payable au 31 mai de chaque année.

Cette transaction permet en outre au groupe de diversifier ses sources de financements, de bénéficier de conditions de marchés favorables, et d'allonger substantiellement la maturité moyenne de sa dette.

***L'aménagement des ratios financiers***

Pour les semestres comptables à compter de novembre 2017, jusqu'au remboursement de l'emprunt obligataire, le groupe est soumis au respect de 2 ratios, calculés sur une base consolidée, dont les niveaux ont été définis comme suit :

| Ratios à chaque fin de semestre | Seuil au 30 novembre 2018 | Ratio au 30 novembre 2018 |
|---|---|---|
| Ratio de levier financier (1) | < ou = 3,0 | - 0,31 |
| Ratio d'Endettement (2) | < ou = 2,5 | - 0,16 |

*(1) Soit la Dette Financière Nette (a) divisée par l'EBITDA (b) où :*
*(a) la dette financière s'entend de l'endettement financier brut diminué de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, et hors certaines dettes subordonnées et certains engagements hors bilan ;*
*(b) l'EBITDA s'entend du résultat net de l'ensemble consolidé avant notamment impôts sur les résultats, résultat financier (dont les frais financiers nets, les pertes et gains de change et les autres frais financiers), autres charges et produits à caractère exceptionnel et/ou non récurrent, hors charges calculées (incluant notamment les dotations ou reprises sur amortissements et provisions, les ajustements à la juste valeur, les charges ou produits liés à la rémunération non pécuniaire des employés) et plus ou moins-values sur cessions d'éléments d'actifs, et diminué du résultat des intérêts minoritaires.*
*(2) Soit la Dette Financière Nette (a) divisée par les capitaux propres ajustés (c) ;*
*(c) Capitaux propres ajustés = capitaux propres consolidés au 30 novembre 2016 + résultat consolidé cumulé du 1er décembre 2016 à la fin du trimestre considéré - dividendes versés sur la période considérée + charge d'impairment cumulée de la période du 1er décembre 2016 à la fin du trimestre considéré.*

**Contrat de Crédit Senior**

Kaufman & Broad SA a conclu le 4 avril 2016 avec un syndicat de banques internationales un Contrat de Crédit Senior (le « Contrat de Crédit Senior 2016 »). Au premier semestre 2017, suite à l'émission du nouvel emprunt obligataire, le groupe a remboursé par anticipation la tranche A en totalité pour 50 millions d'euros et la tranche B à hauteur de 50 millions d'euros. Au 30 novembre 2018, le groupe a remboursé par anticipation la tranche B à hauteur de 50 millions d'euros supplémentaire.

En conséquence, le groupe dispose au 30 novembre 2018 de crédits syndiqués composés de crédits à terme sous la forme d'une Tranche B (la « Tranche B ») d'un montant en principal résiduel de 50 millions d'euros et à maturité 2021, ainsi que d'une ligne de crédit renouvelable (le « Crédit Renouvelable ») d'un montant en principal de 100 millions d'euros, soit un montant total maximum de 150 millions d'euros.

Au 30 novembre 2018, la société n'a pas effectué de tirage sur sa ligne de crédit *revolving*.

Aux termes du Contrat de Crédit Senior 2016, il est prévu que le prêt au titre de la Tranche B soit remboursable à sa date de maturité, soit 5 ans après la date de règlement-livraison de l'Opération.

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

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

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

***L'aménagement des ratios financiers***

Pour les semestres comptables à compter de novembre 2016, jusqu'à l'échéance du Contrat de Crédit Senior en 2021, le groupe est soumis au respect de deux ratios, calculés sur une base consolidée, dont les niveaux ont été définis comme suit :

| Ratios à chaque fin de semestre | Seuil au 30 novembre 2018 | Ratio au 30 novembre 2018 |
|---|---|---|
| Ratio de levier financier (1) | < ou = 3,0 | - 0,31 |
| Ratio d'Endettement (2) | < ou = 2,0 | - 0,16 |

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

*(a) la dette financière s'entend de l'endettement financier brut diminué de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, et hors certaines dettes subordonnées et certains engagements hors bilan ;*

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

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

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

L'accord prévoit l'application d'une clause de *cash sweep* dans certaines conditions.

Le Contrat de Crédit Senior 2016 ne prévoit la mise en place d'aucune sûreté réelle en garantie des sommes dues par la société en qualité d'emprunteur. Kaufman & Broad Homes SAS et Kaufman & Broad Europe SAS ont consenti des cautionnements solidaires (sous réserve de limitations usuelles préservant leur intérêt social) pour garantir des emprunts réalisés par la société au titre du Contrat de Crédit Senior 2016.

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

**Lignes de crédit syndiqué non utilisées**

| (en milliers d'euros) | 30 novembre 2018 | 30 novembre 2017 |
|---|---|---|
| Ligne RCF non utilisée (1) | 100 000 | 100 000 |

*(1) La ligne de crédit revolving (RCF) d'un montant maximum de 100 millions in fine avril 2021 a été mise en place en avril 2016 aux fins de financer les besoins généraux et en fonds de roulement du groupe. Cette ligne n'a pas été utilisée depuis sa mise en place.*

**Variation de l'endettement financier brut**

| | |
|---|---|
| **Endettement financier brut au 30 novembre 2017** | **254 156** |
| Remboursement Crédit Senior 2016 – tranche B | - 50 000 |
| Nouvel emprunt obligataire | |
| Frais d'émission | 72 |
| Variation des autres emprunts | - 190 |
| Variation de la juste valeur des instruments dérivés | - 11 |
| Variation des facilités de crédits | - 670 |
| **ENDETTEMENT FINANCIER BRUT AU 30 NOVEMBRE 2018** | **203 357** |

### *Note 6.1.3. Endettement financier net*

**Trésorerie et équivalents de trésorerie**

La trésorerie et équivalents de trésorerie sont constitués des disponibilités et dépôts à vue et des équivalents de trésorerie au sens de la norme IAS 7 : il s'agit des placements à court terme, généralement moins de trois mois, aisément convertibles en un montant connu de liquidités, non soumis à des risques significatifs de variation de valeur et libellés en euros (essentiellement SICAV et Fonds Commun de Placement monétaires et certificats de dépôt).

À chaque arrêté, les placements à court terme sont valorisés à leur juste valeur et la différence éventuelle est portée en résultat.

La trésorerie et équivalents de trésorerie du groupe Kaufman & Broad se décompose de la manière suivante :

| *(en milliers d'euros)* | **30 novembre 2018** | 30 novembre 2017 |
|---|---|---|
| Banques et caisses disponibles [(a)] | 249 974 | 218 125 |
| Placements court terme et dépôts à terme [(b)] | | 0 |
| Soldes réservataires [(c)] | 3 383 | 2 940 |
| **TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE** | **253 358** | **221 065** |

*(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 représentent les 5 % de dépôts versés par les clients à la signature de leur réservation sur un compte bancaire bloqué. Ils seront libérés et donc disponibles lors de la signature de l'acte de vente notarié.*

**Endettement financier net**

L'endettement financier net est constitué de l'endettement financier brut, tel que défini ci-dessus, diminué de la trésorerie et des équivalents de trésorerie.

Les éléments bilanciels contributifs à l'endettement financier net sont les suivants :

| *(en milliers d'euros)* | **30 novembre 2018** | 30 novembre 2017 |
|---|---|---|
| Endettement financier brut | 203 357 | 254 156 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 253 358 | 221 065 |
| **ENDETTEMENT FINANCIER NET** | **- 50 001** | **33 091** |

## Note 6.2. Expositions aux risques de marché et instruments financiers

### *Note 6.2.1. Gestion du risque de taux d'intérêt*

Les évaluations à la juste valeur sont détaillées par niveau selon la hiérarchie de juste valeur suivante :

- l'instrument est coté sur un marché actif (niveau 1) ;
- l'évaluation fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données observables, directement (prix) ou indirectement (dérivés du prix) (niveau 2) ;
- au moins une composante significative de la juste valeur s'appuie sur des données non observables (niveau 3).

La juste valeur des instruments financiers négociés sur des marchés actifs est basée sur les cotations au jour de clôture du bilan. Un marché est considéré comme actif si les cotations sont aisément et régulièrement disponibles d'une Bourse, de négociants, de courtiers, d'un évaluateur ou d'une agence de réglementation et que ces cotations sont basées sur des transactions régulières. Ces instruments sont classés en niveau 1.

La juste valeur des instruments financiers qui ne sont pas cotés sur un marché actif (par exemple, les dérivés de gré à gré) est déterminée à l'aide de techniques d'évaluation. Ces différentes méthodes maximisent l'utilisation de données de marché observables, si disponibles, et se fondent peu sur les estimations propres du groupe. Si tous les éléments requis au calcul de la juste valeur de l'instrument sont observables, cet instrument est classé en niveau 2.

Si un ou plusieurs des principaux éléments de calcul ne sont pas basés sur des données de marché observables, l'instrument est classé en niveau 3.

La politique de gestion du risque de taux d'intérêt a pour objectif de limiter et de maîtriser les variations des taux d'intérêt et leurs répercussions sur le résultat et le flux de trésorerie, afin que le coût global de la dette reste acceptable. Pour réaliser cet objectif, le groupe couvre les flux d'intérêt de ses emprunts à taux variable par des *swaps* de taux d'intérêt. Ces derniers constituent des dérivés couvrant des flux de trésorerie. Ils sont comptabilisés au bilan à leur juste valeur. Kaufman & Broad applique la comptabilité de couverture de flux de trésorerie. Dans le cadre du Contrat de Crédit Senior, le groupe s'est également engagé à maintenir les couvertures en place à hauteur de 50 % des emprunts.

Les couvertures de risque de taux d'intérêt sont effectuées au moyen d'instruments cotés sur des marchés organisés ou de gré à gré, avec des contreparties de premier rang.

Le tableau ci-dessous détaille le portefeuille de *swaps* prêteurs Euribor 1 mois emprunteurs à taux fixe au 30 novembre 2018 :

| Nature | Notionnel *(en millions d'euros)* | Taux fixe | Échéance Date de début | Échéance Date de fin | Type | Valeur de marché au 30 novembre 2018 en % du nominal | Valeur de marché au 30 novembre 2017 en % du nominal |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *Swap* taux fixe EUR1m | 20 | 0,2975 % | 31 mai 2017 | 1er avril 2021 | couverture | - 0,57 % | - 0,62 % |

La juste valeur de ces dérivés est communiquée par une société spécialisée externe au groupe (valorisation de niveau 2 au sens d'IFRS 7). La réserve de couverture nette d'impôt différée au 30 novembre 2018 s'élève à - 74 milliers d'euros.

L'exposition de la dette nette du groupe au 30 novembre 2018 est de :

| Types d'instruments | Variable/fixe | Moins d'un an | De 1 à 5 ans | Plus de 5 ans |
|---|---|---|---|---|
| Lignes de crédit syndiqué [(b)] | variable | | 50 000 | |
| Emprunt obligataire | fixe | | | 150 000 |
| Facilités de crédit | variable | 1 087 | | |
| **PASSIFS FINANCIERS** | | **1 087** | **50 000** | **150 000** |
| Banques et caisses disponibles [(a)] | variable | 249 974 | | |
| Placements à court terme | variable | | | |
| Soldes réservataires | variable | 3 383 | | |
| **ACTIFS FINANCIERS** | | **253 358** | **-** | **-** |
| **POSITION NETTE AVANT GESTION** | | **- 252 271** | **50 000** | **150 000** |
| *Swap* | | | - 20 000 | |
| **POSITION NETTE APRÈS GESTION** | | **- 252 271** | **30 000** | **150 000** |

*(a) Banques, caisses disponibles et soldes réservataires.*
*(b) Cette ventilation ne tient pas compte du remboursement intervenu fin janvier 2019 et décrit dans les événements postérieurs à la clôture (voir note 11).*

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

Hypothèses : Euribor 1 mois à - 0,370 %

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 : - 257 milliers d'euros ;
- à la baisse : + 51 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 : - 157 milliers d'euros ;
- à la baisse : + 31 milliers d'euros.

L'exposition de la dette nette du groupe au 30 novembre 2017 est de :

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

*(a) Banques, caisses disponibles et soldes réservataires.*

### *Note 6.2.2. Gestion du risque sur actions*

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

- les valeurs mobilières de placement détenues par Kaufman & Broad sont des SICAV monétaires et certificats de dépôt bénéficiant des meilleures notations et souscrites auprès d'établissements reconnus ;
- les actions propres sont détenues soit pour couvrir les objectifs décrits dans le descriptif du programme de rachat d'actions dont les plans de *stock-options* et d'actions gratuites, soit dans le cadre du Contrat de Liquidité. L'impact de l'ensemble de ces actions et des fluctuations du cours est décrit dans la note 7.1.4. « Actions propres ».

### *Note 6.2.3. Gestion du risque de liquidité*

Le tableau suivant indique les obligations contractuelles du groupe en ce qui concerne le paiement des intérêts, le remboursement des dettes financières hors instruments dérivés et les instruments dérivés avec justes valeurs positives et négatives. Les paiements d'intérêts à taux variable ont été calculés sur la base des derniers taux d'intérêt connus avant le 30 novembre 2018.

| | Valeur comptable au 30 novembre 2018 | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Moins d'un an | | De 1 à 2 ans | | de 2 à 3 ans | | de 3 à 5 ans | | + de 5 ans | | | Valeur comptable au 30 novembre 2017 |
| *(en milliers d'euros)* | Intérêts | Rembour-sements | Intérêts | Rembour-sements | Intérêts | Rembour-sements | Intérêts | Rembour-sements | Intérêts | Rembour-sements | Total | |
| **Emprunts et passifs financiers** | | | | | | | | | | | | |
| Lignes du crédit syndiqué | 1 190 | | 1 190 | | 408 | 50 000 | | | | | 50 000 | 100 000 |
| Emprunt obligataire | 3 926 | | 3 926 | | 3 937 | | 7 852 | | 4 331 | 150 000 | 150 000 | 150 000 |
| Autres emprunts | 2 443 | 3 646 | 1 | 37 | | | | | | | 3 683 | 4 542 |
| **TOTAL** | **7 559** | **3 646** | **5 117** | **37** | **4 345** | **50 000** | **7 852** | **0** | **4 331** | **150 000** | **203 683** | **254 542** |

Les flux d'intérêts sont réglés mensuellement et tiennent compte des *swaps*.

## Note 6.3. Coût de l'endettement financier net

| *(en milliers d'euros)* | 30 novembre 2018 | 30 novembre 2017 |
|---|---|---|
| Charges financières | 9 621 | 6 287 |
| Produits financiers | - 914 | - 508 |
| **COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET** | **8 707** | **5 779** |

Le coût de l'endettement financier net s'établit à 8,7 millions d'euros, soit une augmentation de 2,9 millions d'euros par rapport à 2017.

Les charges financières se détaillent comme suit :

| *(en milliers d'euros)* | 30 novembre 2018 | 30 novembre 2017 |
|---|---|---|
| Charges d'intérêts sur lignes de crédit syndiqué et emprunt obligataire | 7 432 | 6 776 |
| Charges d'intérêts sur *swaps* | 63 | 1 463 |
| Charges d'étalement des frais de mise en place des lignes syndiquées | 72 | 3 162 |
| Capitalisation des frais financiers | - 10 110 | - 10 972 |
| Charges sur opérations dédiées | 9 039 | 5 740 |
| Juste valeur sur les *swaps* | | - 1 067 |
| Autres | 3 125 | 1 185 |
| **CHARGES FINANCIÈRES** | **9 621** | **6 287** |

Les charges d'intérêts sur les lignes de crédit syndiqué et de l'emprunt obligataire sont dues à l'utilisation des lignes du crédit syndiqué et de l'emprunt obligataire à hauteur de 250 millions d'euros en moyenne sur l'année 2018 contre 226,7 millions d'euros d'utilisation des lignes de crédit syndiqué sur l'année 2017.

Le taux effectif global de la dette prenant en compte l'amortissement global des frais d'émission encourus et les couvertures est de 3,38 % contre 5,43 % en 2017.

Les produits de trésorerie se détaillent comme suit :

| *(en milliers d'euros)* | 30 novembre 2018 | 30 novembre 2017 |
|---|---|---|
| Plus-value de cession sur SICAV monétaires et certificats dépôts | - 182 | - 388 |
| Produits d'intérêts financiers sur sociétés mises en équivalence | - 268 | |
| Autres produits financiers | - 107 | - 120 |
| Intérêts moratoires | - 357 | |
| **PRODUITS FINANCIERS** | **- 914** | **- 508** |

# Note 7. Capitaux propres et résultat par action

## Note 7.1. Capitaux propres

### *Note 7.1.1. Évolution du capital*

**Versement du dividende et création d'actions nouvelles**

L'Assemblée Générale des actionnaires de Kaufman & Broad S.A. réunie le 3 mai 2018 a proposé aux actionnaires une option de paiement en actions de tout ou partie du dividende au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2017.

Le prix d'émission de ces actions nouvelles a été fixé à 37,60 euros, correspondant à 90 % de la moyenne des cours côtés de l'action Kaufman & Broad sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de ladite Assemblée Générale diminuée du montant net du dividende de 2,10 euros par action et arrondi au centime d'euro supérieur.

La période d'option était ouverte du 9 mai au 22 mai 2018 inclus. À la clôture de cette période, les actionnaires ayant choisi le paiement du dividende en actions ont représenté 67,3 % des actions de Kaufman & Broad S.A.

Pour les besoins du paiement du dividende en actions, 790 539 actions nouvelles ont été émises, représentant 3,75 % du capital et 3,60 % des droits de vote de Kaufman & Broad SA sur la base du capital et des droits de vote au 30 avril 2018. Le règlement livraison des actions et leur admission aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris sont intervenus le 30 mai 2018.

Le dividende global en numéraire à verser aux actionnaires n'ayant pas retenu l'option du paiement en actions ou ayant retenu l'option du paiement partiel en actions s'élève à 13,9 millions d'euros et a été versé le 30 mai 2018.

| *(en milliers d'euros)* | 30 novembre 2017 | Augmentation | Réduction | 30 novembre 2018 |
|---|---|---|---|---|
| Nombre d'actions | 21 073 535 | 790 539 | | 21 864 074 |
| Valeur nominale *(en euros)* | 0,26 | 0,26 | | 0,26 |
| **TOTAL** *(en milliers d'euros)* | **5 479** | **206** | **0** | **5 685** |

Le capital a été impacté par l'émission de 790 539 actions nouvelles en rémunération du dividende 2017 (note 7.1.3. « Dividendes »).

### *Note 7.1.2. Réserves consolidées*

Au 30 novembre 2018, les réserves consolidées incluent le résultat net de l'exercice (part du groupe) pour 73,0 millions d'euros.

### *Note 7.1.3. Dividendes*

Voir « 7.1.1 Évolution du capital ».

### *Note 7.1.4. Actions propres*

Les achats d'actions propres sont enregistrés en diminution des capitaux propres sur la base de leur coût d'acquisition. Lors de la cession d'actions propres, les gains et pertes sont inscrits dans les réserves consolidées pour leurs montants nets d'impôt.

Au 30 novembre 2018, le groupe détient 478 878 actions, dont 33 950 dans le cadre d'un Contrat de Liquidité. Au 30 novembre 2017, le groupe détenait 291 426 actions propres dont 7 130 dans le cadre du Contrat de Liquidité.

### *Note 7.1.5. Participations ne donnant pas le contrôle*

Au 30 novembre 2018, les participations ne donnant pas le contrôle au bilan pour 14,3 millions d'euros concernent 164 sociétés dont un montant débiteur de 1,9 million d'euros.

Au 30 novembre 2017, les participations ne donnant pas le contrôle au bilan pour 18,2 millions d'euros concernaient 165 sociétés. Le montant total des participations ne donnant pas le contrôle débitrices s'élevait à 1,5 million d'euros.

Afin de prendre en compte le risque associé au recouvrement des participations débitrices 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 en 2009 une provision de 7,5 millions d'euros dont 1,1 million d'euros en provision pour dépréciation de créances (note 3.5.4. « Autres » et 6,4 millions d'euros en provisions pour risques afin de couvrir les comptes courants débiteurs liés à ce partenaire. Cette provision est maintenue au 30 novembre 2018.

Sur l'exercice 2018, des rachats de parts de détenteurs de titres ne donnant pas le contrôle pour 3,2 millions d'euros ont été constatés contre 2,3 millions d'euros en 2017. La différence entre le prix payé et la

réduction correspondante des participations ne donnant pas le contrôle a pour contrepartie les capitaux propres part du groupe.

### Note 7.2. Résultat par action

Le groupe présente un résultat par action de base et un résultat par action dilué.

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat net de l'exercice attribuable aux actionnaires du groupe par le nombre moyen d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice.

Le résultat dilué par action est calculé selon la méthode du rachat d'action. Il est calculé à partir du résultat net attribuable aux actionnaires du groupe, corrigé du coût financier des instruments dilutifs, nets de l'effet d'impôt correspondant.

Le nombre d'actions retenu pour le calcul du résultat dilué tient compte de la conversion en actions ordinaires des instruments dilutifs en circulation à la clôture de la période.

Afin d'assurer la comparabilité des résultats par action présentés, les nombres moyens pondérés d'actions en circulation de l'exercice et également des exercices antérieurs sont ajustés en cas d'augmentation de capital effectuée à un cours inférieur au cours de marché.

Les actions d'autocontrôle portées en diminution des capitaux propres consolidés ne sont pas prises en compte dans le calcul des résultats par action.

| *(en milliers d'euros)* | **30 novembre 2018** | **30 novembre 2017** |
|---|---|---|
| Résultat net, part du groupe | 72 962 | 59 118 |
| Moyenne du nombre d'actions en circulation | 21 215 930 | 19 938 096 |
| Ajustement pour effet dilutif des attributions d'actions | | |
| **RÉSULTAT PAR ACTION** | **3,44 €** | **2,97 €** |
| **RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION** | **3,44 €** | **2,97 €** |

Les instruments émis par le groupe qui pouvaient avoir un effet dilutif dans le futur étaient les bons de souscription d'actions (121 874 actions) émis le 3 décembre 2007 et devenus caducs depuis le 3 décembre 2017.

Compte tenu de leur prix d'exercice, ces instruments n'avaient pas d'incidence sur le calcul du résultat dilué par action au 30 novembre 2017 et au 30 novembre 2018.

### Note 7.3. Gestion du risque de capital

Les objectifs du groupe en termes de gestion du capital consistent à maintenir la capacité du groupe à assurer la continuité de son exploitation afin de fournir une rentabilité aux actionnaires, et également à maintenir une structure capitalistique optimale dans le but de limiter le coût du capital.

Le groupe calcule son « Ratio d'Endettement » comme étant la dette financière nette rapportée aux capitaux propres totaux. Au 30 novembre 2018, l'endettement financier net s'élève à - 50,0 millions d'euros contre 33,1 millions d'euros au 30 novembre 2017. L'endettement financier net rapporté aux capitaux propres totaux s'élève ainsi à - 18 % contre 15 % au 30 novembre 2017.

## Note 8. Provisions pour risques et charges – Passifs éventuels – Garanties

Les provisions sont comptabilisées lorsque, à la clôture de l'exercice, il existe une obligation du groupe à l'égard d'un tiers résultant d'un événement passé dont le règlement devrait se traduire pour l'entreprise par une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques.

Cette sortie de ressources peut, le cas échéant, être actualisée.

Cette obligation peut être d'ordre légal, réglementaire ou contractuel. Elle peut également découler de pratiques du groupe ou d'engagements publics ayant créé une attente légitime des tiers concernés sur le fait que le groupe assumera certaines responsabilités.

L'estimation du montant figurant en provisions correspond à la sortie de ressources que le groupe devra probablement supporter pour éteindre son obligation. Si aucune évaluation fiable de ce montant ne peut être réalisée, aucune provision n'est comptabilisée ; il s'agit d'un passif éventuel.

Les passifs éventuels correspondent à des obligations potentielles résultant d'événements passés dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance d'événements futurs incertains qui ne sont pas totalement sous le contrôle de l'entreprise ou des obligations actuelles résultant d'événements passés, mais qui ne sont pas comptabilisées car soit il n'est pas probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation, soit le montant de l'obligation ne peut être évalué avec une fiabilité suffisante. Ils font l'objet d'une information en note 8.2. « Passifs éventuels ».

Les provisions non courantes incluent pour l'essentiel :

- une provision pour risques vis-à-vis de certains associés ;
- les provisions pour risques commerciaux et juridiques ;
- des provisions pour risques fiscaux ;
- et les avantages au personnel.

## Note 8.1. Provisions pour risques et charges

Les provisions s'analysent de la façon suivante :

| *(en milliers d'euros)* | Provisions pour risques associés | Provisions pour risque fiscal | Provisions pour risques sociaux | Provisions pour autres risques | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| **30 novembre 2017** | **8 211** | **3 841** | **1 950** | **5 735** | **19 737** |
| Variation de périmètre | | | | | 0 |
| Dotations | 178 | 312 | 1 965 | 10 308 | 12 763 |
| Reprises utilisées | - 527 | - 895 | - 612 | - 519 | - 2 553 |
| Reprises non utilisées | - 38 | - 488 | - 410 | - 416 | - 1 352 |
| **30 NOVEMBRE 2018** | **7 824** | **2 771** | **2 893** | **15 107** | **28 595** |

**Provisions pour risques associés**

Cette provision de 7,8 millions d'euros couvre le risque lié aux associés défaillants, intégrant à hauteur de 6,4 millions d'euros le risque concernant un partenaire suite à un contentieux (voir note 7.1.5. « Participations ne donnant pas le contrôle »).

**Provisions pour risque fiscal**

À l'issue de vérifications de comptabilité en 2015, une proposition de rectification a été adressée à une filiale du groupe Kaufman & Broad par l'administration fiscale.

Kaufman & Broad a provisionné l'intégralité du redressement pour un montant de 2,6 millions d'euros. Celui-ci fait l'objet d'une procédure contentieuse.

**Provisions pour risques sociaux**

La provision pour risques sociaux s'élève à 1,7 million d'euros et couvre les litiges avec les anciens salariés du groupe.

Une provision à hauteur de 1,2 million d'euros couvre les redressements Urssaf notifiés au GIE Kaufman & Broad. Ce redressement portant essentiellement sur les cotisations non versées sur des indemnités de déplacement a été provisionné à hauteur du risque estimé par la société dans la mesure où une partie de la documentation à fournir doit permettre de réduire le montant du redressement.

**Provisions pour autres risques**

La provision pour risques commerciaux et juridiques couvre essentiellement les litiges en cours concernant des clients ou des fournisseurs sur des projets livrés pour 13,1 millions d'euros. Une provision pour frais de remise en état du siège social a été constituée pour 2,0 millions d'euros au 30 novembre 2018.

## Note 8.2. Passifs éventuels

Le litige né en 1996 sur l'opération immobilière Roissy Park dans lequel une filiale de Kaufman & Broad SA est mise en cause pour malfaçons et désordres divers a fait l'objet d'un jugement en janvier 2013 dont il a été immédiatement interjeté appel, condamnant ladite filiale à verser une somme de 6,6 millions d'euros majorée de diverses actualisations ou intérêts, la garantie des constructeurs et assureurs lui étant accordée pour la plus grande part. En l'état, cette filiale est tenue financièrement à hauteur de 0,9 million d'euros, provisionnée à hauteur de 0,3 million d'euros. Cette filiale a en outre préfinancé en exécution du jugement une somme de 2,0 millions dont elle a obtenu sur le premier semestre 2014 le recouvrement quasi-intégral auprès des appelés en garantie, le solde non remboursé étant provisionné pour 0,9 million d'euros dont 0,6 million doté sur l'exercice 2018. Le groupe Kaufman & Broad juge faible le risque de condamnation définitive.

Le traité de concession consenti à une filiale de Kaufman & Broad SA sur une opération immobilière lancée par le groupe en 2012 fait l'objet d'un recours. Des procédures liées à ce recours sont en cours à la clôture des comptes. La marge brute sur les ventes conclues sans condition liées à cette opération a été reconnue à hauteur de 10,3 millions d'euros, inchangée depuis le 30 novembre 2017. Le risque d'annulation du traité de concession étant considéré comme faible, aucune provision n'a été constatée dans les comptes.

## Note 8.3. Garanties et cautions données

L'ensemble des éléments détaillés ci-dessous concerne le cadre normal de notre activité.

| *(en milliers d'euros)* | **30 novembre 2018** | **30 novembre 2017** |
|---|---|---|
| Garanties Financières d'Achèvement des travaux [(a)] | 356 998 | 332 139 |
| Garanties Loi Hoguet [(b)] | 440 | 220 |
| Indemnités d'immobilisation [(c)] | 10 638 | 11 236 |
| Autres garanties données [(d)] | 75 617 | 78 379 |
| **GARANTIES ET CAUTIONS DONNÉES – ÉTABLISSEMENTS BANCAIRES** | **443 693** | **421 974** |
| Indemnités d'Immobilisation de Terrains et garanties travaux | 17 694 | 20 720 |
| Cautions et garanties diverses accordées [(e)] | 29 565 | 9 563 |
| Garantie de restitution prix VEFA | 50 784 | |
| **GARANTIES DONNÉES – KAUFMAN & BROAD SA** | **98 043** | **30 283** |
| **TOTAL GARANTIES ET CAUTIONS DONNÉES** | **541 736** | **452 257** |

*(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'assurances d'émettre une garantie d'achèvement en faveur des clients de Kaufman & Broad. Ces garanties sont établies opération par opération et ont une durée comparable à la durée de réalisation de l'opération.*

*En contrepartie de ces garanties, Kaufman & Broad accorde généralement à ces établissements financiers ou compagnies d'assurances une promesse hypothécaire, un engagement de non-cession de parts si le programme est porté par une société spécifique et un nantissement des créances à naître sur les prix de vente.*

*Les Garanties Financières d'Achèvement sont présentées en hors-bilan pour le montant du risque encouru par l'établissement financier qui émet ces garanties. Ce risque est évalué, opération par opération, de la façon suivante : prix de revient prévisionnel du programme diminué de la part financée par le groupe et du montant des ventes signées à la date de clôture. Cette valorisation ne tient donc compte ni des réservations à la date de clôture, ni de l'avancement de la construction sur les lots non vendus.*

*Une valorisation mensuelle des Garanties Financières d'Achèvement de travaux est effectuée en interne puis la cohérence des données est vérifiée trimestriellement avec les chiffres communiqués par établissement financier en fonction de leurs propres déclarations à la Banque de France ou à la Commission de Contrôle des Assurances.*

*(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 de cautions et garanties diverses accordées par Kaufman & Broad SA principalement une garantie locative sur les loyers du siège social.*

## Note 8.4. Cautions de travaux et autres garanties reçues

| *(en milliers d'euros)* | **30 novembre 2018** | **30 novembre 2017** |
|---|---|---|
| Cautions de marchés de travaux | 131 096 | 117 006 |
| Garanties acquéreurs reçues | 175 123 | 14 812 |
| **TOTAL** | **306 219** | **131 818** |

Dans le cadre des prises de participations, Kaufman & Broad a obtenu des garanties de passif usuelles pour couvrir les risques antérieurs à ces acquisitions.

## Note 8.5. Nantissements et sûretés

Dans le cadre d'un protocole, Kaufman & Broad SA s'est portée caution au bénéfice d'un de ses partenaires, dans la limite d'un montant de 4 millions d'euros hors taxes et jusqu'à fourniture d'une garantie bancaire à première demande conforme aux engagements souscrits par deux de ses filiales dans ledit protocole. Réciproquement, l'actionnaire principal de ce partenaire s'est porté caution solidaire des engagements de sa filiale vis-à-vis des sociétés communes, à hauteur du même montant et jusqu'à la fourniture d'une garantie bancaire à première demande conforme de sa part.

# Note 9. Impôts sur les résultats

## Note 9.1. Impôts sur les résultats

La charge d'impôt est composée de l'impôt exigible et des impôts différés des sociétés consolidées du groupe.

### *Note 9.1.1. Décomposition de la charge d'impôt*

Au 30 novembre 2018, le groupe dégage une charge détaillée comme suit :

| *(en milliers d'euros)* | 30 novembre 2018 | 30 novembre 2017 |
|---|---|---|
| Impôts courants charge/(produit) | 55 961 | 14 180 |
| Provision et charge pour risque fiscal [(a)] | 5 | 729 |
| Impôts différés | - 16 631 | 13 521 |
| **TOTAL DES IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS CHARGES/(PRODUITS)** | **39 335** | **28 430** |

*(a) Voir note 8.1. « Provisions ».*

L'impôt est calculé sur la part groupe du résultat, les structures portant les programmes étant des sociétés fiscalement transparentes.

Le résultat de l'intégration fiscale du groupe sur l'année 2018 fait apparaître un bénéfice d'un montant de 156,9 millions d'euros.

La charge d'impôt courant au 30 novembre 2018 intègre une charge d'impôt liée à l'intégration fiscale 2018 de 54,0 millions d'euros (avant imputation des crédits d'impôts).

### *Note 9.1.2. Analyse de la charge d'impôt*

Les impôts différés sont calculés sur la base des taux d'imposition soit à 34,43 % pour 2018 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 2018 | 30 novembre 2017 |
|---|---|---|
| **RÉSULTAT DES ENTREPRISES INTÉGRÉES AVANT IMPÔT** | **128 477** | **112 177** |
| Taux d'impôt en vigueur | 34,43 % | 34,43 % |
| **IMPÔT THÉORIQUE CHARGE/(PRODUIT)** | **44 209** | **38 597** |
| Impôt quote-part dans les résultats des entreprises associées | 1 340 | 386 |
| Incidence des quotes-parts des participations ne donnant pas le contrôle fiscalement transparentes | - 6 908 | - 8 865 |
| Provision contrôle fiscal [(a)] | 5 | 729 |
| Effet des autres différences permanentes | 689 | - 2 416 |
| **CHARGE/(PRODUIT) D'IMPÔT GROUPE** | **39 335** | **28 430** |

*(a) Voir note 8.1. « Provisions ».*

Les différences permanentes intègrent au 30 novembre 2018 essentiellement l'économie liée à la moins-value court terme constatée sur des titres de filiales pour - 1,3 million d'euros et la charge liée à la limitation des charges financières pour 0,8 million d'euros.

La quote-part dans le résultat des entreprises associées est présentée avant impôt au compte de résultat compte tenu de leur caractère fiscalement transparent. La charge d'impôt correspondante est incluse dans la charge d'impôt du groupe. Par ailleurs, la charge d'impôt du groupe ne comprend pas l'impôt sur la quote-part des détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle, les filiales concernées étant également transparentes fiscalement.

## Note 9.2. Impôts courants et impôts différés

Les impôts différés sont constatés sur toutes les différences temporelles entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs bases fiscales, ainsi que sur les déficits fiscaux, selon la méthode du report variable. Les actifs d'impôts différés ne sont comptabilisés que lorsque leur recouvrement est probable.

La norme IAS 12 requiert notamment de comptabiliser des impôts différés passifs relatifs à l'ensemble des immobilisations incorporelles reconnues lors de regroupement d'entreprises (marques…).

Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

Le groupe ne constate pas de charge d'impôt relative à la part du résultat attribuée aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle dans les sociétés transparentes compte tenu de leur statut fiscal.

Les principales sources sur l'impôt différé sont :

- l'application de la méthode de l'avancement dans la détermination de la marge sur opérations, dans les comptes sociaux ;
- l'application de la méthode de l'achèvement dans la détermination de la marge sur opérations, en fiscalité ;
- l'élimination des prestations internes ;
- la déductibilité fiscale de certains goodwill ;
- les différences temporelles sur provisions pour risques et charges ;
- la société reconnaît ses actifs d'impôt lorsqu'ils sont recouvrables soit au moyen des politiques fiscales, soit du fait des perspectives de résultat.

### *Note 9.2.1. Décomposition des impôts*

Les actifs et passifs d'impôts courant et différés se présentent comme suit :

| *(en milliers d'euros)* | **30 novembre 2018** | **30 novembre 2017** |
|---|---|---|
| État impôt courant (actif) | 565 | 7 776 |
| État impôt courant (passif) | - 43 097 | 0 |
| Impôts différés passif | - 42 692 | - 60 105 |
| Impôts différés actif | 4 233 | 4 227 |
| **SOLDE EN FIN DE PÉRIODE** | **- 80 991** | **- 48 102** |

La créance d'impôt courant au 30 novembre 2018 d'un montant de 0,6 million d'euros correspond essentiellement au crédit d'impôt CICE 2018.

### *Note 9.2.2. Source d'impôts différés par nature*

| *(en milliers d'euros)* | **Base d'impôts différés au 30 novembre 2018** | **Impôts différés au 30 novembre 2018** |
|---|---|---|
| Différences de comptabilisation des programmes immobiliers | 117 344 | - 40 402 |
| Provisions et charges à déductibilité différée | - 14 897 | 5 129 |
| Usufruit déductible fiscalement | 24 301 | - 8 367 |
| Swaps de couverture | - 114 | 39 |
| Autres | - 2 637 | 908 |
| **SOLDE EN FIN DE PÉRIODE – PASSIF** | **123 997** | **- 42 692** |
| Déficits fiscaux reportables (hors intégration fiscale) | - 12 295 | 4 233 |
| **SOLDE EN FIN DE PÉRIODE – ACTIF** | **- 12 295** | **4 233** |

Les impôts différés sont, pour leur majeure partie, relatifs aux différences de comptabilisation des programmes immobiliers entre les comptes fiscaux et les comptes consolidés (reconnaissance de la marge à l'achèvement dans les comptes fiscaux et nature des coûts incorporés dans les stocks).

Les impôts différés ne comprennent pas l'activation des déficits fiscaux de Concerto pour 13 millions d'euros (en base).

## Note 10. Honoraires des Commissaires aux comptes

Les principaux honoraires des Commissaires aux comptes du groupe sont les suivants :

| | Ernst & Young Audit | | | | Deloitte & Associés | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Montant (HT) | | Pourcentage | | Montant (HT) | | Pourcentage | |
| *(en milliers d'euros)* | **2018** | 2017 | **2018** | 2017 | **2018** | 2017 | **2018** | 2017 |
| **Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés** | | | | | | | | |
| Émetteur : Kaufman & Broad SA | 155 | 141 | 25 % | 27 % | 145 | 141 | 61 % | 67 % |
| Filiales intégrées globalement | 413 | 373 | 66 % | 72 % | 64 | 62 | 27 % | 29 % |
| **Services autres que la certification des comptes** | | | **0 %** | | | | **0 %** | |
| Émetteur : Kaufman & Broad SA | 42 | 3 | 7 % | 1 % | 25 | 8 | 11 % | 4 % |
| Filiales intégrées globalement | 16 | | 3 % | - | 2 | | 1 % | - |
| **TOTAL** | **626** | **517** | **100 %** | **100 %** | **236** | **211** | **100 %** | **100 %** |

Les honoraires des autres Commissaires aux comptes sur les filiales intégrées globalement représentent 2 milliers d'euros en 2018 et 41 milliers d'euros en 2017.

## Note 11. Événements postérieurs à la clôture

La société Kaufman & Broad a signé un contrat de crédit syndiqué d'un montant de 250 millions d'euros d'une maturité initiale de 5 ans le 31 janvier 2019. Ce crédit se substitue aux crédits senior et RCF existants représentant respectivement des montants de 50 millions d'euros et 100 millions d'euros. La mise en place de cette ligne *Corporate* permettra à la société d'allonger la maturité de ses ressources et d'en améliorer le coût, tout en lui donnant une plus grande flexibilité d'utilisation selon les besoins et opportunités, en complément de sa trésorerie disponible.

Cette facilité intègre pour la première fois dans le secteur de la promotion immobilière un mécanisme de positive *incentive* relié à plusieurs indicateurs RSE, témoignant ainsi de l'engagement environnemental de la société.

## Note 12. Liste des sociétés consolidées

Les comptes consolidés du groupe Kaufman & Broad au 30 novembre 2018 regroupent les comptes de 353 sociétés, dont 310 sociétés consolidées selon la méthode de l'Intégration Globale, et 43 sociétés comptabilisées selon la méthode de la Mise En Équivalence.

Au 30 novembre 2018, il n'y a pas de société non consolidée pouvant avoir un impact significatif sur les comptes consolidés du groupe.

Les principales sociétés du groupe sont les suivantes :

| Raison sociale | Structure juridique | Capital | % contrôle groupe | Mode de consolidation [(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 | 762 245 | 100,00 % | IG |
| Kaufman & Broad Méditerranée | SARL | 100 000 | 100,00 % | IG |
| Kaufman & Broad Normandie | SARL | 100 000 | 100,00 % | IG |
| Kaufman & Broad Savoies | SARL | 100 000 | 100,00 % | IG |
| Kaufman & Broad Rhône-Alpes | SARL | 1 300 000 | 100,00 % | IG |
| Kaufman & Broad Pyrénées-Atlantiques | SARL | 100 000 | 100,00 % | IG |
| Kaufman & Broad Provence | SARL | 100 000 | 100,00 % | IG |
| Kaufman & Broad Midi-Pyrénées | SARL | 2 858 910 | 100,00 % | IG |
| Kaufman & Broad Gironde | SARL | 100 000 | 100,00 % | IG |
| Kaufman & Broad Flandres | SARL | 7 700 | 100,00 % | IG |
| Show Room | SNC | 457 347 | 100,00 % | IG |
| Kaufman & Broad Côte d'Azur | SARL | 100 000 | 100,00 % | IG |
| Kaufman & Broad Real Estate | SAS | 205 280 | 100,00 % | IG |
| Kaufman & Broad Promotion 1 | SNC | 1 000 | 100,00 % | IG |
| Kaufman & Broad Promotion 2 | SNC | 1 000 | 100,00 % | IG |
| Kaufman & Broad Promotion 3 | SNC | 1 000 | 100,00 % | IG |
| Kaufman & Broad Promotion 4 | SNC | 1 000 | 100,00 % | IG |
| Kaufman & Broad Promotion 5 | SNC | 1 000 | 100,00 % | IG |
| Kaufman & Broad Promotion 6 | SNC | 1 000 | 100,00 % | IG |
| Kaufman & Broad Promotion 7 | SNC | 1 000 | 100,00 % | IG |
| Kaufman & Broad Promotion 8 | SNC | 1 000 | 100,00 % | IG |
| Kaufman & Broad Promotion 9 | SNC | 1 000 | 100,00 % | IG |
| Résidences Bernard Teillaud | SARL | 840 000 | 100,00 % | IG |
| Kaufman & Broad Bordeaux Rive Gauche | EURL | 37 000 | 100,00 % | IG |
| Kaufman & Broad Bretagne | SARL | 1 000 000 | 100,00 % | IG |
| Concerto Développement | SAS | 500 000 | 99,60 % | IG |
| Kaufman & Broad Languedoc-Roussillon | SARL | 100 000 | 100,00 % | IG |
| Safaur | SAS | 200 000 | 100,00 % | IG |
| Serge Mas Promotion | SAS | 282 289 | 86,79 % | IG |

*(a) IG = Intégration Globale, ME = Mise En Équivalence.*

| Raison sociale | Structure juridique | Capital | % contrôle groupe | Mode de consolidation [a] |
|---|---|---|---|---|
| Seri Ouest | SAS | 561 400 | 80,00 % | IG |
| Kaufman & Broad Poitou Charentes | SARL | 100 000 | 100,00 % | IG |
| Kaufman & Broad Grand Projets | SAS | 1 000 000 | 100,00 % | IG |
| Kaufman & Broad Innovation et Technologies | SAS | 1 000 | 100,00 % | IG |
| Saint-Mandrier-Pin Rolland | SAS | 41 500 | 60,00 % | IG |
| Kaufman & Broad Pyrénées-Orientales | SARL | 100 000 | 100,00 % | IG |
| Kaufman & Broad Bourgogne Franche Comté | SARL | 100 000 | 100,00 % | IG |
| Kaufman & Broad Champagne | SARL | 100 000 | 100,00 % | IG |
| Kaufman & Broad Investissements | SAS | 100 000 | 100,00 % | IG |
| COSY DIEM | SAS | 100 000 | 40,00 % | ME |
| KETB Partenaires | SAS | 100 000 | 100,00 % | IG |
| Kapital Partners Promotion | SAS | 10 000 | 100,00 % | IG |
| Kaufman & Broad Est | SARL | 100 000 | 100,00 % | IG |
| SARL MÉRIGNAC – 94 AVENUE DE SAINT-MÉDARD | SARL | 7 622 | 100,00 % | IG |
| SARL ROISSY HÔTEL AMÉNAGEMENT | SARL | 1 000 | 70,00 % | IG |
| SARL PIERRE ET RANCE | SARL | 8 000 | 100,00 % | IG |
| SARL BORDEAUX – 20-26 RUE DU COMMERCE | SARL | 1 000 | 60,00 % | IG |

*(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 2018 sont listées ci-dessous.

| Raison sociale | Structure juridique | Capital | % contrôle groupe | Mode de consolidation [a] |
|---|---|---|---|---|
| SCI PARIS – 31 AV. MENDÈS FRANCE | SCI | 1 000 | 100,00 % | IG |
| SCI PARIS 17e – 4 RUE MOREL | SCI | 1 000 | 100,00 % | IG |
| SCCV ALFORTVILLE VAILLANT COUTURIER | SCCV | 1 000 | 100,00 % | IG |
| SCCV PUTEAUX 80-82 RUE DE VERDUN | SCCV | 1 000 | 60,00 % | IG |
| SCCV BANDOL – 963 AVENUE DE REGANEU | SCCV | 1 000 | 51,00 % | IG |
| SCI RUEIL D'ORVES BROSSOLETTE | SCI | 1 000 | 60,00 % | IG |
| SCI ARCUEIL – 32 ARISTIDE BRIAND | SCI | 1 000 | 100,00 % | IG |
| SCCV ROMAINVILLE – 131-141 RUE DE LA RÉPUBLIQUE | SCCV | 1 000 | 55,00 % | IG |
| SCI CONCERTO GRAND SUD | SCI | 1 000 | 98,60 % | IG |
| SCI CONCERTO ARES | SCI | 1 000 | 98,60 % | IG |
| SCI COURBEVOIE – 17 QUAI PAUL DOUMER | SCI | 1 000 | 100,00 % | IG |
| SCI ROISSY-EN-France – 241 RUE BELLE ÉTOILE | SCI | 1 000 | 70,00 % | IG |
| SCCV POLE HELIOS | SCCV | 1 000 | 100,00 % | IG |
| SCCV VILLEPREUX – RUE DE LA PÉPINIÈRE | SCCV | 1 000 | 66,70 % | IG |
| SCCV THORIGNY SUR MARNE – RUE CORNILLOT | SCCV | 1 000 | 100,00 % | IG |
| SCI SAINT-PIERRE DU PERRAY LES RIVES DU LAC | SCI | 1 000 | 85,00 % | IG |
| SCCV PLAISIR RESIDENCE PAUL VERLAINE | SCCV | 1 000 | 50,01 % | IG |
| SCCV CAEN PANORAMIK | SCCV | 1 000 | 60,00 % | IG |
| SCI FRANCONVILLE – CHAUSSÉE JULES CÉSAR | SCI | 1 000 | 55,00 % | IG |
| SCCV MAUREPAS – 28 RUE CLAUDE BERNARD | SCCV | 1 000 | 70,00 % | IG |
| SCI NEUILLY-SUR-MARNE – MAISON BLANCHE KBO | SCI | 1 000 | 51,00 % | IG |

*(a) IG = Intégration Globale, ME = Mise En Équivalence.*

| Raison sociale | Structure juridique | Capital | % contrôle groupe | Mode de consolidation [a] |
|---|---|---|---|---|
| SCCV VILLEJUIF – RUE DU 11 NOVEMBRE | SCCV | 1 000 | 51,00 % | IG |
| SCCV LINAS – RUE DE GUILLERVILLE | SCCV | 1 000 | 100,00 % | IG |
| SCCV FORT DE CORMEILLES | SCCV | 1 000 | 51,00 % | IG |
| SCI CONCERTO MER POSÉIDON | SCI | 1 000 | 97,50 % | IG |
| SARL ROISSY HÔTEL AMÉNAGEMENT | SARL | 1 000 | 70,00 % | IG |
| SCCV CHÂTEAU LEVAT | SCCV | 1 000 | 51,00 % | IG |
| SCI MONTPELLIER – AVENUE VILLENEUVE D'ANGOULÊME « EAST PARK » | SCI | 1 000 | 51,00 % | IG |
| SCI CASTRIES – 14 RUE DU COURS SUPPLÉMENTAIRE | SCI | 1 000 | 80,00 % | IG |
| SCCV ONFROY | SCCV | 1 500 | 100,00 % | IG |
| SCCV SOPPIM BRETAGNE 2 | SCCV | 1 500 | 100,00 % | IG |
| SCCV SOPPIM BRETAGNE 3 | SCCV | 1 500 | 100,00 % | IG |
| SCCV SOPPIM LE HAVRE 2 | SCCV | 1 500 | 100,00 % | IG |
| SCCV SOPPIM NORMANDIE 5 | SCCV | 1 500 | 100,00 % | IG |
| SCCV SOPPIM DUNANT | SCCV | 1 500 | 100,00 % | IG |
| SCCV SOPPIM TEREO | SCCV | 1 500 | 100,00 % | IG |
| SCCV SOPPIM HONFLEUR | SCCV | 1 500 | 100,00 % | IG |
| SCI BLAGNAC – 89 ROUTE DE GRENADE | SCI | 1 000 | 65,00 % | IG |
| SCCV LAURAGAIS 23 | SCI | 1 000 | 52,16 % | IG |
| SCI JEAN DUVERT 15 | SCI | 1 000 | 51,09 % | IG |
| SCCV CHEMIN DE TUCAUT 207 | SCCV | 1 000 | 51,09 % | IG |
| SCCV CUGNAUX – TROUBADOURS 13 | SCCV | 1 000 | 60,00 % | IG |
| SCCV IMPASSE DAGUIN 47 | SCCV | 1 000 | 60,00 % | IG |
| SCCV CHEMIN DE MOULIS 45 | SCCV | 1 000 | 60,00 % | IG |
| SCCV LE GOFF 85 | SCCV | 1 000 | 60,00 % | IG |
| SCCV IMPASSE BARTHE | SCCV | 1 000 | 60,00 % | IG |
| SCI SMOI | SCI | 1 000 | 60,00 % | IG |
| SCI MÉRIGNAC 109 AVENUE HENRI VIGNEAU – AU FIL DES SAISONS | SCI | 1 000 | 51,00 % | IG |
| SCI ANGLET – 37 AVENUE D'Espagne | SCI | 64 000 | 100,00 % | IG |
| SCI LA ROCHELLE – 2 AVENUE DE FETILLY | SCI | 1 000 | 80,00 % | IG |
| SNC BORDEAUX – 204 COURS DU MÉDOC | SNC | 1 000 | 50,10 % | IG |
| SCI MÉRIGNAC – 1 RUE DES JACINTHES | SCI | 1 000 | 100,00 % | IG |
| SCCV WAMBRECHIES CENTRE RUE DE QUESNOY | SCCV | 1 000 | 100,00 % | IG |
| SCI LA GRANDE ALLÉE | SCI | 2 000 | 51,00 % | IG |
| SCI SCHILLIK | SCI | 1 000 | 51,00 % | IG |
| SCI LAC | SCI | 2 000 | 51,00 % | IG |
| SCI MARSEILLE 12e – 28 BD LOUIS MAZAUDIER | SCI | 1 000 | 85,00 % | IG |
| SCI CARPENTRAS – LES TOURMALINES | SCI | 1 000 | 65,00 % | IG |
| SCI GRANS – 31 RUE DE L'ENCLOS | SCI | 1 000 | 51,00 % | IG |

*(a) IG = Intégration Globale, ME = Mise En Équivalence.*

# 4.2. Comptes sociaux au 30 novembre 2018

## Comptes annuels au 30 novembre 2018

### Compte de résultat

| *(en milliers d'euros)* | Section | 30 novembre 2018 | 30 novembre 2017 |
|---|---|---|---|
| Chiffre d'affaires | *4.2.2.13* | 2 843 | 3 604 |
| Autres achats et charges externes | *4.2.2.14* | - 2 120 | - 4 477 |
| Salaires et traitements | | - | – |
| Impôts & taxes | | - 313 | - 612 |
| Dotation aux amortissements et aux provisions | *4.2.2.8* | - 4 202 | - 3 760 |
| Reprise sur provisions et transfert charges | | 1 169 | 13 743 |
| Autres charges et produits d'exploitation | *4.2.2.8* | - 416 | - 283 |
| **RÉSULTAT D'EXPLOITATION** | | **- 3 039** | **8 215** |
| Bénéfices attribués et pertes supportées | *4.2.2.15* | 93 982 | 82 470 |
| Résultat financier (y compris dividendes des filiales) | *4.2.2.16* | 9 361 | 1 398 |
| **RÉSULTAT COURANT** | | **100 304** | **92 083** |
| Résultat exceptionnel | *4.2.2.17* | - 728 | - 13 423 |
| Impôt sur les sociétés | *4.2.3* | - 42 405 | - 5 545 |
| **RÉSULTAT NET** | | **57 171** | **73 115** |

## Bilan

### Actif

| *(en milliers d'euros)* | Section | 30 novembre 2018 | 30 novembre 2017 |
|---|---|---|---|
| Immobilisations incorporelles | *4.2.2.2* | - | – |
| Immobilisations corporelles | *4.2.2.3* | 120 | 122 |
| Immobilisations financières | *4.2.2.4* | 471 597 | 493 207 |
| **ACTIF IMMOBILISÉ** | | **471 717** | **493 329** |
| Stock | | - | – |
| Créances | *4.2.2.5* | 116 234 | 111 604 |
| Actions propres | *4.2.2.6* | 15 653 | 9 022 |
| Trésorerie | | 75 142 | 32 396 |
| Charges constatées d'avance | | 72 | 62 |
| **ACTIF CIRCULANT** | | **207 101** | **153 084** |
| **TOTAL ACTIF** | | **678 818** | **646 413** |

## Passif

| *(en milliers d'euros)* | Section | 30 novembre 2018 | 30 novembre 2017 |
|---|---|---|---|
| Capital social | | 5 685 | 5 479 |
| Primes et réserves | | 347 431 | 288 417 |
| Résultat net | | 57 171 | 73 115 |
| **CAPITAUX PROPRES** | *4.2.2.7* | **410 287** | **367 011** |
| Provisions pour risques et charges | *4.2.2.8* | 13 909 | 10 878 |
| Dettes financières | *4.2.2.9* | 202 394 | 252 397 |
| Dettes fournisseurs et comptes rattachés | | 1 296 | 2 366 |
| Autres dettes | *4.2.2.10* | 50 932 | 13 760 |
| **TOTAL PASSIF** | | **678 818** | **646 413** |

# 4.2.1. Principes généraux

L'exercice a une durée de 12 mois recouvrant la période du 1er décembre au 30 novembre.

Les comptes annuels sont établis suivant la réglementation comptable française en vigueur (Plan Comptable Général et Code de commerce).

## 4.2.1.1. Immobilisations incorporelles et corporelles

Les immobilisations incorporelles et corporelles figurent au bilan à leur coût d'acquisition. Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire, en fonction de la durée de vie prévue.

Les durées d'amortissement généralement utilisées sont les suivantes :

- licences informatiques : 3 ans ;
- agencements, aménagements, installations : 10 ans ;
- mobilier de bureau : 10 ans.

## 4.2.1.2. Immobilisations financières

La valeur brute des titres de participation des sociétés figurant au bilan est constituée de leur coût d'acquisition. Une provision est constituée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur d'acquisition.

La valeur d'inventaire est déterminée par rapport à la valeur d'utilité de chaque société. Cette valeur d'utilité est évaluée sur la base de la quote-part de situation nette détenue, quote-part qui intègre les quotes-parts de résultat des programmes logés dans la société ; il est également tenu compte des écarts d'acquisition reconnus en consolidation et des perspectives de résultats des filiales.

Pour apprécier la valeur d'utilité des filiales du groupe, la direction de Kaufman & Broad procède à des estimations et retient des hypothèses qui sont établies à partir de l'expérience passée et de l'anticipation de l'évolution des marchés dans lesquels opèrent ces sociétés, ou d'autres facteurs considérés comme raisonnables au regard des circonstances.

Les principaux domaines sur lesquels portent ces hypothèses et estimations concernent :

- les prévisions de résultat des programmes immobiliers ;
- les plans d'affaires pour les prochains exercices.

Les hypothèses de prix de vente et de rythme d'écoulement à la base des prévisions de résultat des programmes immobiliers et la réalisation des budgets prévisionnels à moyen terme utilisés pour la mise en œuvre des tests de dépréciation pourraient être impactés par le contexte économique et les évolutions réglementaires, notamment les mesures gouvernementales d'incitations fiscales.

Les créances rattachées à des participations correspondent à des avances en compte courant aux sociétés du groupe.

Le résultat comptable des sociétés filiales transparentes (Sociétés Civiles de Construction-Vente ou Sociétés en Nom Collectif) dans lesquelles Kaufman & Broad SA est associée est, à la clôture de l'exercice, immédiatement et intégralement acquis à Kaufman & Broad SA. À la clôture, les quotes-parts de résultat des sociétés transparentes de l'exercice sont enregistrées en compte courant.

## 4.2.1.3. Actions propres

Les actions propres achetées en vue de leur attribution gratuite aux salariés du groupe (plans d'actions gratuites) sont comptabilisées dans un compte « Actions propres » dédié par destination conformément à la décision d'affectation des actions. Les actions propres détenues dans le cadre du Contrat de Liquidité ou non encore affectées sont comptabilisées à leur prix d'acquisition. Une provision est enregistrée en cas de dépréciation par rapport au cours moyen de Bourse du dernier mois de l'exercice. Les actions propres affectées à un plan d'actions gratuites sont maintenues à leur valeur d'inventaire à la date d'affectation.

## 4.2.1.4. Provisions pour risques et charges

Les provisions qui figurent au passif du bilan au titre des litiges font l'objet d'une revue trimestrielle par les départements juridique et comptable. Les provisions antérieurement constituées sont revues et

réévaluées sur la base de l'état des procédures en cours. De nouvelles provisions sont éventuellement constituées en fonction du risque appréhendé individuellement pour les nouveaux litiges. La constitution d'une provision n'est pas conditionnée à l'existence ou non d'une procédure en justice, mais liée au fondement du risque.

### 4.2.1.5. Comptes de régularisation et instruments financiers

Les pertes et gains latents sur les instruments de taux, dans le cadre des opérations de couverture, ne sont pas comptabilisés.

### 4.2.1.6. Quote-part de bénéfices et pertes supportées

À partir de 2011, la plupart des filiales du groupe ont opté pour la reconnaissance du chiffre d'affaires et de la marge des programmes immobiliers selon la méthode préférentielle de l'avancement dans leurs comptes annuels.

La reconnaissance du chiffre d'affaires et de la marge est effectuée proportionnellement à l'avancement technique, dont le point de départ est l'acquisition du terrain, et à l'avancement commercial (signature des actes de vente) de chaque programme. Cette méthode s'applique que la marge prévisionnelle soit bénéficiaire ou déficitaire.

Le résultat fiscal de ces filiales est, quant à lui, déterminé selon la méthode de reconnaissance du chiffre d'affaires et de la marge à l'achèvement.

Les statuts de ces sociétés constituées sous forme de SCI et SNC prévoient une clause de remontée automatique l'année même des résultats à leurs associés.

Conformément aux dispositions du Code de la Construction et de l'Habitation, le paiement de toute somme due par les sociétés détenant des programmes à leurs associés ne peut intervenir qu'à hauteur et dans la stricte limite des sommes dont les sociétés de programmes auront la libre disposition au fur et à mesure de l'achèvement des opérations de construction.

### 4.2.1.7. Intégration fiscale

La convention d'intégration fiscale signée par les sociétés membres du groupe intégré prévoit que les charges d'impôt sont supportées par les sociétés intégrées (filiales et mère) comme en l'absence d'intégration fiscale après imputation de tous leurs déficits antérieurs. Par ailleurs, les économies d'impôt réalisées grâce aux déficits sont conservées chez Kaufman & Broad SA en tant que mère et considérées comme un produit de l'exercice même si elles entraînent une charge au titre de l'exercice au cours duquel les filiales déficitaires redeviennent bénéficiaires.

### 4.2.1.8. TVA Consolidée

Depuis le 1er décembre 2012, le groupe Kaufman & Broad procède à la déclaration de la TVA consolidée. La convention signée par les sociétés membres du périmètre prévoit que les paiements et crédit de TVA sont transmis à Kaufman & Broad SA qui en tant que tête de groupe devient la seule redevable du paiement ou du remboursement de la TVA.

Néanmoins, un suivi est fait par entité juridique de sorte que les crédits de TVA de chacune des sociétés membres du périmètre leur sont remboursés par Kaufman & Broad SA (avec un décalage de 60 jours).

## 4.2.2. Commentaires des états financiers

### 4.2.2.1. Faits significatifs

#### Paiement en actions du dividende au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2017

L'Assemblée Générale des actionnaires de Kaufman & Broad S.A. réunie le 3 mai 2018 a proposé aux actionnaires une option de paiement en actions de tout ou partie du dividende au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2017.

Le prix d'émission de ces actions nouvelles a été fixé à 37,60 euros, correspondant à 90 % de la moyenne des cours côtés de l'action Kaufman & Broad sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de ladite Assemblée Générale diminuée du montant net du dividende de 2,10 euros par action et arrondi au centime d'euro supérieur.

La période d'option était ouverte du 9 mai au 22 mai 2018 inclus. À la clôture de cette période, les actionnaires ayant choisi le paiement du dividende en actions ont représenté 67,3 % des actions de Kaufman & Broad S.A.

Pour les besoins du paiement du dividende en actions, 790 539 actions nouvelles ont été émises, représentant 3,75 % du capital et 3,60 % des droits de vote de Kaufman & Broad SA sur la base du capital et des droits de vote au 30 avril 2018. Le règlement livraison des actions et leur admission aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris sont intervenus le 30 mai 2018.

Le dividende global en numéraire à verser aux actionnaires n'ayant pas retenu l'option du paiement en actions ou ayant retenu l'option du paiement partiel en actions s'élève à 13,9 millions d'euros et a été versé le 30 mai 2018.

#### Remboursement de la dette senior à hauteur de 50 millions d'euros

Kaufman & Broad SA avait conclu le 4 avril 2016 avec un syndicat de banques internationales un Contrat de Crédit Senior (le « Contrat de Crédit Senior 2016 »). Au premier semestre 2017, suite à l'émission du nouvel emprunt obligataire, le groupe avait remboursé par anticipation la tranche A en totalité pour 50 millions d'euros et la tranche B à hauteur de 50 millions d'euros. Au 30 novembre 2018, le groupe a remboursé par anticipation la tranche B à hauteur de 50 millions d'euros supplémentaire (voir note 4.2.2.16.).

#### Dividendes reçus

Le résultat financier de Kaufman & Broad SA au 30 novembre 2018 intègre les dividendes versés par trois filiales à hauteur de 16,2 millions d'euros (voir note 4.2.2.16.).

## 4.2.2.2. Immobilisations incorporelles

| *(en milliers d'euros)* | **30 novembre 2018** | 30 novembre 2017 |
|---|---|---|
| Licences informatiques | 274 | 274 |
| Amortissements | - 274 | - 274 |
| **IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES** | **-** | **–** |

## 4.2.2.3. Immobilisations corporelles

| *(en milliers d'euros)* | **30 novembre 2018** | 30 novembre 2017 |
|---|---|---|
| Installations générales et agencements | 184 | 184 |
| Amortissements | - 64 | - 62 |
| **INSTALLATIONS GÉNÉRALES ET AGENCEMENTS** | **120** | **122** |
| Matériel et mobilier de bureau, informatique | 601 | 601 |
| Amortissements | - 601 | - 601 |
| **MATÉRIEL ET MOBILIER DE BUREAU, INFORMATIQUE** | **-** | **–** |
| **IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES** | **120** | **122** |

## 4.2.2.4. Immobilisations financières

| *(en milliers d'euros)* | **30 novembre 2018** | 30 novembre 2017 |
|---|---|---|
| Titres de participation | 326 024 | 325 963 |
| Créances rattachées à des participations et prêts [1] | 153 091 | 171 216 |
| Autres immobilisations financières [2] | 260 | 1 353 |
| Dépréciation [3] | - 7 778 | - 5 325 |
| **IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES NETTES** | **471 597** | **493 207** |

*(1) Les créances rattachées à des participations et prêts correspondent pour 101 millions d'euros aux quotes-parts de marges des sociétés transparentes non distribuables à la clôture de l'exercice et pour 52 millions d'euros à l'avance de trésorerie consentie à Kaufman et Broad Financement SNC qui a pour objet la coordination et la centralisation de la gestion de l'ensemble des besoins de trésorerie des sociétés du groupe Kaufman et Broad (au 30 novembre 2017 cette avance s'élevait à 109 millions).*

*(2) 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 0,2 million d'euros.*

*(3) Au 30 novembre 2018, la provision sur titres des filiales concerne essentiellement Kaufman & Broad Financement pour 4,3 millions d'euros et Kaufman & Broad Bretagne pour 3 millions d'euros.*

## 4.2.2.5. Créances

| *(en milliers d'euros)* | **30 novembre 2018** | 30 novembre 2017 |
|---|---|---|
| Taxe sur la valeur ajoutée | 19 | 367 |
| Contribution Économique Territoriale | - | 79 |
| Impôt sur les sociétés | - | 7 461 |
| Comptes courants [1] | 108 782 | 99 435 |
| Clients Intra-groupe – Facture à établir [2] | 7 432 | 4 228 |
| Débiteurs divers | 1 | 34 |
| **CRÉANCES** | **116 234** | **111 604** |

*(1) Ce montant intègre à hauteur de 96,1 millions d'euros la quote-part des remontées de résultat des filiales (contre 84,1 millions au 30 novembre 2017), à hauteur de 11 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 1,6 million d'euros les comptes courants de TVA consolidées.*

*(2) Ce montant correspond à la refacturation intra-groupe liée à l'attribution d'actions gratuites aux membres du personnel du groupe Kaufman et Broad.*

| *(en milliers d'euros)* | **30 novembre 2018** | À un an au plus | À plus d'un an |
|---|---|---|---|
| Taxe sur la valeur ajoutée | 19 | 19 | |
| Contribution Économique Territoriale | - | | |
| Impôt sur les sociétés | - | | |
| Comptes courants [1] | 108 782 | 65 027 | 43 755 |
| Clients intra-groupe – Facture à établir | 7 432 | 3 903 | 3 529 |
| Débiteurs divers | 1 | 1 | |
| **CRÉANCES** | **116 234** | **68 950** | **47 284** |

*(1) La part à plus d'un an correspond à la quote-part des remontées de résultat des filiales non distribuables dans les 12 mois compte tenu de la date d'achèvement prévisionnelle des opérations de construction programmes concernés conformément aux dispositions du Code de la Construction et de l'Habitation (voir note 4.2.1.6.).*

## 4.2.2.6. Actions propres

| *(en milliers d'euros)* | **30 novembre 2018** | 30 novembre 2017 |
|---|---|---|
| Actions propres | 15 653 | 9 022 |
| Provisions pour dépréciation des actions propres | - | – |
| **ACTIONS PROPRES (VALEUR NETTE DE DÉPRÉCIATION)** | **15 653** | **9 022** |

Au 30 novembre 2018, le groupe détient 478 878 actions propres (représentant 2,19 % du capital de la société), dont 204 651 actions (représentant 0,94 % du capital de la société) destinées à couvrir les attributions d'actions gratuites de mai 2017, mars 2018 et mai 2018 ainsi que le solde du plan 2017 autorisé par l'Assemblée Générale du 15 avril 2016, du 11 mai 2017 et du 3 mai pour un montant de 6,2 millions d'euros, ainsi qu'un montant de 240 277 actions (représentant 1,10 % du capital de la société) afin d'assurer les autres objectifs du plan de rachat d'actions (annulation de titres par la société) pour un montant de 8,1 millions d'euros et enfin 33 950 actions détenues dans le cadre du Contrat de Liquidité (représentant moins de 0,16 % du capital de la société) pour un montant de 1,4 million d'euros.

Au 30 novembre 2017, les actions propres, au nombre de 291 426, concernaient :

- les actions affectées aux plans d'actions gratuites en cours à hauteur de 134 919 actions pour un montant de 4,0 millions d'euros ;
- les actions détenues en vue de remise ultérieure en paiement ou échange dans le cadre d'opérations de croissance externe à hauteur de 149 377 actions pour un montant de 4,7 millions d'euros ;
- les actions détenues dans le cadre du Contrat de Liquidité à hauteur de 7 130 actions pour un montant de 0,3 million d'euros.

## 4.2.2.7. Capitaux propres

La variation des capitaux propres s'analyse comme suit :

| *(en milliers d'euros)* | Capital social | Réserve légale | Bons sous. | Prime d'émission | Autres réserves | Report à nouveau | Résultat | Capitaux propres |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **30 NOVEMBRE 2016** | **5 418** | **979** | **781** | **975** | **16 867** | **224 574** | **74 644** | **324 238** |
| Augmentation de capital et distribution | 246 | | | 28 291 | | 38 573 | - 74 644 | - 7 534 |
| Réduction de capital | - 246 | | | | - 16 867 | - 13 051 | | - 30 164 |
| Augmentation du capital | 61 | | | 7 296 | | | | 7 357 |
| Résultat de l'exercice | – | – | – | – | – | | 73 115 | 73 115 |
| **30 NOVEMBRE 2017** | **5 479** | **979** | **781** | **36 562** | **0** | **250 095** | **73 115** | **367 011** |
| Augmentation de capital et distribution | 206 | | | 29 519 | | 29 495 | - 73 115 | - 13 895 |
| Réduction de capital | | | | | | | | |
| Augmentation du capital | | | | | | | | |
| Distributions | | | | | | | | |
| Résultat de l'exercice | | | | | | | 57 171 | 57 171 |
| **30 NOVEMBRE 2018** | **5 685** | **979** | **781** | **66 081** | **0** | **279 590** | **57 171** | **410 287** |

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 2017 | Augmentation | Réduction | 30 novembre 2018 |
|---|---|---|---|---|
| Nombre de titres | 21 073 535 | 790 539 | | 21 864 074 |
| Nominal | 0,26 | 0,26 | | 0,26 |
| **CAPITAL** | **5 479 119** | **205 540** | | **5 684 659** |

Au 30 novembre 2018, le capital social de Kaufman & Broad s'élève à 5 684 659,24 euros, divisé en 21 864 074 actions ordinaires d'un nominal de 0,26 euro. Le capital a été impacté par l'émission de 790 539 actions nouvelles en rémunération du dividende 2017 (voir note 4.2.2.1.).

### Plans d'attribution d'actions gratuites

Sur l'exercice, le Conseil d'Administration a décidé la mise en œuvre de 2 nouveaux plans d'actions gratuites : l'un le 7 mars 2018 dans le cadre de l'autorisation de l'Assemblée Générale du 11 mai 2017, l'autre le 3 mai 2018 dans le cadre de l'autorisation de l'Assemblée Générale du même jour.

Les principales caractéristiques des plans en cours au 30 novembre 2018 au sein du groupe sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

| Plan d'actions gratuites | 11 mai 2017 | 11 mai 2017 | 7 mars 2018 | 3 mai 2018 |
|---|---|---|---|---|
| Date d'autorisation par l'Assemblée Générale Extraordinaire | 15 avril 2016 | 11 mai 2017 | 11 mai 2017 | 3 mai 2018 |
| Nombre d'actions gratuites pouvant être attribuées | 400 000 | 250 000 | 159 212 | 250 000 |
| Date du Conseil d'Administration attribuant des actions | 11 mai 2017 | 11 mai 2017 | 7 mars 2018 | 3 mai 2018 |
| Nombre de bénéficiaires | 814 | 814 | 881 | 1 |
| Types d'actions | Existantes | Existantes | Existantes | Existantes |
| Nombre d'actions gratuites attribuées | 23 801 | 90 788 | 97 562 | 10 000 |
| Actions devenues caduques | 2 530 | 9 919 | 5 051 | 0 |
| Actions en cours au 30 novembre 2018 | 21 271 | 80 869 | 92 511 | 10 000 |
| Cours le jour de l'attribution | 37,75 € | 37,75 € | 42,84 € | 43,80 € |
| Date d'acquisition | 11 mai 2019 | 11 mai 2019 | 7 mars 2020 | 3 mai 2021 |
| Date de disponibilité | 11 mai 2021 | 11 mai 2021 | 7 mars 2022 | 3 mai 2022 |

### Bons de souscription d'actions

Les instruments émis par le groupe qui pouvaient avoir un effet dilutif dans le futur étaient les bons de souscription d'actions (121 874 actions) émis le 3 décembre 2007 et devenus caducs depuis le 3 décembre 2017.

## 4.2.2.8. Provisions pour risques et charges

| *(en milliers d'euros)* | **30 novembre 2018** | 30 novembre 2017 |
|---|---|---|
| Provision attribution actions gratuites [1] | 6 193 | 3 524 |
| Provision risque fiscal | 205 | – |
| Provision risque filiale [2] | 7 100 | 6 429 |
| Autres provisions pour risques et charges | 411 | 925 |
| **PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES** | **13 909** | **10 878** |

*(1) Provision constituée à hauteur de la moins-value que subira l'entreprise lors de la remise des actions gratuites aux salariés.*
*(2) Provision à hauteur de la situation nette négative de la filiale Kaufman et Broad Normandie pour 6 millions d'euros.*

| *(en milliers d'euros)* | 30 novembre 2017 | Dotation | Reprises utilisées | Reprises non utilisées | **30 novembre 2018** |
|---|---|---|---|---|---|
| Provision actions gratuites attribuées | 3 524 | 2 940 | | 271 | 6 193 |
| Provision risque fiscal | - | 205 | | | 205 |
| Provision risque filiale | 6 429 | 1 043 | 372 | | 7 100 |
| Autres provisions pour risques et charges | 925 | 13 | 527 | | 411 |
| **PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES** | **10 878** | **4 201** | **899** | **271** | **13 909** |

## 4.2.2.9. Dettes financières

| *(en milliers d'euros)* | **30 novembre 2018** | 30 novembre 2017 |
|---|---|---|
| Ligne de crédit bancaire syndiqué | 50 000 | 100 000 |
| Emprunt obligataire | 150 000 | 150 000 |
| Facilités de crédit utilisées | | |
| Intérêts courus sur emprunts | 2 394 | 2 397 |
| **DETTES FINANCIÈRES** | **202 394** | **252 397** |

Kaufman & Broad SA bénéficie d'une ligne de crédit bancaire syndiquée et d'un emprunt obligataire dont les caractéristiques sont détaillées ci-après.

### Principaux recours à l'endettement financier

| *(en milliers d'euros)* | Capacité | **Utilisation au 30 novembre 2018** | Échéance | Taux [1] |
|---|---|---|---|---|
| Emprunt obligataire | 150 000 | 150 000 | 50 millions in fine 2024<br>100 millions in fine 2025 | 2,879 % Fixe<br>3,204 % Fixe |
| Ligne de crédit syndiquée Tranche B | 50 000 | 50 000 | *In fine* avril 2021 | E [3] + 275 à 300 bps |
| RCF [2] | 100 000 | - | *In fine* avril 2021 | E [3] + 275 bps |
| **TOTAL** | **300 000** | **200 000** | | |

*(1) E = Euribor est, pour une échéance donnée, le fixing, calculé chaque jour ouvré, d'un taux moyen auquel un échantillon d'une cinquantaine de grandes banques établies en Europe prêtent en blanc à d'autres grandes banques.*
*(2)* Revolving Credit Facility.
*(3) La marge applicable dépend du niveau du Ratio de levier financier.*

## Emprunt obligataire

Le 18 mai 2017, Kaufman & Broad a procédé dans le cadre d'un placement privé auprès d'investisseurs institutionnels en Europe, à l'émission de son premier emprunt obligataire de type « Euro PP » d'un montant de 150 millions d'euros. Ce placement privé se décompose en une tranche de 50 millions d'euros à 7 ans (échéance mai 2024) à taux fixe annuel de 2,879 % payable au 31 mai de chaque année, et une tranche de 100 millions d'euros à 8 ans (échéance mai 2025) à taux fixe annuel de 3,204 % payable au 31 mai de chaque année.

Cet emprunt a permis de rembourser par anticipation la dette senior existante à hauteur de 100 millions d'euros, et de doter le groupe de nouveaux moyens financiers pour accompagner sa croissance.

Cette transaction permet en outre au groupe de diversifier ses sources de financements, de bénéficier de conditions de marchés favorables, et d'allonger substantiellement la maturité moyenne de sa dette.

***L'aménagement des ratios financiers***

Pour les semestres comptables à compter de novembre 2017, jusqu'au remboursement de l'emprunt obligataire, le groupe est soumis au respect de 2 ratios, calculés sur une base consolidée, dont les niveaux ont été définis comme suit :

| Ratios à chaque fin de semestre | **Seuil au 30 novembre 2018** | **Ratio au 30 novembre 2018** |
|---|---|---|
| Ratio de levier financier [1] | < ou = 3,0 | - 0,31 |
| Ratio d'Endettement [2] | < ou = 2,5 | - 0,16 |

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

*(a) la dette financière s'entend de l'endettement financier brut diminué de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, et hors certaines dettes subordonnées et certains engagements hors bilan ;*

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

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

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

## Contrat de Crédit Senior

Kaufman & Broad SA a conclu le 4 avril 2016 avec un syndicat de banques internationales un Contrat de Crédit Senior (le « Contrat de Crédit Senior 2016 »). Au premier semestre 2017, suite à l'émission du nouvel emprunt obligataire, le groupe a remboursé par anticipation la tranche A en totalité pour 50 millions d'euros et la tranche B à hauteur de 50 millions d'euros. Au 30 novembre 2018, le groupe a remboursé par anticipation la tranche B à hauteur de 50 millions d'euros supplémentaires.

En conséquence, le groupe dispose au 30 novembre 2018 de crédits syndiqués composés de crédits à terme sous la forme d'une Tranche B (la « Tranche B ») d'un montant en principal résiduel de 50 millions d'euros et à maturité 2021, ainsi que d'une ligne de crédit renouvelable (le « Crédit Renouvelable ») d'un montant en principal de 100 millions d'euros, soit un montant total maximum de 150 millions d'euros.

Au 30 novembre 2018, la société n'a pas effectué de tirage sur sa ligne de crédit revolving.

Aux termes du Contrat de Crédit Senior 2016, il est prévu que le prêt au titre de la tranche B soit remboursable à sa date de maturité, soit cinq ans après la date de règlement-livraison de l'Opération.

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

| **Ratio de levier financier [1]** | **RCF [2]** | **Tranche B** |
|---|---|---|
| Supérieur à 1,0 | Marge de 2,75 % par an | Marge de 3,00 % par an |
| Égal ou inférieur à 1,0 | Marge de 2,50 % par an | Marge de 2,75 % par an |

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

*(a) la dette financière s'entend de l'endettement financier brut diminué de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, et hors certaines dettes subordonnées et certains engagements hors bilan ;*

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

*(2)* Revolving Credit Facility.

***L'aménagement des ratios financiers***

Pour les semestres comptables à compter de novembre 2016, jusqu'à l'échéance du Contrat de Crédit Senior en 2021, le groupe est soumis au respect de deux ratios, calculés sur une base consolidée, dont les niveaux ont été définis comme suit :

| Ratios à chaque fin de semestre | Seuil au 30 novembre 2018 | Ratio au 30 novembre 2018 |
|---|---|---|
| Ratio de levier financier [1] | < ou = 3,0 | - 0,31 |
| Ratio d'Endettement [2] | < ou = 2,5 | - 0,16 |

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

*(a) la dette financière s'entend de l'endettement financier brut diminué de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, et hors certaines dettes subordonnées et certains engagements hors bilan ;*

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

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

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

L'accord prévoit l'application d'une clause de *cash sweep* dans certaines conditions.

Le Contrat de Crédit Senior 2016 ne prévoit la mise en place d'aucune sûreté réelle en garantie des sommes dues par la société en qualité d'emprunteur. Kaufman & Broad Homes SAS et Kaufman & Broad Europe SAS ont consenti des cautionnements solidaires (sous réserve de limitations usuelles préservant leur intérêt social) pour garantir des emprunts réalisés par la société au titre du Contrat de Crédit Senior 2016.

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

## Échéancier

| *(en milliers d'euros)* | 30 novembre 2018 | Moins d'un an | Échéancier de 1 à 5 ans | Plus de 5 ans |
|---|---|---|---|---|
| Ligne de crédit syndiqué [1] | 50 000 | | 50 000 | |
| Emprunt obligataire | 150 000 | | | 150 000 |
| Facilités de crédit utilisées | | | | |
| Intérêts courus | 2 394 | 2 394 | | |
| **ENDETTEMENT FINANCIER BRUT** | **202 394** | **2 394** | **50 000** | **150 000** |

*(1) Cette ventilation ne tient pas compte du remboursement intervenu fin janvier 2019 et décrit dans les événements postérieurs à la clôture (voir note 4.2.5.).*

## 4.2.2.10. Autres dettes

| *(en milliers d'euros)* | 30 novembre 2018 | 30 novembre 2017 |
|---|---|---|
| Taxe sur la valeur ajoutée | 5 643 | 2 179 |
| Impôts sur les sociétés | 39 872 | |
| Autres impôts et taxes | 86 | 60 |
| Autres créditeurs divers | 400 | 300 |
| Comptes courants [1] | 4 931 | 11 221 |
| **AUTRES DETTES** | **50 932** | **13 760** |

*(1) Ce montant correspond pour 3,5 millions d'euros aux comptes courants des sociétés membre du périmètre de TVA consolidée (contre 7,8 millions d'euros au 30 novembre 2017), et pour 0,5 million d'euros aux avances de fonds consenties par les sociétés du groupe (contre 2,6 millions d'euros au 30 novembre 2017).*

| *(en milliers d'euros)* | 30 novembre 2018 | À 1 an au plus | De 1 à 5 ans | Plus de 5 ans |
|---|---|---|---|---|
| Taxe sur la valeur ajoutée | 5 643 | 5 643 | | |
| Impôts sur les sociétés | 39 872 | 39 872 | | |
| Autres impôts et taxes | 86 | 86 | | |
| Autres créditeurs divers | 400 | 400 | | |
| Comptes courants | 4 931 | 4 464 | 467 | |
| **AUTRES DETTES** | **50 932** | **50 465** | **467** | |

## 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 2018 | 30 novembre 2017 |
|---|---|---|
| Créances rattachées à des participations | 153 091 | 171 216 |
| Autres créances | 116 233 | 103 684 |
| Comptes courants | - 4 931 | - 11 221 |
| **CRÉANCES ET DETTES SOCIÉTÉS LIÉES** | **264 393** | **263 679** |

## 4.2.2.12. Charges à payer et produits à recevoir

| *(en milliers d'euros)* | 30 novembre 2018 | 30 novembre 2017 |
|---|---|---|
| Emprunts et dettes financières | - 2 394 | - 2 397 |
| Dettes fournisseurs et comptes rattachés | - 1 180 | - 2 352 |
| Dettes fiscales et sociales | | |
| **TOTAL À PAYER** | **- 3 574** | **- 4 749** |

Le montant apparaissant en dettes fournisseurs et comptes rattachés correspond principalement à des honoraires non encore facturés.

| *(en milliers d'euros)* | 30 novembre 2018 | 30 novembre 2017 |
|---|---|---|
| Autres créances [1] | 7 432 | 4 228 |
| **TOTAL PRODUITS À RECEVOIR** | **7 432** | **4 228** |

*(1) Il s'agit des factures à établir dans le cadre des plans d'attribution d'actions gratuites aux salariés du groupe Kaufman & Broad.*

## 4.2.2.13. Chiffre d'affaires

| *(en milliers d'euros)* | **30 novembre 2018** | 30 novembre 2017 |
|---|---|---|
| Prestations de services | 2 843 | 3 604 |
| **TOTAL** | **2 843** | **3 604** |

Le chiffre d'affaires correspond essentiellement aux refacturations des frais de fonctionnement supportés en 2018 par Kaufman & Broad SA pour le compte des sociétés du groupe ou de certains de ces actionnaires à savoir la société Artimus Participation, et à la refacturation au GIE Kaufman & Broad, structure employant les salariés du groupe Kaufman & Broad, des charges liées à la livraison future des actions gratuites attribuées au cours de l'année.

## 4.2.2.14. Autres achats et charges externes

| *(en milliers d'euros)* | **30 novembre 2018** | 30 novembre 2017 |
|---|---|---|
| Honoraires juridiques et montage | - 129 | - 1 350 |
| Honoraires audit | - 391 | - 267 |
| Prestations internes | - 635 | - 681 |
| Autres charges | - 965 | - 2 179 |
| **TOTAL** | **- 2 120** | **- 4 477** |

## 4.2.2.15. Bénéfices attribués et pertes supportées

Ce poste enregistre les résultats des sociétés supports des programmes pour un montant net de 94 millions d'euros au 30 novembre 2018 comparé à 82,5 millions d'euros au 30 novembre 2017 comprenant des quotes-parts de pertes à hauteur de - 2 millions d'euros au 30 novembre 2018 comparé à - 1,5 million d'euros au 30 novembre 2017.

## 4.2.2.16. Résultat financier

| *(en milliers d'euros)* | **30 novembre 2018** | 30 novembre 2017 |
|---|---|---|
| Dividendes reçus [1] | 16 214 | 8 487 |
| Variation nette des provisions [2] | - 2 453 | - 3 |
| Produits financiers relatifs au remboursement anticipé des lignes Senior B et C | | |
| Charges d'intérêts nets [3] | - 4 400 | - 7 086 |
| **TOTAL** | **9 361** | **1 398** |

*(1) Les dividendes et produits financiers sont constitués des dividendes perçus des sociétés Kaufman & Broad Europe, Kaufman & Broad Homes et SMCI Développement.*

*(2) Ce montant intègre en 2018 :*

- *une dotation de 2 millions sur la dépréciation de titres Kaufman & Broad Financement ;*
- *une dotation de 0,4 million sur la dépréciation de titres Kaufman & Broad Bretagne ;*
- *une dotation de 0,2 million sur la dépréciation de titres de Consortium des professionnels de l'immobilier ;*
- *une reprise de 0,2 million sur la dépréciation de titres d'Urbismart.*

*(3) Les intérêts financiers supportés correspondent aux intérêts sur la dette financière et sur les swaps et sur les comptes courants intra-groupe.*

## 4.2.2.17. Résultat exceptionnel

| *(en milliers d'euros)* | **30 novembre 2018** | 30 novembre 2017 |
|---|---|---|
| Autres charges exceptionnelles nettes [1] | - 728 | - 13 423 |
| **TOTAL** | **- 728** | **- 13 423** |

*(1) Le résultat exceptionnel correspond pour 0,5 million d'euros à l'abandon de créance avec clause de retour à meilleure fortune consenti à la société Urbismart avant la cession de cette participation minoritaire.*

## 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 2018 :

| Nature | Notionnel *(en millions d'euros)* | Taux fixe | Échéance Date de début | Échéance Date de fin | Type | Valeur de marché au 30 novembre 2018 *en % du nominal* | Valeur de marché au 30 novembre 2017 *en % du nominal* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *Swap* taux fixe EUR1m | 20 | 0,2975 % | 31 mai 2017 | 1er avril 2021 | couverture | - 0,57 % | - 0,62 % |

### Engagements hors bilan reçus

#### Lignes de crédit syndiqué non utilisées

| *(en milliers d'euros)* | 30 novembre 2018 | 30 novembre 2017 |
|---|---|---|
| Ligne RCF non utilisée [1] | 100 000 | 100 000 |

*(a) Dans le cadre du refinancement de la dette intervenu en avril 2016 (voir note 4.2.2.9.), une nouvelle ligne de crédit revolving (RCF) d'un montant maximum de 100 millions in fine avril 2021 a été mise en place aux fins de financer les besoins généraux et en fonds de roulement du groupe. Cette ligne n'a pas été utilisée depuis sa mise en place.*

### Nantissements et sûretés

Dans le cadre d'un protocole, Kaufman & Broad SA s'est portée caution au bénéfice d'un de ses partenaires, dans la limite d'un montant de 4 millions d'euros hors taxes et jusqu'à fourniture d'une garantie bancaire à première demande conforme aux engagements souscrits par deux de ses filiales dans ledit protocole. Réciproquement, l'actionnaire principal de ce partenaire s'est porté caution solidaire des engagements de sa filiale vis-à-vis des sociétés communes, à hauteur du même montant et jusqu'à la fourniture d'une garantie bancaire à première demande conforme de sa part.

### Engagements hors bilan donnés

#### Garanties et cautions données

| *(en milliers d'euros)* | 30 novembre 2018 | 30 novembre 2017 |
|---|---|---|
| Indemnités d'Immobilisations de Terrains et garanties travaux | 17 694 | 20 720 |
| Contre-garanties accordées [1] | 29 565 | 9 563 |
| Garantie de restitution prix VEFA | 50 784 | - |
| **TOTAL** | **98 043** | **30 283** |

*(1) Il s'agit de cautions et garanties diverses accordées par Kaufman & Broad SA principalement une garantie locative sur les loyers du siège social et une caution de 4 millions d'euros accordée dans le cadre d'un protocole avec un partenaire.*

*Par ailleurs, des Garanties Financières d'Achèvement sont fournies aux clients dans le cadre des ventes en VEFA réalisées par les filiales de Kaufman & Broad SA. Kaufman & Broad demande à un établissement financier, un organisme de caution mutuelle ou une compagnie d'assurances d'émettre une garantie d'achèvement en faveur des clients de Kaufman & Broad. Ces garanties sont établies opération par opération et ont une durée comparable à la durée de réalisation de l'opération.*

*En contrepartie de ces garanties, Kaufman & Broad accorde généralement à ces établissements financiers ou compagnies d'assurances une promesse hypothécaire, un engagement de non-cession de parts des sociétés portant ces programmes et un nantissement des créances à naître sur les prix de vente.*

## 4.2.3. Intégration fiscale et situation fiscale latente

La société a opté pour le régime de l'intégration fiscale à compter de l'exercice clos le 30 novembre 1990, conformément à l'article 223 du Code Général des Impôts et ce, pour une durée de 5 ans. La société a renouvelé à cinq reprises cette option qui est donc valable jusqu'à la clôture de l'exercice 2019.

| *(en millions d'euros)* | Résultat comptable avant impôt | Retraitements fiscaux [1] | Résultat fiscal | Report déficitaire à imputer | Résultat fiscal imposable | Impôt théorique Kaufman & Broad SA | Effet de l'intégration fiscale produit/ (charge) | Impôt comptabilisé produit/ (charge) | Résultat net |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Courant | 100 304 | 38 387 | 138 691 | – | 138 691 | - 47 727 | 5 255 | - 42 472 | 57 832 |
| Exceptionnel | - 728 | 527 | - 201 | – | - 201 | 67 | – | 67 | - 661 |
| **TOTAL** | **99 576** | **38 914** | **138 490** | **–** | **138 490** | **- 47 660** | **5 255** | **- 42 405** | **57 171** |

*(1) Les retraitements fiscaux intègrent essentiellement la déduction des dividendes reçus des filiales et le retraitement 2018 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.*

Du fait de la différence de méthode de reconnaissance de la marge sur programmes en comptabilité (à l'avancement) et en fiscalité (à l'achèvement), il en résulte une situation fiscale latente significative. À titre d'indication, il est précisé que l'impact des différences de comptabilisation des programmes immobiliers entre les comptes fiscaux et les comptes consolidés à l'avancement s'élève en base à un montant de 117,3 millions d'euros, soit un impôt latent de 40,4 millions d'euros au 30 novembre 2018.

## 4.2.4. Transactions avec les parties liées

En vertu de l'accord de licence signé avec Kaufman & Broad Europe SAS, Kaufman & Broad SA bénéficie à titre gratuit d'une licence d'exploitation portant sur les marques, logos et noms de domaine Kaufman & Broad en France. Toutes les autres transactions avec les parties liées sont réalisées à des conditions de marché.

À l'exception des transactions avec la société Artimus Participations (voir faits significatifs en note 4.2.2.1.), les relations avec les parties liées, y compris les modalités de rémunérations des dirigeants, sont restées comparables à celles de l'exercice 2017 et aucune transaction inhabituelle, par sa nature ou son montant, n'est intervenue au cours de l'exercice.

## 4.2.5. Événements postérieurs

La société Kaufman & Broad a signé un contrat de crédit syndiqué d'un montant de 250 millions d'euros d'une maturité initiale de 5 ans le 31 janvier 2019. Ce crédit se substitue aux crédits senior et RCF existants représentant respectivement des montants de 50 millions d'euros et 100 millions d'euros. La mise en place de cette ligne *Corporate* permettra à la société d'allonger la maturité de ses ressources et d'en améliorer le coût, tout en lui donnant une plus grande flexibilité d'utilisation selon les besoins et opportunités, en complément de sa trésorerie disponible.

Cette facilité intègre pour la première fois dans le secteur de la promotion immobilière un mécanisme de positive *incentive* relié à plusieurs indicateurs RSE, témoignant ainsi de l'engagement environnemental de la société.

## 4.2.6. Consolidation

Kaufman & Broad SA est la société mère du périmètre de consolidation constitué de Kaufman & Broad SA et de ses filiales.

## 4.2.7. Divers

Kaufman & Broad SA n'a pas de salarié.

La rémunération globale des Administrateurs et mandataires sociaux au titre de l'année 2018 s'élève à 1 672 478 euros dont 246 600 euros aux Administrateurs non dirigeants.

# 4.3. Filiales et participations

| | Capital | Capitaux propres autres que le capital avant affectation des résultats | Quote-part du capital détenue en pourcentage | Valeur comptable brute des titres détenus |
|---|---|---|---|---|
| **A – Renseignements détaillés concernant les participations dont la valeur brute excède 1 % du capital de Kaufman & Broad SA** | | | | |
| **1. Filiales (50 % au moins du capital détenu par la société)** | | | | |
| Kaufman & Broad Europe SAS | 221 440 548 | 4 664 359 | 99,90 % | 217 436 878 |
| Kaufman & Broad Homes SAS | 2 247 403 | 6 579 473 | 100,00 % | 10 450 195 |
| Kaufman & Broad Développement SAS | 152 449 | 1 167 008 | 100,00 % | 152 449 |
| SMCI Développement SAS | 762 245 | 167 277 | 100,00 % | 762 245 |
| Kaufman & Broad Rénovation SAS | 160 000 | - 83 883 | 100,00 % | 152 297 |
| Kaufman & Broad Financement SNC | 3 040 500 | 1 032 750 | 99,90 % | 4 307 708 |
| Kaufman & Broad Real Estate SAS | 205 280 | 3 241 940 | 100,00 % | 30 191 792 |
| Kaufman & Broad Méditerranée SARL | 100 000 | - 18 730 718 | 100,00 % | 100 000 |
| Kaufman & Broad Normandie SARL | 100 000 | - 6 156 302 | 100,00 % | 100 000 |
| Kaufman & Broad Savoies SARL | 100 000 | - 4 488 749 | 100,00 % | 100 000 |
| Kaufman & Broad Rhône-Alpes SARL | 1 300 000 | - 15 773 132 | 100,00 % | 1 300 000 |
| Kaufman & Broad Pyrénées-Atlantiques SARL | 100 000 | - 7 664 826 | 100,00 % | 100 000 |
| Résidences Bernard Teillaud SARL | 840 000 | 14 900 896 | 100,00 % | 15 663 729 |
| Kaufman & Broad Midi-Pyrénées SARL | 2 858 910 | 2 014 572 | 100,00 % | 36 404 834 |
| SARL Kaufman & Broad Languedoc-Roussillon | 100 000 | - 5 472 924 | 99,00 % | 99 000 |
| SARL Kaufman & Broad Gironde | 100 000 | - 3 967 549 | 99,00 % | 1 387 900 |
| Kaufman & Broad Bretagne | 1 000 000 | 1 364 107 | 100,00 % | 4 964 530 |
| Kaufman et Broad Flandres | 7 700 | - 235 810 | 99,90 % | 449 360 |
| Kaufman et Broad Innovation et Technologies | 1 000 | - 677 025 | 100,00 % | 1 000 |
| Kaufman et Broad Grands Projets | 1 000 000 | - 2 106 000 | 100,00 % | 1 000 000 |
| Kaufman et Broad Marketing et Ventes | 1 000 | - 6 491 | 100,00 % | 1 000 |
| Kaufman et Broad Poitou-Charentes | 100 000 | - 1 286 082 | 100,00 % | 100 000 |
| Kaufman et Broad Pyrénées-Orientales | 100 000 | - 99 195 | 100,00 % | 100 000 |
| Kaufman et Broad Bourgogne Franche Comté | 100 000 | 119 195 | 100,00 % | 100 000 |
| Kaufman & Broad Investissements | 100 000 | - | 100,00 % | 100 000 |
| Kaufman & Broad Est | 100 000 | 566 | 100,00 % | 100 000 |
| Kaufman & Broad Champagne | 100 000 | - | 100,00 % | 100 000 |
| **2. Participations (10 % à 50 % au moins du capital détenu par la société)** | | | | |
| **B – Renseignements globaux sur les autres titres dont la valeur brute n'excède pas 1 % du capital de Kaufman & Broad SA** | | | | |
| **1. Filiales non reprises au paragraphe A** | | | | |
| SNC Kaufman & Broad Promotion 1 | 1 000 | - | 99,90 % | 990 |
| SNC Kaufman & Broad Promotion 2 | 1 000 | - | 99,90 % | 990 |
| SNC Kaufman & Broad Promotion 3 | 1 000 | - | 99,90 % | 990 |
| SNC Kaufman & Broad Promotion 4 | 1 000 | - | 99,90 % | 990 |
| SNC Kaufman & Broad Promotion 5 | 1 000 | - | 99,90 % | 990 |
| SNC Kaufman & Broad Promotion 6 | 1 000 | - | 99,90 % | 990 |
| SNC Kaufman & Broad Promotion 7 | 1 000 | - | 99,90 % | 990 |
| SNC Kaufman & Broad Promotion 8 | 1 000 | - | 99,90 % | 990 |
| SNC Kaufman & Broad Promotion 9 | 1 000 | - | 99,90 % | 990 |
| Autres filiales françaises (ensemble) | - | - | - | 28 035 |
| **2. PARTICIPATIONS NON REPRISES AU PARAGRAPHE A DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES (ENSEMBLE)** | **-** | **-** | **-** | **261 901** |

| 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 | - | - | 11 922 614 | 9 025 162 | 6 614 338 |
| 10 450 195 | - | - | 48 033 136 | 7 434 832 | 6 300 000 |
| 152 449 | - | - | 17 697 658 | 2 333 785 | - |
| 762 245 | | - | 414 267 | 565 596 | 3 300 000 |
| 76 117 | | - | 391 778 | 134 522 | - |
| - | - | - | 323 428 | - 5 116 459 | - |
| 30 191 792 | | - | 19 212 821 | 5 053 961 | - |
| 100 000 | - | - | 4 723 811 | - 5 510 185 | - |
| - | - | - | - | - 171 762 | - |
| 100 000 | | - | 7 778 489 | 2 074 676 | - |
| 1 300 000 | - | - | 7 207 407 | - 1 929 192 | - |
| 100 000 | | - | 4 002 413 | 194 784 | - |
| 15 663 729 | - | - | 707 638 | 613 882 | - |
| 36 404 834 | | - | 8 859 593 | - 1 894 421 | - |
| 99 000 | | - | 8 523 659 | 854 260 | - |
| 1 387 900 | - | - | 7 086 351 | - 2 179 677 | - |
| 1 947 559 | | - | 2 950 168 | - 413 179 | - |
| 449 360 | - | - | 2 044 014 | - 1 620 490 | - |
| 1 000 | - | - | - | - 520 289 | - |
| 1 000 000 | - | - | - 34 886 | - 1 232 676 | - |
| 1 000 | - | - | - | - 6 493 | - |
| 100 000 | | - | - | - 428 481 | - |
| 100 000 | - | - | 936 673 | - 484 896 | - |
| 100 000 | - | - | 1 477 108 | 418 234 | - |
| 100 000 | | | - | - 6 166 | - |
| 100 000 | | | - | - 243 522 | - |
| 100 000 | | | 524 | - 20 082 | - |
| | | | | | |
| 990 | - | - | 126 785 089 | 10 530 278 | - |
| 990 | - | - | - | - 32 344 | - |
| 990 | - | - | 277 572 255 | 21 043 744 | - |
| 990 | - | - | 144 197 474 | 14 663 210 | - |
| 990 | - | - | 76 787 342 | 5 671 864 | - |
| 990 | - | - | 95 336 128 | 3 527 887 | - |
| 990 | - | - | 24 148 097 | 117 153 | - |
| 990 | - | - | 163 146 088 | 9 384 140 | - |
| 990 | - | - | - | 30 117 | - |
| 14 047 | - | - | - | - | - |
| **1 340** | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** |

# 4.4. Résultats des cinq derniers exercices

| Nature des indications | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 |
|---|---|---|---|---|---|
| **1. Situation financière en fin d'exercice** | | | | | |
| a) Capital social | 5 684 659 | 5 479 119 | 5 417 630 | 5 612 011 | 5 612 011 |
| b) Nombre d'actions émises | 21 864 074 | 21 073 535 | 20 837 039 | 21 584 658 | 21 584 658 |
| c) Nombre d'obligations convertibles en actions | | | | - | - |
| **2. Résultat global des opérations effectives** | | | | | |
| a) Chiffre d'affaires HT | 2 842 553 | 3 604 354 | 12 021 144 | 1 809 564 | 3 411 525 |
| b) Bénéfices avant impôts, amortissements et provisions | 105 062 412 | 68 679 187 | 100 183 918 | 116 783 465 | 47 984 896 |
| c) Impôts sur les bénéfices | 42 405 115 | 5 545 300 | 15 594 010 | 16 906 321 | 24 871 390 |
| d) Bénéfices après impôts, amortissements et provisions | 57 170 733 | 73 114 615 | 74 644 419 | 94 911 060 | 32 510 444 |
| e) Montant bénéfices distribués (1) | 54 660 185 | 43 619 335 | 36 071 683 | 79 625 612 | 28 072 931 |
| **3. Résultat des opérations ramené à une seule action** | | | | | |
| a) Bénéfices après impôts avant amortissements et provisions | 2,87 | 3,00 | 4,81 | 5,18 | 2,22 |
| b) Bénéfices après impôts, amortissements et provisions | 2,61 | 3,47 | 3,58 | 4,40 | 1,51 |
| c) Dividende versé à chaque action (1) | 2,50 | 2,10 | 1,85 | 3,85 | 1,36 |
| **4. Personnel** | | | | | |
| d) Nombre de salariés | - | | - | - | - |
| e) Montant de la masse salariale | - | | - | - | - |
| f) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux | - | | - | - | - |

*(1) Les données au titre de 2017 intègrent le montant de 29 724 266 € réglés par l'émission de 790 539 actions nouvelles. Les données au titre de 2018 sont conformes au projet d'affectation du résultat proposé à la prochaine Assemblée Générale.*

# RENSEIGNEMENTS concernant l'activité du groupe

#05


**5.1. Renseignements à caractère général concernant la société 226**
5.1.1. Dénomination sociale et siège social 226
5.1.2. Forme juridique et législation applicable 226
5.1.3. Date de constitution et durée de la société 226
5.1.4. Objet social 226
5.1.5. Registre du commerce et des sociétés 227
5.1.6. Consultation des documents 227
5.1.7. Exercice social 227
5.1.8. Répartition des bénéfices 227
5.1.9. Assemblées Générales 227
5.1.10. Droit de vote double 228
5.1.11. Franchissements de seuils 228

**5.2. Renseignements à caractère général concernant le capital 229**
5.2.1. Conditions statutaires auxquelles sont soumises les modifications du capital et des droits attachés aux actions 229
5.2.2. Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions 229
5.2.3. Acquisition par la société de ses propres actions 229
5.2.4. Capital social 233
5.2.5. Capital autorisé mais non émis 233
5.2.6. Titres non représentatifs du capital 233
5.2.7. Autres titres donnant accès au capital 233
5.2.8. Tableau d'évolution du capital 234

**5.3. Répartition actuelle du capital et des droits de vote 235**
5.3.1. Actionnariat de la société au 30 novembre 2018 et évolution sur trois ans 235
5.3.2. Modifications dans la répartition du capital au cours des trois derniers exercices 237
5.3.3. Personnes morales détenant le contrôle de la société 238
5.3.4. Organigramme du groupe 239

**5.4. Marché des titres de la société 240**

**5.5. Dividendes 241**
5.5.1. Politique de distribution 241
5.5.2. Délai de prescription 242

# 5.1. Renseignements à caractère général concernant la société

## 5.1.1. Dénomination sociale et siège social

Dénomination sociale : Kaufman & Broad SA
Siège social : 127, avenue Charles-de-Gaulle
92207 Neuilly-sur-Seine Cedex France
Téléphone : + 33 (0) 1 41 43 43 43

## 5.1.2. Forme juridique et législation applicable

La société est une Société Anonyme à Conseil d'Administration de droit français régie notamment par les dispositions du livre II du Code de commerce.

## 5.1.3. Date de constitution et durée de la société

La société a été constituée par acte sous seing privé en date du 28 juin 1968 et immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Nanterre le 29 octobre 1968. La société a été constituée pour une durée de 99 ans et expirera le 29 octobre 2067, sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation.

## 5.1.4. Objet social

L'objet social de la société, tel que défini dans l'article 3 des statuts, consiste directement ou indirectement, tant en France qu'à l'étranger en :

- l'acquisition de tout terrain, bâti ou non bâti, avec ou sans démolition, en vue de la construction d'immeubles neufs de toute nature (appartements, Maisons individuelles, bureaux, commerces…) et de leur revente, achevés ou en état futur d'achèvement, en bloc ou par lots, à toute personne physique ou morale ;
- l'étude et la réalisation de tout projet de lotissements et de groupes d'habitations, régis ou non par le statut de la copropriété, de tout projet d'aménagement urbain et de tout programme de réhabilitation ou de rénovation de bâtiments existants ;
- la constitution de tous dossiers, l'exécution de toutes démarches administratives et formalités pour son propre compte ou pour celui de propriétaires fonciers, l'obtention de toutes autorisations administratives, la conclusion de toute promesse de vente, ou avant contrat, l'étude et la préparation de tous marchés de travaux et contrats de prestations avec toutes entreprises, architectes, bureaux d'études et Maîtres d'Œuvre, et plus généralement, toutes opérations techniques, juridiques, financières, commerciales et publicitaires pouvant favoriser la mise en œuvre et la vente des opérations immobilières ;
- la réalisation pour le compte de propriétaires fonciers de constructions de toute nature, sous la forme de contrats de promotion immobilière, de Maîtrise d'Ouvrage Déléguée, d'assistance à Maître d'Ouvrage ou de tout autre contrat de prestation de services ;
- la propriété, la prise à bail ou la gestion de tous immeubles, édifiés ou non par la société, pour les besoins de son activité ;
- toutes opérations industrielles, commerciales ou financières, mobilières ou immobilières, pouvant se rattacher, directement ou indirectement, à l'objet social ou à tous objets similaires ou connexes ;
- la participation de la société à toutes entreprises ou sociétés créées ou à créer, pouvant se rattacher, directement ou indirectement, à l'objet social ou à tous objets similaires ou connexes, notamment aux entreprises ou sociétés dont l'objet serait susceptible de concourir à la réalisation de l'objet social, et par tous moyens, notamment par voie de création de sociétés nouvelles, d'apports, de fusions, d'alliances, d'acquisitions de parts d'intérêt dans tout type de sociétés ou Groupements d'Intérêt Économique ;
- toutes opérations de partenariat ou autre, avec toutes sociétés, pouvant se rattacher, directement ou indirectement, à l'objet social ou à tous objets similaires ou connexes, ou susceptibles d'en faciliter l'extension ou le développement ou de le rendre plus rémunérateur ;
- accessoirement, l'acquisition et la vente par tous moyens et notamment par voie d'apport, de souscription, d'achat ou d'échange ou autrement et la gestion d'un portefeuille de valeurs mobilières, cotées ou non cotées, ainsi que de parts sociales, parts d'intérêts, droits mobiliers et immobiliers de toute nature ;
- tous services, études, prestations, mises à disposition, interprétations, assistances techniques ou juridiques, expertises et conseils en découlant ;
- indépendamment, et d'une manière générale, l'assistance sur les plans administratifs, économiques, commerciaux et techniques de tous organismes, entreprises, collectivités, privés ou publics, et particuliers, dans tous les domaines ;

- sous quelque forme que ce soit, toutes opérations se rapportant directement ou indirectement aux objets précédents, entre autres l'association en participation avec toutes personnes physiques ou morales et tous organismes, la prise de participation dans les entreprises existantes, la création d'entreprises nouvelles, la fusion de sociétés, la représentation de toutes firmes ou compagnies françaises ou étrangères ;
- et généralement, toutes opérations scientifiques, techniques, industrielles, commerciales, financières, mobilières ou immobilières se rapportant directement ou indirectement aux objets ci-dessus ou à tous objets similaires ou connexes, ou susceptibles d'en faciliter l'extension ou le développement ou de le rendre plus rémunérateur.

## 5.1.5. Registre du commerce et des sociétés

La société est identifiée sous le numéro 702 022 724, RCS Nanterre.

## 5.1.6. Consultation des documents

L'ensemble des documents juridiques relatifs à la société devant être mis à la disposition des actionnaires conformément à la réglementation applicable, ainsi que l'ensemble des documents mentionnés et servant de support à la communication du groupe Kaufman & Broad, peuvent être consultés au siège social : 127, avenue Charles-de-Gaulle à Neuilly-sur-Seine, France ou sur le site www.kaufmanbroad.fr.

## 5.1.7. Exercice social

L'exercice social commence le 1er 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.

Depuis le refinancement du groupe intervenu dans le cadre du Contrat de Crédit Senior signé le 4 avril 2016, la société n'est plus tenue au respect de ratio « Covenants financiers » pour pouvoir procéder à des distributions de dividendes. La politique de distribution de dividende de la société est exposée à la section 5.5.1. « Politique de distribution ».

## 5.1.9. Assemblées Générales

Les décisions des actionnaires sont prises en Assemblées Générales. L'Assemblée Générale Ordinaire est celle qui est appelée à prendre toutes décisions qui ne modifient pas les statuts (sauf exceptions légales).

L'Assemblée Générale Extraordinaire est compétente pour modifier les statuts (sauf exceptions légales).

Les Assemblées Générales sont réunies au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans l'avis de convocation.

Les Assemblées Générales sont convoquées par le Conseil d'Administration dans les conditions et délais fixés par la Loi. Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées personnellement ou par mandataire, sur justification de son identité et de la propriété d'au moins une action, sous la forme et aux lieux indiqués dans l'avis de convocation. Tout actionnaire peut se faire représenter dans toutes les Assemblées dans les conditions légales. Il peut également voter par correspondance dans les conditions légales.

Sont réputés présents pour le calcul du *quorum* et de la majorité les actionnaires qui participent à l'Assemblée par visioconférence ou par

des moyens de télécommunication permettant leur identification et dont la nature et les conditions d'application sont déterminées par décret. Ces stipulations sont prévues à l'article 18 des statuts de la société.

Tout actionnaire peut se faire représenter par son conjoint, son partenaire pacsé, par un autre actionnaire ou par toute personne physique ou morale de son choix dans toutes les Assemblées. Il peut également voter par correspondance dans les conditions légales.

L'Assemblée Générale est présidée par le Président du Conseil d'Administration ou en son absence par le Vice-Président ou en l'absence de ce dernier par un Administrateur désigné par le Conseil d'Administration. Les fonctions des scrutateurs sont remplies par les deux actionnaires présents et acceptants qui disposent, tant en leur nom personnel que comme mandataires, du plus grand nombre de voix. Le bureau désigne le secrétaire, qui peut être choisi en dehors des membres de l'Assemblée.

## 5.1.10. Droit de vote double

Le droit de vote attaché aux actions est en principe proportionnel au capital qu'elles représentent. Toutefois, l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires de la société du 21 janvier 2000 a attribué un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité de capital social qu'elles représentent, à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative, depuis deux ans au moins, au nom du même actionnaire (ainsi qu'à toutes les actions issues de ces mêmes titres). Les actions gratuites provenant d'une augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes bénéficieront du droit de vote double dès leur émission dans la mesure où elles sont attribuées à raison d'actions bénéficiant déjà de ce droit. Le droit de vote double cesse pour toute action ayant fait l'objet d'une conversion au porteur ou d'un transfert, hormis tout transfert du nominatif au nominatif dans le cadre d'une succession ou d'une donation familiale.

La suppression des droits de vote double relève de la compétence d'une Assemblée Générale Extraordinaire, laquelle ne peut être décidée qu'avec l'autorisation d'une Assemblée spéciale des titulaires de ce droit.

## 5.1.11. Franchissements de seuils

En vertu de l'article 7 des statuts, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, venant à détenir, directement ou indirectement, par l'intermédiaire d'une ou plusieurs personnes morales qu'elle contrôle, au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, un nombre d'actions représentant une proportion du capital social ou des droits de vote égale ou supérieure à 2 % ou tout multiple de ce pourcentage, y compris au-delà des seuils de déclarations prévus par les dispositions légales et réglementaires, doit informer la société du nombre total d'actions et des droits de vote qu'elle possède, ainsi que des titres donnant accès à terme au capital et des droits de vote qui y sont potentiellement attachés, par lettre recommandée avec accusé de réception dans le délai de cinq jours de Bourse à compter du franchissement de seuil.

En outre, en vertu de l'article L. 233-7 du Code de commerce, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à posséder, directement ou indirectement, un nombre d'actions représentant plus du vingtième, du dixième, des trois vingtièmes, du cinquième, du quart, des trois dixièmes, du tiers, de la moitié, des deux tiers, des dix-huit vingtièmes ou des dix-neuf vingtièmes du capital existant ou des droits de vote de la société devra en informer la société par lettre recommandée avec avis de réception en indiquant notamment le nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle détient, au plus tard avant la clôture des négociations du quatrième jour de Bourse suivant le jour du franchissement de seuil.

Les modalités de calcul du franchissement de ces seuils, ainsi que le contenu des déclarations à effectuer à la société et à l'Autorité des Marchés Financiers sont précisés par les lois et règlements applicables.

L'obligation d'informer la société s'applique également lorsque la participation de l'actionnaire en capital ou en droits de vote devient inférieure à chacun des seuils mentionnés précédemment.

À défaut d'avoir été régulièrement déclarées, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée conformément aux dispositions légales identifiées ci-dessus sont privées du droit de vote pour toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification. Les sanctions légales applicables en cas de non-déclaration des franchissements de seuils légaux s'appliquent également en cas de non-déclaration des franchissements de seuils statutaires, à condition qu'un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 5 % du capital ou des droits de vote en aient formulé la demande, et que celle-ci ait été consignée au procès-verbal de l'Assemblée Générale.

Les franchissements de seuil intervenus sont détaillés à la section 5.3.1. « Actionnariat de la société au 30 novembre 2018 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 2018 était composé de 21 864 074 actions bénéficiant toutes des mêmes droits et privilèges (voir section 5.1.8. « Répartition de bénéfices »), sous réserve de l'existence de droits de vote double (voir section 5.1.10. « Droit de vote double »). Seules les actions détenues par Kaufman & Broad se trouvent privées durant la période d'auto-détention de leurs droits de vote et des droits d'avoir une part des bénéfices et de tout *boni* de liquidation.

## 5.2.3. Acquisition par la société de ses propres actions

La 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 a été renouvelée par l'Assemblée Générale du 3 mai 2018 dans sa seizième résolution pour une durée de dix-huit mois. L'autorisation a été consentie au Conseil d'Administration, au cours de cette Assemblée Générale par la dix-septième résolution à l'effet de procéder à l'annulation d'actions détenues par la société par suite de rachat de ses propres titres, et ce pour une durée de vingt-six mois.

### 5.2.3.1. Programme de rachat autorisé par l'Assemblée Générale du 3 mai 2018

L'Assemblée Générale du 3 mai 2018, ayant statué aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, a autorisé le Conseil d'Administration, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce et au règlement européen n° 2273/2003 du 22 décembre 2003, pour une durée de dix-huit mois, à procéder à l'achat par la société de ses propres actions pour un prix maximum de 55 euros par action, soit un prix global maximum de 115 904 415 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-septième résolution à caractère extraordinaire de l'Assemblée Générale du 3 mai 2018.

Les opérations d'acquisition, de cession ou de transfert ci-dessus décrites pourront être effectuées par tout moyen compatible avec la Loi et la réglementation en vigueur, y compris par l'utilisation d'instruments financiers dérivés et par acquisition ou cession de blocs. Ces opérations pourront intervenir à tout moment, y compris en période d'offre publique sur les actions de la société, sous réserve que cette offre soit réglée intégralement en numéraire et sous réserve des périodes d'abstention prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

L'Assemblée Générale a fixé le nombre maximum d'actions pouvant être acquises au titre de la présente résolution à 10 % du capital social, ajusté des opérations postérieures à l'Assemblée du 3 mai 2018 affectant le capital, étant précisé (i) que dans le cadre de l'utilisation de la présente autorisation, le nombre d'actions auto-détenues devra être pris en considération afin que la société reste en permanence dans la limite d'un nombre d'actions auto-détenues au maximum égal à 10 % du capital social et (ii) que le nombre d'actions auto-détenues pour être remises en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5 % du capital.

L'Assemblée Générale a décidé que le prix maximum d'achat ne pourra excéder 55 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 11 mai 2017.

En application de l'article R. 225-151 du Code de commerce, l'Assemblée Générale a fixé à 115 904 415 euros le montant global maximal autorisé affecté au programme de rachat d'actions.

L'autorisation a été consentie pour une durée de 26 mois à compter du jour de l'Assemblée et a privé d'effet, à hauteur de la partie non encore utilisée, l'autorisation antérieurement consentie par la dix-septième résolution de l'Assemblée Générale du 15 avril 2016.

### Contrat de Liquidité

En date du 1er septembre 2016, Kaufman & Broad avait confié à la société Kepler Chevreux la mise en œuvre d'un Contrat de Liquidité (le « Contrat de Liquidité ») conforme à la charte de déontologie établie par l'Association Française des Entreprises d'Investissement (devenue l'Association Française des Marchés Financiers (AMAFI) et approuvée par l'Autorité des Marchés Financiers par décision du 22 mars 2005, publiée au Bulletin des annonces légales obligatoires du 1er 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 3 mai 2018 »). Depuis le 11 mai 2017 et jusqu'au 19 octobre 2018, la société Kepler Chevreux, assurait cette mission d'intervention à l'achat et à la vente de ses titres de la société Kaufman & Broad SA, sur le marché Euronext Paris, afin d'en assurer la liquidité et la régularité de la cotation. À compter du 22 octobre 2018 et pour une période d'un an renouvelable automatiquement, Kaufman & Broad a confié à l'établissement financier Rothschild Martin Maurel la mise en œuvre d'un Contrat de Liquidité conforme aux dispositions du cadre juridique en vigueur. Pour la mise en œuvre de ce contrat, les ressources suivantes ont été affectées au compte de liquidité, 283 138,17 euros et 32 765 actions Kaufman & Broad SA.

Au 30 décembre 2018, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité : 34 350 actions et 283 138,17 euros non investis en actions.

## 5.2.3.2. Bilan des opérations d'achat et de ventes d'actions

Dans le cadre de la mise en œuvre du Contrat de Liquidité, les volumes et prix d'opération durant l'exercice 2018 se décomposent comme suit :

| | |
|---|---|
| Nombre d'actions achetées : | 189 163 titres |
| Cours moyen des achats : | 41,76 euros |
| Nombre d'actions vendues : | 162 343 titres |
| Cours moyen des ventes : | 41,82 euros |
| **Montant total des frais de négociation :** | **40 000 euros** |

Au 30 novembre 2018, le groupe détenait 478 878 actions propres (représentant 2,19 % du capital de la société), dont 204 651 actions (représentant 0,94 % du capital de la société) destinées à couvrir les attributions d'actions gratuites de mai 2017, mars 2018 et mai 2018 ainsi que le solde du plan 2017 autorisé par l'Assemblée Générale du 15 avril 2016, du 11 mai 2017 et du 3 mai, ainsi qu'un montant de 240 277 actions (représentant 1,10 % du capital de la société) afin d'assurer les autres objectifs du plan de rachat d'actions (annulation de titres par la société) et enfin 33 950 actions détenues dans le cadre du Contrat de Liquidité (représentant moins de 0,16 % du capital de la société).

Le 10 octobre 2018, Kaufman & Broad a confié à Rothschild Martin Maurel, 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 3 mai 2018. Dans le cadre de la mise en œuvre de son programme de rachat d'actions, la société a confié à Rothschild Martin d'un mandat irrévocable de services financiers indépendant portant sur le rachat de ses propres actions dans la limite d'un montant de 8 000 000 euros (huit millions d'euros) entre le 11 octobre 2018 et le 15 février 2019. Le prix de rachat ne pourra pas excéder le prix de rachat maximum fixé par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 3 mai 2018. Le 18 décembre 2018, Kaufman & Broad a décidé de porter ce montant de 8 000 000 à 10 000 000 d'euros. Le 8 février 2019 ce mandat a été prorogé jusqu'au 20 juillet 2019. Au 30 novembre 2018, la société détenait 160 632 titres acquis dans ce cadre (représentant 0,73 % du capital de la société).

## 5.2.3.3. Bilan des attributions d'actions gratuites

Conformément aux autorisations des Assemblées Générales des actionnaires d'avril 2009, d'avril 2012, d'avril 2014, d'avril 2015, d'avril 2016, 11 mai 2017 et du 3 mai 2018 de la société Kaufman & Broad SA, il a été décidé la mise en place de plans d'attribution d'actions au profit des collaborateurs de la société Kaufman & Broad SA et des sociétés qui lui sont liées afin, notamment, de les associer au développement de la société.

La propriété des actions attribuées dans le cadre des différents plans d'attribution détaillés ci-dessous est transférée à l'issue de la période d'acquisition, soit après un délai de deux ans suivant la date d'attribution par le Conseil d'Administration pour les plans du 11 mai 2017, du 7 mars 2018 et du 3 mai 2018.

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 2018 au sein du groupe sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

| Actions gratuites | 11 mai 2017 | 11 mai 2017 | 7 mars 2018 | 3 mai 2018 |
|---|---|---|---|---|
| Date d'autorisation par l'Assemblée Générale Extraordinaire | 15/04/2017 | 11/05/2017 | 11/05/2017 | 03/05/2018 |
| Nombre d'actions gratuites pouvant être attribuées | 400 000 | 250 000 | 159 212 | 250 000 |
| Date du Conseil d'Administration attribuant les actions | 11/05/2017 | 11/05/2017 | 07/03/2018 | 3/05/2018 |
| Nombre total d'actions attribuées | 23 801 | 90 788 | 97 562 | 10 000 |
| Nombre de bénéficiaires | 814 | 814 | 881 | 1 |
| Date de transfert de propriété des actions gratuites | 11/05/2019 | 11/05/2019 | 07/03/2020 | 03/05/2021 |
| Date de cession des actions gratuites | 11/05/2021 | 11/05/2021 | 07/03/2022 | 03/05/2022 |
| Actions devenues caduques | 2 530 | 9 919 | 5 051 | - |
| Actions en cours au 30 novembre 2018 | 21 271 | 80 869 | 92 511 | 10 000 |

## 5.2.3.4. Rapports spéciaux sur les options d'achat et de souscription et les actions gratuites présentés à l'Assemblée Générale du 2 mai 2019

### 5.2.3.4.1. État des options de souscription et d'achat (L. 225-184 al. 1) attribuées aux salariés et mandataires sociaux

Néant.

### 5.2.3.4.2. Actions gratuites attribuées durant l'exercice clos le 30 novembre 2018 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 | | | | |
| *dont 1er Plan 2018 (1)* | *15 000* | *42,84* | *07/03/2018* | *Kaufman & Broad SA* |
| *dont 2e Plan 2018 (2)* | *10 000* | *43,80* | *02/05/2018* | *Kaufman & Broad SA* |

*(1) Le Conseil d'Administration du 7 mars 2018 a attribué 15 000 actions de performance au Président-Directeur Général au titre de 2018 à condition que celui-ci soit encore en fonction lors de leur acquisition définitive en 2020. L'attribution définitive des actions est assujettie aux mêmes conditions de performance que celles prévues dans le cadre de sa rémunération variable annuelle en numéraire, à savoir*

- *l'atteinte de critères quantitatifs composés de critères reflétant les performances court terme tels que le Chiffre d'Affaires, l'EBITDA, le RNPG et le BFR, et de critères anticipant les performances futures, tels que le nombre de Réservations de logements et le nombre de lots des Comités d'Engagement ;*
- *l'atteinte de critères qualitatif composés de critères liés au management des équipes, la qualité du climat social dans l'entreprise, la maîtrise des charges opérationnelles (y compris masse salariale), le retour sur capitaux propres, l'adaptation de l'entreprise aux évolutions technologiques et la bonne maîtrise des risques.*

*Le Conseil d'Administration du 29 janvier 2019 a constaté la réalisation des conditions de performances applicables aux 15 000 actions de performance.*

*(2) Le Conseil d'Administration du 3 mai 2018 a mis en place une rémunération à long terme du Président-Directeur Général reposant sur l'attribution gratuite de 10 000 actions de performance au profit de ce dernier et prévoyant une durée d'acquisition de trois ans et une période de conservation d'un an. Le Conseil a par ailleurs décidé que ces actions étaient assorties de conditions de performance à long terme évaluées sur la période 2018-2020 (performance RSE – Satisfaction client – niveau de l'actionnariat salarié dans le capital de la société – TSR).*

### 5.2.3.4.3. Actions gratuites attribuées durant l'exercice aux mandataires sociaux par les sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-16 à raison des mandats et fonctions qu'ils y exercent

Néant.

### 5.2.3.4.4. Actions gratuites attribuées durant l'exercice clos le 30 novembre 2018 par la société et par les sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 à chacun des dix salariés de la société non-mandataires sociaux dont le nombre d'actions consenties est le plus élevé

| Salariés de la société | Nombre | Cours à la date d'attribution | Date d'attribution des actions | Société attributrice |
|---|---|---|---|---|
| Actions attribuées, durant l'exercice, aux dix salariés du groupe dont le nombre d'actions ainsi attribuées est le plus élevé (1) | 23 200 | 42,84 | 07/03/2018 | Kaufman & Broad SA |

*(1) 23 200 actions dans le cadre du 1er Plan 2018, soumises à la condition du respect d'un ensemble de critère de performance quantitatif et qualitatif ayant un impact sur l'activité du groupe à court terme (année budgétaire).*

### 5.2.3.4.5. Actions gratuites attribuées durant l'exercice clos le 30 novembre 2018 par la société et par les sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 à l'ensemble des salariés bénéficiaires par catégorie de bénéficiaires

| Catégorie | Nombre de bénéficiaires | Nombre d'actions attribuées |
|---|---|---|
| Dirigeant mandataire social (1) | 1 | 15 000 |
| Membre du Comité de Direction | 13 | 21 500 |
| Directeurs de centres de profit/ou de fonction centrale | 26 | 13 400 |
| Directeurs de services | 123 | 20 770 |
| Autres salariés | 718 | 26 892 |
| **TOTAL (2)** | **881** | **97 562** |

*(1) Le Conseil d'Administration du 7 mars 2018 a attribué 15 000 actions de performance au Président-Directeur Général au titre de 2018 à condition que celui-ci soit encore en fonction lors de leur acquisition définitive en 2020. L'attribution définitive des actions est assujettie aux mêmes conditions de performance que celles prévues dans le cadre de sa rémunération variable annuelle en numéraire, à savoir*

- *l'atteinte de critères quantitatifs composés de critères reflétant les performances court terme tels que le Chiffre d'Affaires, l'EBITDA, le RNPG et le BFR, et de critères anticipant les performances futures, tels que le nombre de Réservations de logements et le nombre de lots des Comités d'Engagement ;*
- *l'atteinte de critères qualitatif composés de critères liés au management des équipes, la qualité du climat social dans l'entreprise, la maîtrise des charges opérationnelles (y compris masse salariale), le retour sur capitaux propres, l'adaptation de l'entreprise aux évolutions technologiques et la bonne maîtrise des risques.*

*Le Conseil d'Administration du 29 janvier 2019 a constaté la réalisation des conditions de performances applicables aux 15 000 actions de performance.*

*(2) L'attribution définitive de certaines actions était soumise à des conditions de performance au titre de l'exercice 2018. Sur 60 060 actions attribuées le 7 mars 2018, 55 508 ont été définitivement attribuées au regard des performances réalisées.*

## 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 | Lucile Ribot |
|---|---|
| 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 | 39,6036 € |
| **MONTANT TOTAL DES ACQUISITIONS** | **9 900,90 €** |

## 5.2.4. Capital social

Le capital social, au 30 novembre 2018, s'élève à 5 684 659,24 euros et est divisé en 21 864 074 actions de 0,26 euro de valeur nominale chacune, toutes souscrites en totalité et intégralement libérées.

## 5.2.5. Capital autorisé mais non émis

La synthèse des autorisations consenties par l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires au Conseil d'Administration à l'effet d'augmenter le capital social de la société par émission d'actions ou de titres donnant accès audit capital figure au chapitre 10 « Annexe » section 10.5. « Tableau récapitulatif des délégations en matière d'augmentation de capital en cours de validité ».

## 5.2.6. Titres non représentatifs du capital

Le Conseil d'Administration dispose d'une autorisation consentie par l'Assemblée Générale Mixte du 3 mai 2018 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 3 % du capital. Cette autorisation n'a pas été utilisée à ce jour.

## 5.2.7. Autres titres donnant accès au capital

La société a mis en place différents plans d'actions gratuites et d'options sur actions (voir notamment les sections 3.3.3. « Plans d'options d'achat ou de souscription d'actions – Attribution gratuite d'actions – Attribution de bons de souscriptions d'actions » et 5.2.3.3. « Bilan des attributions d'actions gratuites » et à section 10.5. « Tableau récapitulatif des délégations en matière d'augmentation de capital en cours de validité »).

L'Assemblée Générale du 3 décembre 2007 a émis 721 086 bons de souscription d'actions (BSA) de la société réservée à 21 salariés du groupe et à un mandataire social. Les BSA qui étaient détenus par des salariés et le mandataire social ayant quitté le groupe d'un total de 599 212 BSA, ont été rachetés par la société Financière Daunou 10, laquelle a renoncé à exercer lesdits BSA, qui se trouvent donc caducs.

Le nombre résiduel de BSA était au 30 novembre 2017 de 121 874 au prix de 70 euros par action. L'exercice de ces BSA par leurs porteurs est susceptible de donner lieu à une augmentation de capital à terme d'un montant nominal maximum de 31 687,76 euros, auquel pouvait s'ajouter le cas échéant le montant des augmentations de capital supplémentaires rendues nécessaires pour la préservation des droits des porteurs de BSA, en cas d'opérations financières nouvelles. Chaque BSA n'était exerçable qu'en cas de « Changement de Contrôle », tel que de défini aux termes et conditions des BSA, devant survenir avant le 3 décembre 2017. L'exercice de ces BSA depuis cette date est devenu caduc et n'a donné lieu à aucune augmentation de capital.

## 5.2.8. Tableau d'évolution du capital

| Opérations | Nombre d'actions émises | Montant des variations de capital | Prime d'émission par action | Montant cumulé de la prime d'émission | Montants successifs du capital | Nombre cumulé d'actions | Valeur nominale |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 30 novembre 1997 | – | – | – | 29 992 949 F | 19 414 200 F | 194 142 | 100 F |
| 21 janvier 2000 | – | – | – | – | – | – | – |
| Division par trente de la valeur nominale des actions | 5 630 118 | – | – | 29 992 949 F | 19 414 200 F | 5 824 260 | 3,3333 F |
| 21 janvier 2000 | – | – | – | – | – | – | – |
| Conversion du capital en euros (1) | – | 10 696,89 € | – | 4 572 395,60 € | 2 970 372,60 € | 5 824 260 | 0,51 € |
| 7 février 2000 | – | – | – | – | – | – | – |
| Augmentation de capital en numéraire par appel public à l'épargne | 5 130 000 | 2 616 300 € | 22,49 € | 119 946 095,60 € | 5 586 672,60 € | 10 954 260 | 0,51 € |
| 7 février 2000 | – | – | – | – | – | – | – |
| Augmentation de capital en faveur du FCPE Kaufman & Broad Actionnariat (4) | 18 937 | 9 657,87 € | 21,34 € | 120 350 211,18 € | 5 596 330,47 € | 10 973 197 | 0,51 € |
| 10 février 2000 | – | – | – | – | – | – | – |
| Distribution de prime d'émission (2) | – | – | – | 34 669 383,34 € | – | 10 973 197 | 0,51 € |
| 8 mars 2000 | – | – | – | – | – | – | – |
| Sur-allocation *(Greenshoe)* (3) | 165 390 | 84 348,90 € | 22,49 € | 38 389 004,44 € | 5 680 679,37 € | 11 138 587 | 0,51 € |
| 8 mars 2000 | – | – | – | – | – | – | – |
| Imputation des frais d'émission | – | – | – | 35 729 089,28 € | – | 11 138 587 | 0,51 € |
| 19 avril 2006 | – | – | – | – | – | – | – |
| Augmentation de capital par prélèvement sur le poste de report à nouveau | – | 111 385,87 € | – | 35 729 089,28 € | 5 792 065,24 € | 11 138 587 | 0,52 € |
| Division par deux de la valeur nominale des actions | 11 138 587 | – | – | 35 729 089,28 € | 5 792 065,24 € | 22 277 174 | 0,26 € |
| 3 décembre 2007 | – | – | – | – | – | – | – |
| Distribution de réserves | – | – | – | 975 128,67 € | 5 792 065,24 € | 22 277 174 | 0,26 € |
| 8 juillet 2009 | – | – | – | – | – | – | – |
| Réduction de capital | - 692 516 | - 180 054,16 € | – | 975 128,67 € | 5 612 011,08 € | 21 584 658 | 0,26 € |
| 10 février 2016 | – | – | – | – | – | – | – |
| Réduction de capital | - 747 619 | - 194 380,94 € | – | 975 128,67 € | 5 417 630,14 € | 20 837 039 | 0,26 € |
| 31 mai 2017 | – | – | – | – | – | – | – |
| Augmentation de capital | 947 136 | 246 255,36 | 29,87 € | 29 266 080,99 | 5 663 885,50 € | 21 784 175 | 0,26 € |
| Réduction de capital | - 947 136 | - 246 255,36 | | | 5 417 630,14 € | 20 837 039 | 0,26 € |
| 30 novembre 2017 | – | – | – | – | – | – | – |
| Augmentation de capital en faveur du FCPE KB Actions 2017 (4) | 236 496 | 61 488,96 € | 30,85 € | 36 561 982,59 € | 5 479 119,10 € | 21 073 535 | 0,26 € |
| 31 mai 2018 | | | | | | | |
| Augmentation de capital distribution dividendes 2017 | 790 539 | 205 540,14 € | 37,60 € | 66 080 708,85 € | 5 684 659,24 € | 21 864 074 | 0,26 € |

*(1) Conversion de la valeur nominale du capital en euros et arrondissement du montant global par une augmentation du capital avec incorporation de réserves de 10 696,89 euros.*

*(2) En application des 6e et 8e résolutions de l'Assemblée Générale des actionnaires du 21 janvier 2000, la somme de 85 680 827,84 euros est allouée aux seuls actionnaires de la société existants à la date de l'Assemblée Générale du 21 janvier 2000 au prorata de leurs participations à cette date.*

*(3) L'offre aux particuliers et aux investisseurs institutionnels ayant été sursouscrite, l'augmentation de capital du 7 février 2000 a été complétée par une nouvelle augmentation au titre de l'exercice de l'option de sur-allocation.*

*(4) Voir section 3.3.2. « Plan d'Épargne Groupe ».*

Le capital a été impacté par l'émission de 947 136 actions nouvelles en rémunération du dividende 2016 et par la réduction de capital par annulation de 947 136 actions auto-détenues intervenue le 31 mai 2017

Kaufman & Broad SA a réalisé une offre d'actionnariat « KB Actions 2017 » avec effet de levier et garantie de l'investissement, réservée aux salariés du groupe adhérents au plan d'épargne. Le 30 novembre 2017, la société a procédé l'émission de 236 496 actions nouvelles, dans le cadre de cette augmentation de capital réservée aux salariés du groupe Kaufman & Broad, entièrement assimilables aux actions existantes et portant jouissance courante, portant ainsi le capital social à 5 479 119,10 euros comportant 21 073 535 actions dont la valeur nominale demeurait inchangée.

L'Assemblée Générale des actionnaires de Kaufman & Broad S.A. réunie le 3 mai 2018 a décidé de proposer aux actionnaires une option de paiement en actions du dividende au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2017. Le prix d'émission de ces actions nouvelles a été fixé à 37,60 euros, correspondant à 90 % de la moyenne des cours côtés de l'action Kaufman & Broad sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de ladite Assemblée Générale diminuée du montant net du dividende de 2,10 euros par action et arrondi au centime d'euro supérieur. Pour les besoins du paiement du dividende en actions, 790 539 actions nouvelles ont été émises. Le règlement livraison des actions et leur admission aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris sont intervenus le 30 mai 2018.

# 5.3. Répartition actuelle du capital et des droits de vote

## 5.3.1. Actionnariat de la société au 30 novembre 2018 et évolution sur trois ans

La composition de l'actionnariat de notre société au 30 novembre 2018 est la suivante :

| Actionnaires au 30 novembre 2018 | Nombre d'actions | Pourcentage de capital | Pourcentage de droits de vote exerçable en Assemblée Générale | Pourcentage de droits de vote théorique |
|---|---|---|---|---|
| Actionnaires | | | | |
| Public [1] | 16 774 878 | 76,72 % | 70,53 % | 69,15 % |
| Artimus Participations [2] | 2 321 440 | 10,62 % | 14,33 % | 14,05 % |
| Prédica/Spirica | 1 766 629 | 8,08 % | 12,97 % | 12,72 % |
| Employés [3] | 522 429 | 2,39 % | 2,17 % | 2,13 % |
| Kaufman & Broad SA | 478 878 | 2,19 % | – | 1,95 % |
| **TOTAL** | **21 864 074** | **100,00 %** | **100,00 %** | **100,00 %** |

*(1) Les titres détenus par les Administrateurs sont inclus dans la rubrique « Public » de l'actionnariat au 30 novembre 2018.*

*(2) Société détenue par certains dirigeants et salariés du groupe et présidée par M. Nordine Hachemi, Président-Directeur Général de Kaufman & Broad SA (qui détenait par ailleurs environ 25 % du capital et des droits de vote d'Artimus Participations).*

*(3) Inclus les titres détenus dans les FCPE Kaufman & Broad Actionnariat et KB Actions 2017 suite à l'augmentation de capital réservée aux salariés avec l'émission de 236 496 actions.*

Pour les besoins du paiement du dividende en actions, 790 539 actions nouvelles ont été émises, représentant 3,75 % du capital et 3,60 % des droits de vote de Kaufman & Broad S.A. sur la base du capital et des droits de vote au 30 avril 2018.

Le nombre total connu au 30 novembre 2018 d'actions ayant droit de vote double s'élève à 1 335 456 actions représentant 2 670 912 voix. Ainsi, à cette même date, le nombre total de droits de vote théoriques de la société s'élève à 24 534 986 et le nombre total de droits de vote exerçables en Assemblée Générale s'élève à 19 961 849 (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 689 personnes physiques ou morales.

Au 30 novembre 2018, le nombre d'actions détenues par les membres du Conseil d'Administration s'élève à 37 482 actions représentant 72 096 voix.

À la clôture de l'exercice, la participation des salariés telle que définie à l'article L. 225-102 du Code de commerce représentait 2,39 % du capital social de la société.

À la connaissance de la société, à l'exception des fonds gérés par Prédica et d'Artimus Participations, il n'existe aucun autre actionnaire détenant plus de 5 % du capital ou des droits de vote.

| Actionnaires au 28 février 2019 | Nombre d'actions | Pourcentage de capital | Pourcentage de droits de vote exerçable en Assemblée Générale | Pourcentage de droits de vote théorique |
|---|---|---|---|---|
| Public [a] | 16 705 579 | 76,41 % | 68,97 % | 67,47 % |
| Artimus Participations [b] | 2 321 440 | 10,62 % | 15,20 % | 14,87 % |
| Prédica / Spirica | 1 766 629 | 8,08 % | 13,67 % | 13,38 % |
| Employés (PEE), KB Actions & Management et salariés Kaufman & Broad SA [c] | 528 540 | 2,42 % | 2,16 % | 2,11 % |
| Kaufman & Broad SA (auto détention) | 541 886 | 2,48 % | - | 2,17 % |
| **TOTAL** | **21 864 074** | **100,00 %** | **100,00 %** | **100,00 %** |

*(a) Les titres détenus par les Administrateurs sont inclus dans la rubrique « Public » de l'actionnariat au 28 février 2019.*

*(b) Société détenue par certains dirigeants et salariés du groupe et présidée par M. Nordine Hachemi, Président-Directeur Général de Kaufman & Broad SA (qui détenait par ailleurs environ 25 % du capital et des droits de vote d'Artimus Participations).*

*(c) Inclus les titres détenus dans les FCPE Kaufman & Broad Actionnariat et KB Actions 2017 suite à l'augmentation de capital réservée aux salariés avec l'émission de 236 496 actions.*

La société n'a pas connaissance de variation significative de la composition de son actionnariat depuis le 28 février 2019.

## Franchissement de seuil dans le contrôle de Kaufman & Broad SA

Le 30 avril 2018, Nordine Hachemi, en qualité de président de la société Artimus Participations, a déclaré que celle-ci, suite au passage en droit de vote double d'une partie des actions détenues dans le capital de Kaufman & Broad SA, avait franchi, à la hausse, consécutivement les seuils statutaires de 12 % et de 14 % en droits de vote, tel que prévu à l'article 7 des statuts de la société Kaufman & Broad SA.

En date du 7 juin 2018, Kaufman & Broad SA a été informée que la société Prédica, filiale de Crédit Agricole Assurances SA, elle-même filiale de Crédit Agricole SA a franchi au 1er juin 2018, en direct et à la hausse les seuils statutaires de 8 % et 10 % des droits de vote de la société Kaufman & Broad SA. Ainsi, Prédica détenait directement au 1er juin 2018, 1 517 608 actions et 2 871 793 droits de vote, représentant 6,94 % du capital et 11,74 % des droits de vote de la société Kaufman & Broad SA. A cette même date du 7 juin 2018, la société a été informée que Crédit Agricole SA et Crédit Agricole Assurances SA avaient franchi, indirectement par l'intermédiaire des sociétés Prédica, Spirica et Cacéis qu'elle contrôle, à la hausse les seuils statutaires de 8 %, 10 % et 12 % des droits de vote de la société Kaufman & Broad SA. Ainsi, Crédit Agricole SA détenait indirectement, au 1er juin 2018, 1 813 613 actions et 3 167 798 droits de vote, représentant 8,29 % du capital et 12,95 % des droits de vote de la société Kaufman & Broad SA (sur la base d'un capital composé de 21 864 074 actions représentant 24 460 550 de droits de vote). Cette présente déclaration a été faite tant au nom de Crédit Agricole SA, en sa qualité de société-mère qu'au nom et pour le compte des sociétés dont elle a le contrôle.

Par ailleurs, à cette déclaration de franchissement de seuil, s'est ajoutée la déclaration d'intention suivante : conformément aux dispositions de l'article L. 233-7 VII du Code de Commerce et de l'article 223-17 du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers, Crédit Agricole SA déclare les objectifs que Crédit Agricole Assurances SA et ses filiales Prédica SA et Spirica, agissant ensemble de concert vis-à-vis de la société Kaufman & Broad SA, envisagent de poursuivre vis-à-vis de Kaufman & Broad SA pour les six mois à venir.

L'évolution à la hausse de la détention en droits de vote est intervenue dans le cadre du passage en droits de vote double d'un bloc d'actions pour lequel il a été justifié d'une inscription nominative depuis plus de deux ans conformément aux statuts de Kaufman & Broad SA. Crédit Agricole Assurances SA et ses filiales déclarent :

- ne pas agir de concert avec un tiers ;
- envisager de poursuivre leurs acquisitions d'actions Kaufman & Broad SA en fonction des opportunités de marché et selon leurs politiques d'investissement ;
- ne pas envisager de prendre le contrôle de Kaufman & Broad SA ;
- ne pas envisager de modifier la stratégie Kaufman & Broad SA et de procéder aux opérations prévues à l'article 223-17 I, 6° du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers ;
- n'être parties à aucun accord et/ou instruments financiers mentionnés aux 4° et 4° bis du I de l'article L.233-9 du Code de Commerce ;
- ne pas avoir conclu d'accord et ne pas être partie à aucun accord de cession temporaire ayant pour objet les actions et/ou les droits de vote de Kaufman & Broad SA.

D'après le communiqué de l'AMF du 7 juin 2018, la société Prédica a indiqué qu'elle n'est pas membre du Conseil d'Administration de Kaufman & Broad SA et qu'elle n'envisage pas de solliciter la nomination d'un ou plusieurs membres additionnels.

Enfin, le 10 décembre 2018, le Groupe Caisse des Dépôts (CDC) a informé la société avoir franchi indirectement, par l'intermédiaire de CDC Entreprises Valeurs Moyennes (CDC EVM), à la hausse le seuil statutaire de 4 % du capital de la société Kaufman & Broad SA. A cette même occasion, CDC Entreprises Valeurs Moyennes a franchi individuellement à la hausse ce même seuil statutaire. La CDC détenait donc à cette date, indirectement par l'intermédiaire de CDC Entreprises Valeurs Moyennes, 913 777 titres et droits de vote de la société, représentant 4,17 % du capital et 3,73 % des droits de vote. Aucune action de Kaufman & Broad SA n'étant détenue directement par la Caisse des Dépôts (CDC).

| Détention d'actions Kaufman & Broad SA par les Administrateurs au 28 février 2019 | Nombre d'actions | Nombre de droits de vote |
|---|---|---|
| **Actionnaires** | | |
| Sylvie Charles | 250 | 500 |
| Jean-Louis Chaussade | 264 | 264 |
| Yves Gabriel | 250 | 500 |
| Nordine Hachemi | 24 207 | 47 013 |
| Sophie Lombard | 263 | 263 |
| Karine Normand | 11 229 | 22 037 |
| Michel Paris | 269 | 519 |
| Caroline Puechoultres | 250 | 500 |
| Lucille Ribot | 250 | 250 |
| Frédéric Stévenin | 250 | 250 |
| **TOTAL** | **37 482** | **72 096** |

## 5.3.2. Modifications dans la répartition du capital au cours des trois derniers exercices

| | 2018 | | 2017 | | 2016 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Évolution de l'actionnariat sur 3 ans au 30 novembre | Nombre d'actions | % de capital | Nombre d'actions | % de capital | Nombre d'actions | % de capital |
| **Actionnaires** | | | | | | |
| Public [1] | 16 774 878 | 76,72 % | 16 391 901 | 77,78 % | 8 607 246 | 41,31 % |
| Artimus Participations [2] | 2 321 440 | 10,62 % | 2 198 644 | 10,43 % | 1 182 980 | 5,68 % |
| Prédica/Spirica | 1 766 629 | 8,08 % | 1 673 183 | 7,94 % | 1 428 560 | 6,86 % |
| Employés [3] | 522 429 | 2,39 % | 518 381 | 2,46 % | 270 118 | 1,30 % |
| Kaufman & Broad SA | 478 878 | 2,19 % | 291 426 | 1,38 % | 1 748 555 | 8,39 % |
| Sociétés détenues par des fonds détenus par PAI Partners [4] | - | - | - | - | 7 599 580 | 36,47 % |
| **TOTAL** | **21 864 074** | **100,00 %** | **21 073 535** | **100,00 %** | **20 837 039** | **100,00 %** |

*(1) Les titres détenus par les Administrateurs sont inclus dans la rubrique « Public » de l'actionnariat au 30 novembre 2018.*

*(2) Société détenue par certains dirigeants et salariés du groupe et présidée par M. Nordine Hachemi, Président-Directeur Général de Kaufman & Broad SA (qui détenait par ailleurs environ 25 % du capital et des droits de vote d'Artimus Participations).*

*(3) Inclus les titres détenus dans les FCPE Kaufman & Broad Actionnariat et KB Actions 2017 suite à l'augmentation de capital réservée aux salariés avec l'émission de 236 496 actions.*

*(4) Société détenue par certains dirigeants et salariés du groupe et présidée par M. Nordine Hachemi, Président-Directeur Général de Kaufman & Broad SA (qui détenait par ailleurs environ 25 % du capital et des droits de vote d'Artimus Participations).*

## Évolution des droits de vote sur 3 ans au 30 novembre

| Détenteurs | 2018 | 2017 | 2016 |
|---|---|---|---|
| Public [1] | 70,53 % | 79,12 % | 33,08 % |
| Artimus Participations [2] | 14,33 % | 10,46 % | 4,41 % |
| Prédica/Spirica | 12,97 % | 7,96 % | 5,33 % |
| Employés [3] | 2,17 % | 2,46 % | 1,01 % |
| Sociétés détenues par des fonds gérés par PAI Partners [4] | – | – | 56,17 % |
| **TOTAL** | **100,00 %** | **100,00 %** | **100,00 %** |
| **TOTAL DROITS DE VOTE EXERÇABLE EN ASSEMBLÉE GÉNÉRALE** | **24 056 108** | **21 026 807** | **26 796 449** |
| **TOTAL DROITS DE VOTE THÉORIQUE** | **24 534 986** | **21 318 233** | **28 545 004** |

*(1) Les titres détenus par les Administrateurs sont inclus dans la rubrique « Public » de l'actionnariat au 30 novembre 2018.*

*(2) Société détenue par certains dirigeants et salariés du groupe et présidée par M. Nordine Hachemi, Président-Directeur Général de Kaufman & Broad SA (qui détenait par ailleurs environ 25 % du capital et des droits de vote d'Artimus Participations).*

*(3) Inclus les titres détenus dans les FCPE Kaufman & Broad Actionnariat et KB Actions 2017 suite à l'augmentation de capital réservée aux salariés avec l'émission de 236 496 actions.*

*(4) Financière Gaillon 8 SA représentait 55,61 % des droits de vote exerçables en Assemblée Générale au 30 novembre.*

La hausse des droits de vote est principalement liée au passage en actions détenues par Artimus Participations et Prédica en droits de vote double des actions cédées par Financière Gaillon 8 dans le cadre de sa sortie progressive du capital de la société depuis avril 2016 ces dernières perdant ainsi leurs droits de vote double.

# 5.3.3. Personnes morales détenant le contrôle de la société

## 5.3.3.1. PAI Partners

À la date du présent document, plus aucune société ultimement contrôlée par des fonds gérés par PAI Partners ne détient d'action de la société Kaufman & Broad SA, à l'exception des titres mis à disposition des Administrateurs MM. Michel Paris et Frédéric Stévenin.

## 5.3.3.2. Pacte d'actionnaires

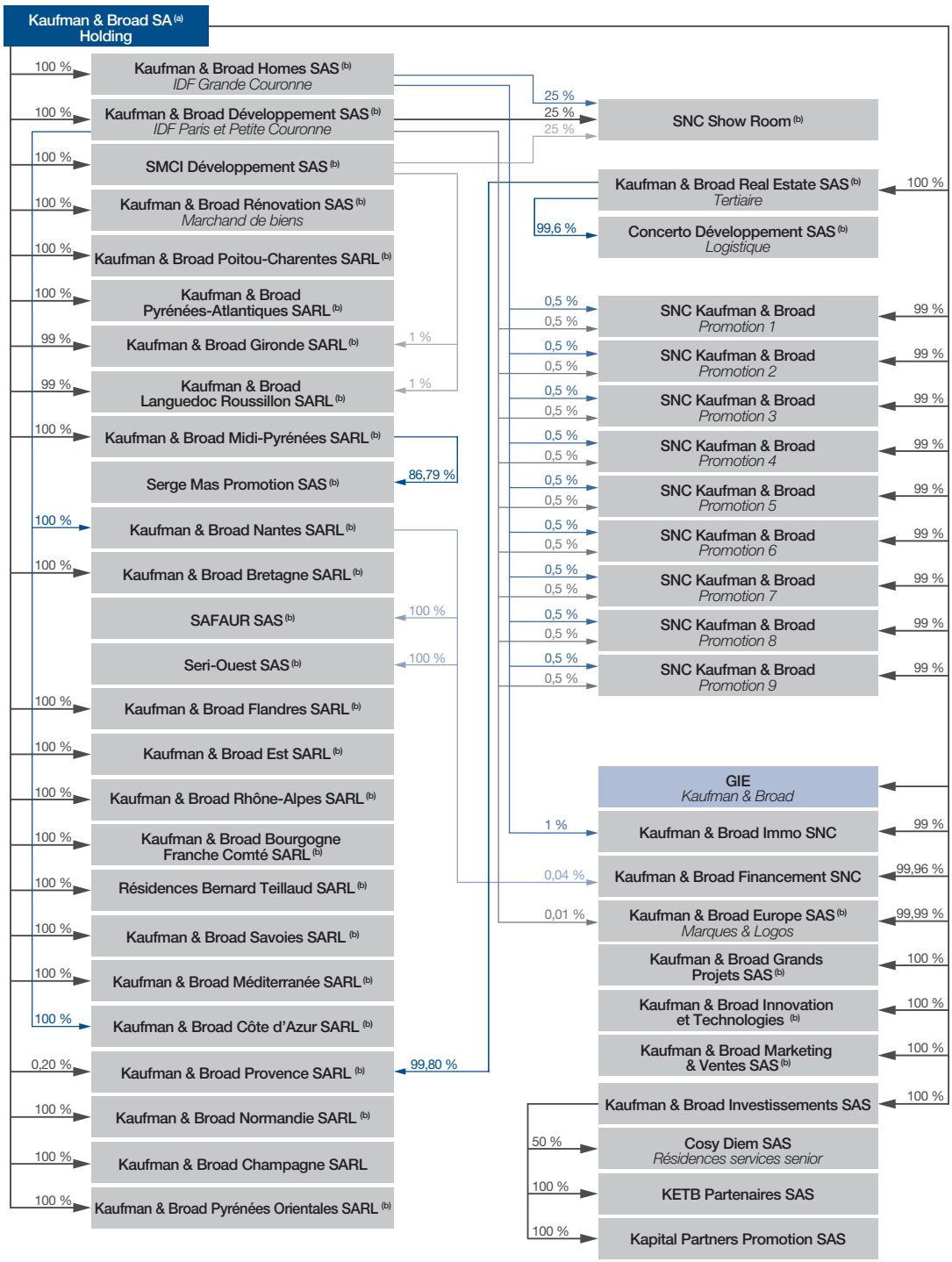
Il n'existe pas de pacte d'actionnaires signé par des sociétés du groupe avec des cocontractants extérieurs au groupe. Dans le cadre des opérations en co-promotion, un protocole d'accord est signé entre les associés afin de préciser la répartition des rôles et les honoraires à facturer correspondant à ces prestataires.

## 5.3.3.3. Nantissement

Par suite du remboursement de l'intégralité des sommes dues au titre du contrat d'émission des *High Yield Notes* (du 31 mars 2014), en date du 27 avril 2016, les créanciers ont donné la mainlevée sur les nantissements des actions Kaufman & Broad SA détenues par Financière Gaillon 8 (18 984 125 représentant 87,95 % du capital social de la société jusqu'en avril 2016) ; Nantissements qui avaient été donnés au bénéfice de The Law Debenture Trust Corporation plc. en qualités de créancier au titre de la dette parallèle et d'agent des sûretés. Depuis, à la connaissance de la société, il n'existe plus de nantissement de ce type.

## 5.3.4. Organigramme du groupe

L'organigramme des sociétés détenues par Kaufman & Broad SA, société holding, au 30 novembre 2018, leur pourcentage de détention du capital et des droits de vote sont indiqués sur le schéma suivant :




*(a) L'ensemble des filiales du groupe Kaufman & Broad est situé sur le territoire français.*
*(b) Sociétés opérationnelles du groupe adhérant au GIE.*

### 5.3.4.1. Conventions intra-groupes

Les caractéristiques et les modalités d'application des conventions conclues entre les différentes entités du groupe sont décrites à la section 4.1.5. « Notes Annexes aux États Financiers » note 4 « Rémunération des dirigeants (parties liées) », paragraphe « Termes et conditions des transactions avec les parties liées ».

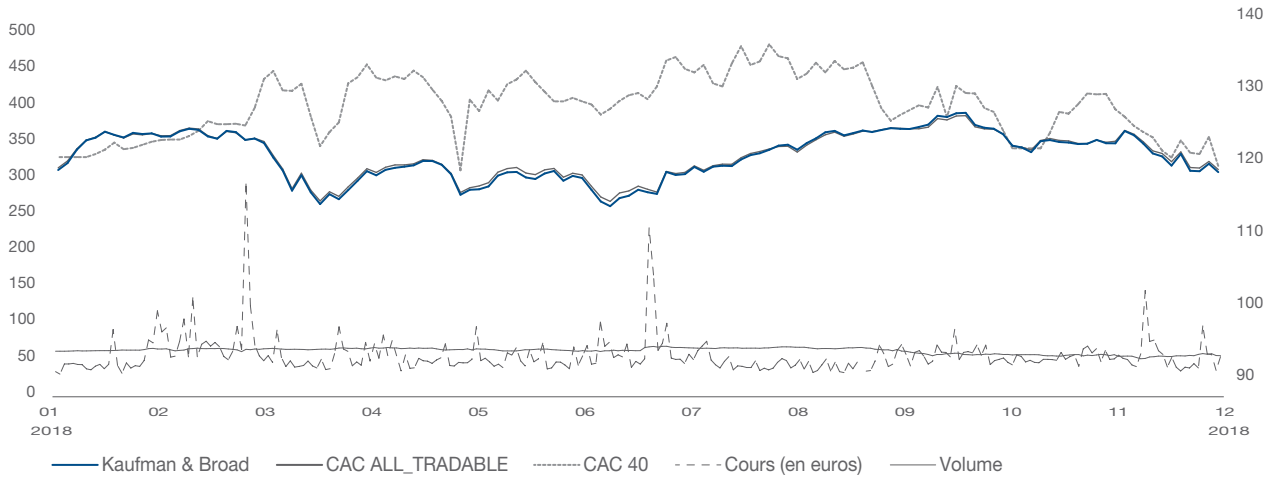
# 5.4. Marché des titres de la société

Du 1er janvier au 31 décembre 2018, le CAC ALL-TRADABLE a baissé de 11,96 % tandis que l'action Kaufman & Broad SA a baissé de 17,65 %.

| 2018 | Cours cumulés mensuels | Nombre de jours | Cours moyen | Volume cumulé en titres | Volume moyen en titres | Volume moyen en capitaux | Volume cumulé en capitaux |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Janvier | 893,16 | 22 | 40,60 | 497 222 | 22 601 | 919 283 | 20 224 225 |
| Février | 856,76 | 20 | 42,84 | 1 087 975 | 54 399 | 2 330 353 | 46 607 062 |
| Mars | 889,74 | 21 | 42,37 | 904 351 | 43 064 | 1 789 515 | 37 579 808 |
| Avril | 877,12 | 20 | 43,86 | 710 296 | 35 515 | 1 554 664 | 31 093 276 |
| Mai | 929,00 | 22 | 42,23 | 653 651 | 29 711 | 1 253 763 | 27 582 786 |
| Juin | 862,34 | 21 | 41,06 | 681 388 | 32 447 | 1 328 905 | 27 907 012 |
| Juillet | 957,42 | 22 | 43,52 | 1 083 225 | 49 238 | 2 173 886 | 47 825 486 |
| Août | 1 024,92 | 23 | 44,56 | 483 174 | 21 008 | 936 177 | 21 532 062 |
| Septembre | 867,62 | 20 | 43,38 | 429 463 | 21 473 | 926 065 | 18 521 305 |
| Octobre | 839,52 | 23 | 36,50 | 841 315 | 36 579 | 1 338 810 | 30 792 623 |
| Novembre | 758,54 | 22 | 34,48 | 679 389 | 30 881 | 1 066 234 | 23 457 157 |
| Décembre | 624,12 | 19 | 32,85 | 679 398 | 35 758 | 1 154 969 | 21 944 420 |

*Source : données Euronext Paris janvier 2019 – 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)* |
|---|---|---|---|
| 2014 | Dividendes | 1,36 | 28 072 934,00 |
| 2015 | Dividendes (1) | 3,85 | 80 222 600,00 |
| 2016 | Dividendes (1) | 1,85 | 38 548 522,15 |
| 2017 | Dividendes (2) | 2,10 | 44 254 423,50 |
| **2018** | **Dividendes (3)** | **2,50** | **54 660 185,00** |

*(1) Dividendes bruts calculés sur la base de 20 837 039 actions (incluant celui rattaché aux actions auto-détenues par le groupe).*
*(2) Dividendes bruts calculés sur la base de 21 073 535 actions (incluant celui rattaché aux actions auto-détenues par le groupe).*
*(3) Dividendes bruts calculés sur la base de 21 864 074 actions (incluant celui rattaché aux actions auto-détenues par le groupe).*

Depuis le refinancement de la convention de Crédit Senior intervenu le 4 avril 2016, la société n'est plus tenue au respect de ratio « Covenants Financiers » pour pouvoir procéder à des distributions de dividendes.

L'Assemblée Générale des actionnaires de Kaufman & Broad SA réunie le 3 mai 2018 a décidé de proposer aux actionnaires une option de paiement en actions du dividende fixé à 2,10 euros par action, au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2017. Le prix d'émission de ces actions nouvelles a été fixé à 37,60 euros, correspondant à 90 % de la moyenne des cours côtés de l'action Kaufman & Broad sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de ladite Assemblée Générale diminuée du montant net du dividende de 2,10 euros par action et arrondi au centime d'euro supérieur. La période d'option était ouverte du 9 mai au 22 mai 2018 inclus. À la clôture de cette période, les actionnaires ayant choisi le paiement du dividende en actions ont représenté 67,3 % des actions de Kaufman & Broad S.A. Pour les besoins du paiement du dividende en actions, 790 539 actions nouvelles seront émises, représentant 3,75 % du capital et 3,60 % des droits de vote de Kaufman & Broad SA sur la base du capital et des droits de vote au 30 avril 2018. Le règlement livraison des actions et leur admission aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris est intervenu à compter du 30 mai 2018. Le dividende global en numéraire à verser aux actionnaires n'ayant pas retenu l'option du paiement en actions s'élève à 13,9 millions d'euros et a été versé le 30 mai 2018

Il convient de rappeler qu'au 31 mai 2017, pour les besoins du paiement du dividende en actions, 947 146 actions nouvelles ont été émises, représentant 4,55 % du capital et 4,57 % des droits de vote de Kaufman & Broad SA sur la base du capital et des droits de vote au 31 mai 2017. Le règlement livraison des actions et leur admission aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris sont intervenus le 2 juin 2017 et afin de maintenir inchangé le nombre d'actions sur une base totalement diluée, Kaufman & Broad avait procédé à l'annulation de 947 136 actions auto-détenues. Cette annulation de 29,9 millions d'euros a été impactée sur le poste « Autres réserves ». Le capital social restait inchangé suite à cette opération. Les actions auto-détenues étant déjà comptabilisées en minoration des capitaux propres en application des règles IFRS, dans les comptes consolidés, cette annulation était sans incidence sur les capitaux propres pris dans leur ensemble. Le dividende global en numéraire versé aux actionnaires n'ayant pas retenu l'option du paiement en actions, ainsi que la soulte versée aux actionnaires ayant choisi le paiement du dividende en actions s'élevaient à 7,6 millions d'euros et a été versé le 2 juin 2017.

Le Conseil d'Administration du février 2019 a décidé de proposer à chaque actionnaire, au titre du paiement du dividende de l'exercice clos le 30 novembre 2018, une option entre (i) le paiement de la totalité du dividende en numéraire, (ii) le paiement de la totalité du dividende en actions nouvelles de la Société ou (iii) le paiement de la partie correspondant à la moitié du dividende (égale à 1,25 euro par action) en actions nouvelles, l'autre moitié étant payée en numéraire, étant entendu que l'actionnaire n'aura droit qu'à un seul des choix proposés ; Conformément aux dispositions de l'article L. 232-19 du Code de commerce, le prix d'émission de chaque action remise en paiement de la totalité ou de la partie du dividende égale à 1,25 euro par action, selon le cas, sera égal à un prix correspondant à un minimum de 90 % de la moyenne des cours côtés de l'action Kaufman & Broad sur Euronext Paris lors des 20 séances de Bourses ayant précédé le jour de l'Assemblée Générale, diminuée du montant net du dividende faisant l'objet de la deuxième résolution, arrondi au centime d'euro immédiatement supérieur. Les actions ainsi émises porteront jouissance immédiate et donneront ainsi droit à toute distribution décidée à compter de leur date d'émission. Les souscriptions devront porter sur un nombre entier d'actions. Si le montant du dividende pour lequel est exercée l'option ne correspond pas à un nombre entier d'actions, les actionnaires pourront recevoir le nombre entier d'actions immédiatement supérieur en versant, le jour où ils exercent leur option, la différence en numéraire, ou le nombre entier d'actions immédiatement inférieur complété d'une soulte en espèces. Le délai d'exercice de l'option débutera le 17 mai 2019, date de détachement du dividende, et s'achèvera le 6 juin 2019 inclus. L'option pourra être exercée par demande auprès des intermédiaires financiers habilités. Tout actionnaire qui n'aura pas exercé son option au terme du délai fixé par la présente résolution ne pourra recevoir le dividende lui revenant qu'en numéraire. Le dividende sera mis en paiement le 16 juin 2019 ; à cette même date interviendra la livraison des actions pour ceux qui auront opté pour le paiement en actions de la totalité ou de la partie du dividende égale à 1,25 euro par action leur revenant, selon le cas.

Conformément aux dispositions de l'article L. 232-19 du Code de commerce, le prix d'émission de chaque action remise en paiement de la totalité ou de la partie du dividende égale à 1,25 euro par action, selon le cas, sera égal à un prix correspondant à un minimum de 90 % de la moyenne des cours côtés de l'action Kaufman & Broad sur Euronext Paris lors des 20 séances de Bourses ayant précédé le jour de l'Assemblée Générale, diminuée du montant net du dividende faisant l'objet de la deuxième résolution, arrondi au centime d'euro immédiatement supérieur. Les actions ainsi émises porteront jouissance immédiate et donneront ainsi droit à toute distribution décidée à compter de leur date d'émission. Les souscriptions devront porter sur un nombre entier d'actions. Si le montant du dividende pour lequel est exercée l'option ne correspond pas à un nombre entier d'actions, les actionnaires pourront recevoir le nombre entier d'actions immédiatement supérieur en versant, le jour où ils exercent leur option, la différence en numéraire, ou le nombre entier d'actions immédiatement inférieur complété d'une soulte en espèces. Le délai d'exercice de l'option débutera le 17 mai 2019, date de détachement du dividende, et s'achèvera le 6 juin 2019 inclus. L'option pourra être exercée par demande auprès des intermédiaires financiers habilités. Tout actionnaire qui n'aura pas exercé son option au terme du délai fixé par la présente résolution ne pourra recevoir le dividende lui revenant qu'en numéraire. Le dividende sera mis en paiement le 14 juin 2019 ; à cette même date interviendra la livraison des actions pour ceux qui auront opté pour le paiement en actions de la totalité ou de la partie du dividende égale à 1,25 euro par action leur revenant, selon le cas.

## 5.5.2. Délai de prescription

Les dividendes non réclamés sont prescrits au profit de l'État à l'issue d'un délai de cinq ans à compter de la date de leur mise en paiement.

# ÉVOLUTION RÉCENTE et perspectives d'avenir

# 06


**6.1. Marchés** **244**
Marché du logement à 12 mois 244
Marché du tertiaire 244

**6.2. Orientations** **245**
Perspectives générales 245

**6.3. Perspectives du groupe pour l'exercice clos le 30 novembre 2019** **245**

**6.4. Perspectives du groupe à moyen terme** **246**
Objectifs financiers 2019-2020 246

# 6.1. Marchés

Le marché du logement neuf à long terme, sur lequel opère Kaufman & Broad, devrait continuer être soutenu au cours de la prochaine décennie par des facteurs économiques, sociaux et démographiques tels qu'entre autres :

- une croissance démographique attendue de plus de 8 millions d'habitants d'ici à 2050, qui amènerait la population française à 74 millions d'habitants. Cette croissance serait essentiellement due à la part des plus de 65 ans qui devrait croître de 8,6 millions sur la période pour représenter 27 % de la population contre 17 % aujourd'hui. La tranche des plus de 75 ans augmenterait plus particulièrement pour atteindre 16,4 % de la population en 2050 contre 9,0 % aujourd'hui. Dans plus de la moitié des régions métropolitaine, cette proportion serait même supérieure à 18 % de la population. (Source INSEE, étude INSEE PREMIÈRE N° 1652 Paru le 22/06/2017) ;
- une poursuite du phénomène de concentration de la population dans les principales agglomérations au détriment des zones rurales ;
- une adaptation du parc immobilier existant rendu nécessaire par les contraintes climatiques et les normes environnementales plus contraignantes.

À long terme, ces facteurs devraient soutenir le marché de la promotion sur lequel opère Kaufman & Broad mais nécessiteront probablement une adaptation de l'offre.

## Marché du logement à 12 mois

Après deux années de croissance (+ 26,8 % en 2016, + 2,1 % en 2017) le marché a atteint son plus haut niveau depuis dix ans en 2017. Cette progression a été soutenue par les deux moteurs du marché résidentiel, que sont, d'une part, les taux d'intérêt du crédit immobilier, et d'autre part, les mesures de soutien public, tant concernant l'accession avec le PTZ, que l'investissement locatif, avec le dispositif Pinel. L'année 2018 a marqué un léger retrait de 1,9 % (127 964 réservations en 2018 contre 130 474 en 2017). En 2019, Kaufman & Broad anticipe la poursuite de ce mouvement.

Plusieurs facteurs devraient continuer à supporter la demande :

- des taux d'intérêt long terme qui devrait rester sur des niveaux historiquement bas dans les prochains trimestres ;
- des dispositifs PINEL et PTZ valides jusqu'en 2021 qui devraient continuer d'offrir de la visibilité et de la stabilité au marché. Il convient de souligner que ces dispositifs ont été renouvelés pour les zones A, A', et B1 qui sont essentiellement les secteurs dans lesquels Kaufman & Broad opère. En effet, 95 % de l'offre commerciale du groupe se situe dans les zones tendues.

Une augmentation du pouvoir d'achat des ménages de l'ordre de 1,5 % due au ralentissement de l'inflation couplé à une augmentation des revenus.

Néanmoins, plusieurs facteurs de tension pourraient peser sur le marché de l'immobilier neuf en 2019 :

- les élections municipales, prévue pour 2020, qui entraînent déjà une baisse des permis de construire ;
- la persistance de l'inadéquation entre les prix des offres et le pouvoir d'achat des ménages. On constate ainsi une hausse du taux d'abandon à 29,3 % pour le collectif à fin 2018, quand la moyenne de long terme se situe autour des 19 % ;
- la hausse des coûts de construction et du foncier, notamment en zone B1 pour le prix des terrains.

Dans ce contexte, Kaufman & Broad anticipe un marché qui pourrait s'établir aux alentours de 115 000 logements en 2019, restant sensiblement au-dessus de la moyenne décennale qui avoisine les 100 000 logements réservés.

## Marché du tertiaire

La situation économique actuelle a conduit la BCE à maintenir inchangée sa politique monétaire de faible taux, au moins jusqu'à l'été 2019. Des intervenants de marché comme Fitch Ratings ou Franklin Templeton prévoient quant à eux des taux inchangés jusqu'en 2020 [1]. Les taux devraient ainsi rester bas en France (OAT 10 ans : 0,65 % fin 2018 et 1,16 % à moyen terme (2020) selon l'OCDE).

Ainsi, cette classe d'actifs pourrait continuer à faire l'objet d'une demande persistante de la part des investisseurs avec des taux de rendement « prime » restant à des niveaux historiquement bas.

Dans ce contexte et sur la base d'indicateurs à fin 2018, Kaufman & Broad anticipe un marché qui devrait rester dynamique que ce soit pour les bureaux ou l'activité logistique.

*(1) La BCE ne relèvera pas ses taux avant 2021-Franklin Templeton, Les Echos, 15/01/2019.*
*Fitch ne voit pas la BCE relever ses taux avant 2020, Capital.Fr, 12/12/2018.*

# 6.2. Orientations

## Perspectives générales

Dans ce contexte, Kaufman & Broad envisage un maintien de l'activité à des niveaux satisfaisants sur la base des indicateurs à fin 2018 que sont :

- la réserve foncière logement en augmentation de 8,4 % soit 30 116 lots ;
- le *backlog* financier global en augmentation de 17,9 % et d'un *backlog* logements en augmentation de + 17,4 % ;
- et plus de 280 000 m² de bureaux et 66 000 m² d'entrepôts logistique en développement.

### En termes d'activité :

La société entend poursuivre une politique d'offre de produits correspondante aux capacités financières de ses clients en continuant de :

- consolider ses positions de leader en Régions et en développant son maillage territorial y compris au travers de grands projets urbain afin d'accéder à un potentiel foncier important notamment en Île-de-France ;
- rester attentif aux opportunités de croissances externes qui pourraient lui permettre de renforcer sa couverture géographique et son maillage territorial ;
- poursuivre et en capitalisant sur le développement de projet d'Immobilier d'entreprise en région, en particulier dans les grandes métropoles régionales et en maintenant la dynamique du développement en Île-de France ;
- renforcer son offre de résidences qu'elles soient étudiantes, hôtelières, ou seniors, avec pour ces dernières la mise en place du partenariat avec Sérénis au travers de Cosy Diem.

### En termes d'indicateurs financiers :

le groupe poursuivra les objectifs fixés depuis plusieurs années :

- maîtrise des coûts ;
- maîtrise de l'évolution du BFR et génération d'un *cash flow* d'exploitation significatif ;
- maîtrise des engagements et risques associés.

Ainsi, le ROCE devrait se maintenir à un niveau satisfaisant.

Cette politique devrait permettre de maintenir un chiffre d'affaires global stable par rapport à 2018 : la baisse attendue au premier semestre du fait de la forte activité enregistrée par l'Immobilier d'entreprise au premier semestre 2018 devrait être compensée par une hausse sur le second semestre. Le taux de marge brute devrait se maintenir autour de 19 % et le taux d'EBIT ajusté au-dessus de 9 %.

# 6.3. Perspectives du groupe pour l'exercice clos le 30 novembre 2019

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 2019 sur la base des comptes consolidés relatifs à l'exercice clos le 30 novembre 2018 et en se fondant sur les principales hypothèses suivantes :

- un volume du marché du logement neuf plutôt stable aux alentours de 115 000 en 2019, sans anticiper une hausse des prix significative ;
- la poursuite des bonnes performances du marché de l'Immobilier d'entreprise observées en 2018, notamment sur le marché prime parisien (voir notamment la section 2.1.4. « Perspectives » du présent document de référence) ;
- le maintien du contexte réglementaire et fiscal du groupe avec la reconduction du dispositif Pinel et PTZ pour au moins les trois années à venir ;
- l'absence de changement des méthodes comptables telles qu'appliquées par le groupe au 30 novembre 2018.

Sur la base des hypothèses décrites ci-dessus, l'objectif du groupe est de maintenir un chiffre d'affaires global stable par rapport à 2018 au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2019. Le groupe a par ailleurs pour objectif de maintenir au titre de l'exercice en cours un taux de marge brute autour de 19 % du chiffre d'affaires consolidé, pour un taux de marge d'EBIT ajusté [1] au-dessus de 9,0 % du chiffre d'affaires consolidé.

Enfin, le groupe distribuera en 2019 au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2018, un dividende par action de 2,50 euros, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale Annuelle des actionnaires de la société.

# 6.4. Perspectives du groupe à moyen terme

Les objectifs et les tendances présentés ci-dessous sont fondés sur des données, des hypothèses et des estimations considérées comme raisonnables par le groupe à la date du présent document de référence.

Ces perspectives d'avenir et ces objectifs, qui résultent des orientations stratégiques du groupe, ne constituent pas des données prévisionnelles ou des estimations de bénéfice du groupe. Les données et hypothèses présentées ci-dessous sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en fonction notamment de l'évolution de l'environnement économique, financier, concurrentiel, réglementaire et fiscal ou en fonction d'autres facteurs dont le groupe n'aurait pas connaissance à la date du présent document de référence.

En outre, la matérialisation de certains risques décrits à la section 1.2. « Facteurs de risque » du présent document de référence pourrait avoir un impact sur les activités, la situation financière, les résultats ou les perspectives du groupe et donc remettre en cause sa capacité à réaliser les objectifs présentés ci-dessous.

Par ailleurs, la réalisation des objectifs suppose le succès de la stratégie du groupe décrite à la section 2.1.4. « Perspectives » du présent document de référence. Le groupe ne prend donc aucun engagement ni ne donne aucune garantie quant à la réalisation des objectifs figurant à la présente section.

Enfin, l'objectif de distribution de dividendes présenté ci-après ne constitue en aucun cas un engagement du groupe. Les montants effectifs des dividendes futurs seront déterminés en prenant en considération divers facteurs, dont notamment les conditions générales de l'activité de la société et en particulier ses objectifs stratégiques, sa situation financière, les opportunités qu'elle souhaite saisir et les dispositions légales applicables.

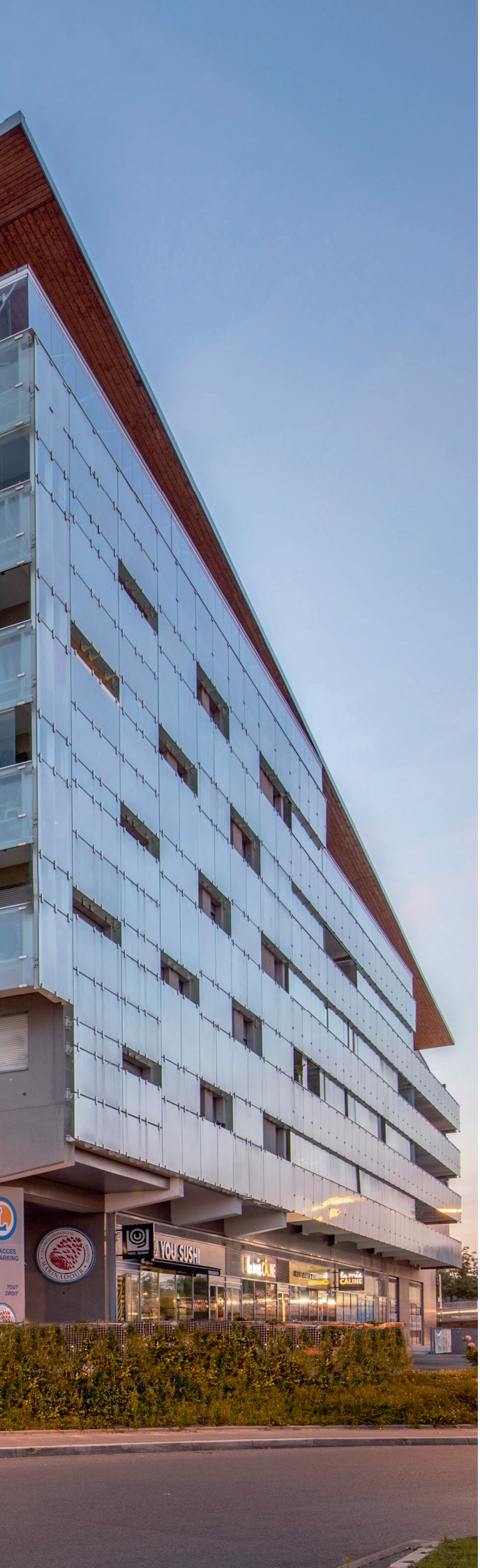
## Objectifs financiers 2019-2020

Dans un contexte économique que le groupe estime devant demeurer inchangé (voir section 2.1.1. « Données marcoéconomiques - prévisions OCDE 2019-2020 »), Kaufman & Broad ambitionne à l'horizon de 2020 de maintenir ses performances financières ainsi que sa rentabilité, à savoir un taux de marge brute autour de 19 % et un taux d'EBIT ajusté [1] compris entre 8,5 % et 9 %.

Le groupe se fixe par ailleurs pour objectif de continuer à distribuer au titre des exercices 2019 à 2020, un montant de dividende représentant environ 75 % de son résultat net - part du groupe, hors éléments exceptionnels.

Enfin, la capacité de génération de trésorerie du groupe devrait lui permettre de continuer à renforcer sa situation financière à horizon de deux prochaines années, après prise en compte de l'objectif de distribution de dividendes présenté ci-dessus tout en lui donnant les moyens de saisir d'éventuelles opportunités et de profiter d'un raffermissement du marché du logement.

*(1) L'EBIT ajusté (Earning Before Interest) est égal au Résultat opérationnel courant retraité des coûts d'emprunt (« IAS 23 révisée ») capitalisés et déstockés dans la marge brute. Voir section 2.1.1. « Données significatives ».*




# RESPONSABLE du document de référence

#07


7.1. Responsable du document de référence 248

7.2. Attestation du responsable du document de référence 248

7.3. Responsable de la communication financière et relations investisseurs 249

7.4. Informations incluses par référence 249

## 7.1. Responsable du document de référence

**M. Nordine Hachemi**

Président-Directeur Général de Kaufman & Broad SA

## 7.2. Attestation du responsable du document de référence

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et que le rapport de gestion (section 10.8.) présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document de référence.

Neuilly-sur-Seine, le 29 mars 2019

Le Président-Directeur Général

## 7.3. Responsable de la communication financière et relations investisseurs

**M. Bruno Coche**
Directeur Général Finances

**Kaufman & Broad SA**
127, avenue Charles-de-Gaulle
92207 Neuilly-sur-Seine CEDEX
Téléphone : + 33 (0) 1 41 43 43 43
Télécopie : + 33 (0) 1 41 43 46 64
E-mail : infos-invest@ketb.com
Site Internet : www.kaufmanbroad.fr

Les comptes du groupe sont examinés par les Commissaires aux comptes deux fois par an : audit complet des résultats annuels et examen limité des résultats semestriels. Le groupe communique sur ses données financières estimées chaque trimestre.

Le calendrier des publications est le suivant :

- les résultats du premier trimestre, le 12 avril 2019 après Bourse ;
- les résultats du premier semestre, le 10 juillet 2019 après Bourse ;
- les résultats du troisième trimestre, le 30 septembre 2019 après Bourse ;
- les résultats annuels, en janvier 2020.

(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 2016 déposé auprès de l'AMF en date du 31 mars 2017 sous le n° D.17-0286 ;
- les informations financières figurant aux sections 2.1., 2.2. et 1.1.2.1. du document de référence 2016 déposé auprès de l'AMF en date du 31 mars 2017 sous le n° D.17-0286 ;
- les 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 2017 déposé auprès de l'AMF en date du 29 mars 2018 sous le n° D.18-0226 ;
- les informations financières figurant aux sections 2.1., 2.2. et 1.1.2.1. du document de référence 2017 déposé auprès de l'AMF en date du 29 mars 2018 sous le n° D.18-0226.

Les parties non incluses de ces documents sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du document de référence.

# RESPONSABLE du contrôle des comptes

# 08


8.1. Commissaires aux comptes titulaires 252

8.2. Commissaires aux comptes suppléants 252

8.3. Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le groupe 252

## 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.

### BEAS

195, avenue Charles-de-Gaulle – 92524 Neuilly-sur-Seine CEDEX, entré en fonction le 16 avril 2015, mandat expirant à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 30 novembre 2020.

## 8.3. Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le groupe

Voir section 4.1.5. « Notes annexes aux états financiers », note 10 « Honoraires des Commissaires aux comptes ».

# INFORMATIONS complémentaires

09 #


**9.1. Ordre du jour et résolutions de l'Assemblée Générale du 2 mai 2019** **254**

Assemblée Générale Mixte à caractère Ordinaire et Extraordinaire du 2 mai 2019 254

**9.2. Rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise** **267**

1. Gouvernement d'entreprise 267
2. Rémunérations des membres des organes de direction 268
3. Autres informations 268

**9.3. Rapports des Commissaires aux comptes** **270**

9.3.1. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 270

9.3.2. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 273

9.3.3. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés 277

**9.4. Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion groupe** **279**

**9.5. Principes et Critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux** **281**

# 9.1. Ordre du jour et résolutions de l'Assemblée Générale du 2 mai 2019

## Assemblée Générale Mixte à caractère Ordinaire et Extraordinaire du 2 mai 2019

### ORDRE DU JOUR

#### Décisions Ordinaires

- examen et approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 30 novembre 2018 ;
- affectation du résultat de l'exercice clos le 30 novembre 2018 ;
- option pour le paiement en actions de la totalité ou d'une partie du dividende au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2018 ;
- option pour le paiement d'acomptes sur dividende en actions au titre de l'exercice clos au 30 novembre 2019 ;
- examen et approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 30 novembre 2018 ;
- 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 Monsieur 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 Monsieur 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 supplémentaire à cotisations définies à Monsieur Nordine HACHEMI, Président-Directeur Général ;
- approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président-Directeur Général de la Société ;
- approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au Président-Directeur Général de la Société au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2018 ;
- constatation de l'expiration du mandat d'Administrateur de Monsieur Yves GABRIEL, renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Yves GABRIEL pour une durée de trois années ;
- constatation de l'expiration du mandat d'Administrateur de Monsieur Jean-Louis CHAUSSADE, renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Jean- Louis CHAUSSADE pour une durée de trois années ;
- constatation de l'expiration du mandat d'Administrateur de Monsieur Michel PARIS, renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Michel PARIS pour une durée de trois années ;
- 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, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, au profit des adhérents de Plan(s) d'Épargne d'Entreprise du groupe pour un montant de 3 % du capital ;
- autorisation à consentir au Conseil d'Administration, pour une durée de trente-huit mois, à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions à émettre ou existantes au profit des salariés et/ou de dirigeants mandataires sociaux de la Société et des entités liées ;
- Fixation des plafonds généraux des délégations de compétence à un montant nominal de (i) 2 270 000 € pour l'ensemble 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, (ii) 568 000 € pour les 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 avec suppression du droit préférentiel de souscription et (iii) 500 000 000 €, pour les émissions de titres de créances donnant droit à l'attribution d'un titre de capital ou de créance ; fixation de plafonds particuliers pour les augmentations de capital susceptibles de résulter de l'attribution d'actions gratuites ;

### Décision ordinaire

- pouvoirs pour l'accomplissement des formalités.

## TEXTE DES RÉSOLUTIONS

### Décisions ordinaires

#### PREMIÈRE RÉSOLUTION

***(Examen et approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 30 novembre 2018)***

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 2018, 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 57 170 733,14 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 2018.

#### DEUXIÈME RÉSOLUTION

***(Affectation du résultat de l'exercice clos le 30 novembre 2018)***

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, décide d'affecter le bénéfice de l'exercice clos le 30 novembre 2018,

- s'élevant à 57 170 733,14 euros
- augmenté du *Report à Nouveau* égal à 279 590 585,80 euros
- soit un total de 336 761 318,94 euros
- à la distribution d'un dividende de 54 660 185,00 euros
- le solde soit 282 101 133,94 euros

sera affecté au poste *Report à Nouveau*, qui sera ainsi porté de 279 590 585,80 euros à 282 101 133,94 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 2,50 euros. Ce dividende sera versé au plus tard le 28 juin 2019.

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 |
|---|---|---|
| 2015 | 3,85 €/action | oui |
| 2016 | 1,85 €/action | oui |
| 2017 | 2,10 €/action | oui |

*(1) Montant(s) éligible(s) à l'abattement de 40 % bénéficiant aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France, tel qu'indiqué à l'article 158-3-2° du Code Général des Impôts.*

#### TROISIÈME RÉSOLUTION

***(Option pour le paiement en actions de la totalité ou d'une partie du dividende au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2018)***

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité des Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et constatant que le capital est entièrement libéré, décide, conformément aux dispositions des articles L. 232-18 et suivants du Code de commerce et aux stipulations de l'article 24 des statuts de la Société, de proposer à chaque actionnaire, au titre du paiement du dividende de l'exercice clos le 30 novembre 2018, une option entre (i) le paiement de la totalité du dividende en numéraire, (ii) le paiement de la totalité du dividende en actions nouvelles de la Société ou (iii) le paiement de la partie correspondant à la moitié du dividende (égale à 1,25 euro par action) en actions nouvelles, l'autre moitié étant payée en numéraire, étant entendu que l'actionnaire n'aura droit qu'à un seul des choix proposés.

Conformément aux dispositions de l'article L. 232-19 du Code de commerce, le prix d'émission de chaque action remise en paiement de la totalité ou de la partie du dividende égale à 1,25 euro par action, selon le cas, sera égal à un prix correspondant à un minimum de 90 % de la moyenne des cours cotés de l'action Kaufman & Broad sur Euronext Paris lors des 20 séances de Bourses ayant précédé le jour de l'Assemblée Générale, diminuée du montant net du dividende faisant l'objet de la deuxième résolution, arrondi au centime d'euro immédiatement supérieur. Les actions ainsi émises porteront jouissance

immédiate et donneront ainsi droit à toute distribution décidée à compter de leur date d'émission.

Les souscriptions devront porter sur un nombre entier d'actions. Si le montant du dividende pour lequel est exercée l'option ne correspond pas à un nombre entier d'actions, les actionnaires pourront recevoir le nombre entier d'actions immédiatement supérieur en versant, le jour où ils exercent leur option, la différence en numéraire, ou le nombre entier d'actions immédiatement inférieur complété d'une soulte en espèces.

Le délai d'exercice de l'option débutera le 17 mai 2019, date de détachement du dividende, et s'achèvera le 6 juin 2019 inclus. L'option pourra être exercée par demande auprès des intermédiaires financiers habilités. Tout actionnaire qui n'aura pas exercé son option au terme du délai fixé par la présente résolution ne pourra recevoir le dividende lui revenant qu'en numéraire. Le dividende sera mis en paiement le 14 juin 2019 ; à cette même date interviendra la livraison des actions pour ceux qui auront opté pour le paiement en actions de la totalité ou de la partie du dividende égale à 1,25 euro par action leur revenant, selon le cas.

L'Assemblée Générale décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la Loi, pour mettre en œuvre la présente résolution et notamment, pour :

- arrêter le prix d'émission des actions remises en paiement du dividende, dans les limites et selon les conditions fixées par la présente résolution ;
- effectuer toutes opérations liées ou consécutives à l'exercice de l'option ;
- imputer les frais de ladite augmentation de capital sur le montant de la prime y afférente, et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital ;
- constater le nombre d'actions émises et la réalisation de l'augmentation de capital ;
- modifier les statuts de la Société en conséquence ;
- et plus généralement, accomplir toutes les formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente résolution et faire tout ce qui sera utile et nécessaire dans le cadre des lois et règlements en vigueur.

## QUATRIÈME RÉSOLUTION

***(Option pour le paiement d'acomptes sur dividende en actions au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2019)***

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et constatant que le capital est entièrement libéré, dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration déciderait de la répartition d'un ou plusieurs acompte(s) sur dividende au titre de l'exercice devant clôturer le 30 novembre 2019, décide d'accorder, pour chacun de ces acomptes, une option entre (i) le paiement de la totalité de l'acompte concerné en numéraire, (ii) le paiement de la totalité de l'acompte concerné en actions nouvelles de la Société ou (iii) le paiement de la partie correspondant à la moitié de l'acompte concerné en actions nouvelles, l'autre moitié étant payée en numéraire, étant entendu que l'actionnaire n'aura droit qu'à un seul des choix proposés.

Le prix d'émission de chaque action remise en paiement de la totalité ou de la moitié, selon le cas, du ou des acompte(s) sur dividende sera fixé par le Conseil d'Administration et, conformément à l'article L. 232-19 du Code de commerce, devra être égal à un prix minimum correspondant à 90 % de la moyenne des cours cotés de l'action Kaufman & Broad sur Euronext Paris lors des 20 séances de Bourse précédant le jour de la décision de distribution de l'acompte sur dividende par le Conseil d'Administration, diminuée du montant net de l'acompte sur dividende, et arrondi au centime d'euro immédiatement supérieur. Les actions ainsi émises porteront jouissance immédiate et donneront droit à toute distribution décidée à compter de leur date d'émission.

Les souscriptions devront porter sur un nombre entier d'actions. Si le montant de l'acompte sur dividende pour lequel l'option est exercée ne correspond pas à un nombre entier d'actions, les actionnaires pourront recevoir le nombre entier d'actions immédiatement supérieur en versant, le jour où ils exercent leur option, la différence en numéraire ou le nombre entier d'actions immédiatement inférieur complété d'une soulte en espèces.

Le Conseil d'Administration fixera le délai pendant lequel, à compter de sa décision de mise en distribution d'un acompte sur dividende, les actionnaires pourront demander le paiement de cet acompte en actions. Ce délai ne pourra toutefois pas être supérieur à trois mois.

L'Assemblée Générale décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la Loi, pour mettre en œuvre la présente résolution et, notamment, pour :

- effectuer toutes opérations liées ou consécutives à l'exercice de l'option ;
- en cas d'augmentation de capital, conformément aux dispositions de l'article L. 232-20 du Code de commerce, suspendre l'exercice du droit d'obtenir le paiement d'un acompte sur dividende en actions pendant un délai ne pouvant excéder trois mois ;
- imputer les frais de ladite augmentation de capital sur le montant de la prime y afférente, et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital ;
- constater le nombre d'actions émises et la réalisation de l'augmentation de capital ;
- modifier les statuts de la société en conséquence ;
- et, plus généralement, accomplir toutes les formalités utiles à l'émission, à l'admission aux négociations et au service financier des titres émis en vertu de la présente résolution et faire tout ce qui sera utile ou nécessaire dans le cadre des Lois et règlements en vigueur à la date des opérations considérées.

## CINQUIÈME RÉSOLUTION

***(Examen et approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 30 novembre 2018)***

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 2018, 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 72 972 milliers d'euros.

## SIXIÈME RÉSOLUTION

***(Examen et approbation des conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce)***

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et L. 225-40 à L. 225-42 du Code de commerce, approuve ce rapport dans toutes ses dispositions et constate qu'aucune convention nouvelle n'a été conclue au cours de l'exercice clos le 30 novembre 2018.

## SEPTIÈME RÉSOLUTION

***(Examen et approbation de l'engagement d'indemnisation pris par la société au bénéfice de Monsieur 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 Monsieur 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.

## HUITIÈME RÉSOLUTION

***(Examen et approbation de l'engagement d'indemnisation pris par la société au bénéfice de Monsieur 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 Monsieur 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 Monsieur 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 précédant la cessation de son mandat, la Société ayant toutefois la faculté de réduire la durée ou de dispenser le dirigeant de cet engagement.

## NEUVIÈME RÉSOLUTION

***(Examen et approbation de l'engagement pris par la société d'accorder une retraite supplémentaire à cotisations définies à Monsieur 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 supplémentaire à cotisations définies à Monsieur 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 2018 à 25 401,60 euros.

## DIXIÈME RÉSOLUTION

***(Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président et Directeur Général de la Société)***

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, et conformément aux dispositions des articles L. 225-37-2 et R. 225-29-1 du Code de commerce, approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président-Directeur Général de la Société, en raison de son mandat, tels que présentés dans la section 2.1 du rapport précité, inclus dans la section 9.5 du document de référence 2018 de la Société.

## ONZIÈME RÉSOLUTION

***(Approbation du versement des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au Président-Directeur Général de la Société au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2018)***

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, approuve, en application des articles L. 225-37-2 et L. 225-100 du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au Président-Directeur Général de la Société au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2018, tels que présentés dans la section 2.2 du rapport précité, inclus dans la section 9.5 du document de référence 2018 de la Société.

## DOUZIÈME RÉSOLUTION

***(Constatation de l'expiration du mandat d'Administrateur de Monsieur Yves GABRIEL, nomination d'un Administrateur pour une durée de trois années)***

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et constatant que le mandat d'Administrateur de Monsieur Yves GABRIEL arrive à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, décide de renouveler le mandat d'Administrateur de Monsieur 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 2021.

Monsieur Yves GABRIEL a fait savoir par avance qu'il accepterait ces fonctions au cas où son mandat serait renouvelé.

## TREIZIÈME RÉSOLUTION

***(Constatation de l'expiration du mandat d'Administrateur de Monsieur Jean-Louis CHAUSSADE, nomination d'un Administrateur pour une durée de trois années)***

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et constatant que le mandat d'Administrateur de Monsieur Jean-Louis CHAUSSADE arrive à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, décide de renouveler le mandat d'Administrateur de Monsieur Jean-Louis CHAUSSADE 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 2021.

Monsieur Jean-Louis CHAUSSADE a fait savoir par avance qu'il accepterait ces fonctions au cas où son mandat serait renouvelé.

## QUATORZIÈME RÉSOLUTION

***(Constatation de l'expiration du mandat d'Administrateur de Monsieur Michel PARIS, nomination d'un Administrateur pour une durée de trois années)***

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et constatant que le mandat d'Administrateur de Monsieur Michel PARIS arrive à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, décide de renouveler le mandat d'Administrateur de Monsieur 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 2021.

Monsieur Michel PARIS a fait savoir par avance qu'il accepterait ces fonctions au cas où son mandat serait renouvelé.

## QUINZIÈME RÉSOLUTION

***(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, 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 pratique de marché admise par l'Autorité des Marchés Financiers le 2 juillet 2018 ;
- l'acquisition d'actions aux fins de conservation et de remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- l'attribution ou la cession d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux (dans les conditions et selon les modalités prévues par la Loi) notamment dans le cadre d'un régime d'options d'achat d'actions, de celui d'attributions gratuites d'actions ou de celui d'un Plan d'Épargne d'Entreprise ;
- l'attribution d'actions par remise d'actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société ;
- l'annulation éventuelle des actions acquises, sous réserve de l'adoption de la seizième 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.

Le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente autorisation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

L'Assemblée Générale fixe le nombre maximum d'actions pouvant être acquises au titre de la présente résolution à 10 % du capital social, ajusté des opérations postérieures à la présente Assemblée affectant le capital, étant précisé (i) que dans le cadre de l'utilisation de la présente autorisation, le nombre d'actions auto-ddétenues devra être pris en considération afin que la Société reste en permanence dans la limite d'un nombre d'actions auto-ddétenues au maximum égal à 10 % du capital social et (ii) que le nombre d'actions auto-ddétenues 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 120 252 407 euros et décide que le prix maximum d'achat ne pourra excéder 55 euros par action.

En cas d'augmentation de capital par incorporation au capital de primes, réserves, bénéfices ou autres sous forme d'attribution d'actions gratuites durant la durée de validité de la présente autorisation ainsi qu'en cas de division ou de regroupement des actions, l'Assemblée Générale délègue au Conseil d'Administration le pouvoir d'ajuster s'il y a lieu le prix unitaire maximum ci-dessus visé afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

L'Assemblée Générale confère au Conseil d'Administration, avec faculté de délégation dans les conditions prévues par la Loi, tous les pouvoirs nécessaires à l'effet :

- de décider la mise en œuvre de la présente autorisation ;
- de fixer les conditions et modalités suivant lesquelles sera assurée, s'il y a lieu, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital, d'options de souscription ou d'achat d'actions, ou de droits d'attribution d'actions de performance en conformité avec les dispositions légales, réglementaires ou contractuelles ;
- de passer tous ordres de Bourse, conclure tous accords en vue, notamment, de la tenue des registres d'achats et de ventes d'actions, conformément à la réglementation en vigueur ;
- d'effectuer toutes déclarations et de remplir toutes autres formalités et, de manière générale, faire ce qui sera nécessaire.

Le Conseil d'Administration informera les actionnaires réunis en Assemblée Ordinaire Annuelle de toutes les opérations réalisées en application de la présente résolution.

La présente autorisation est consentie pour une durée de 18 mois à compter du jour de la présente Assemblée.

Elle se substitue à l'autorisation antérieurement consentie par l'Assemblée Générale du 3 mai 2018 en sa seizième résolution.

## Décisions extraordinaires

### SEIZIÈME 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 3 mai 2018 en sa dix-septième résolution.

### DIX-SEPTIÈME 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, avec faculté de subdélégation, 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 853 000 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. décide que le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;
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, 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 ;
6. prend acte que la présente résolution se substitue à l'autorisation antérieurement consentie par l'Assemblée Générale du 11 mai 2017 en sa dixième résolution.

### DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION

***(Délégation de compétence à consentir au Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'émettre des actions 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, avec faculté de subdélégation, 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 2 270 000 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 vingt-septième 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 vingt-septième 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.** décide que le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;

**6.** 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 ;

**7.** 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 ;

**8.** 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 ;

**9.** prend acte de ce que la présente autorisation se substitue à la délégation accordée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale du 11 mai 2017 en sa onzième résolution.

## 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 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, avec faculté de subdélégation, 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 568 000 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 de 2 270 000 € prévu pour l'ensemble des augmentations de capital et le plafond nominal de 568 000 € prévu pour les augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription à la vingt-septième 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 vingt-septième 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. décide que le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;
9. 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 ;
10. 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 ;
11. prend acte de ce que la présente autorisation se substitue à la délégation accordée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale du 11 mai 2017, en sa douzième résolution.

## 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 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, avec faculté de subdélégation, 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 568 000 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 de 2 270 000 € prévu pour l'ensemble des augmentations de capital et le plafond nominal de 568 000 € prévu pour les augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription à la vingt-septième 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 vingt-septième 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.** décide que le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;

**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 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 ;

**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 mai 2017, en sa treizième résolution.

## VINGT ET UNIÈME RÉSOLUTION

***(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)***

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 dix-neuvième et vingtième 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 5 % 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 5 % ;
- 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 les plafonds fixés par la vingt-septième résolution sur lesquels 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 mai 2017 en sa quatorzième résolution.

## VINGT-DEUXIÈME RÉSOLUTION

***(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)***

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 (dix-huitième, dix-neuvième et vingtième 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.

La présente autorisation se substitue à la délégation accordée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale du 11 mai 2017 en sa quinzième résolution.

## VINGT-TROISIÈME 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, avec faculté de subdélégation, 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 vingt-septième 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 ;
- décide que le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;
- 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 mai 2017 en sa seizième résolution.

## 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 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, avec faculté de subdélégation, 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 568 000 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 vingt-septième 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 mai 2017 en sa dix-septième résolution.

## 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 valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, au profit des adhérents de Plan(s) d'Épargne d'Entreprise du groupe pour un montant maximal de 3 % du capital)***

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires et connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux articles L. 225-129-2, L. 225-138, L. 225-138-1 du Code de commerce et L. 3332-1 et suivants du Code du travail et afin également de satisfaire aux dispositions de l'article L. 225-129-6 du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation, sa compétence à l'effet (i) d'augmenter, en une ou plusieurs fois, le capital social par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la Société réservée aux adhérents de Plans d'Épargne d'Entreprise (PEE) du groupe et (ii) de procéder, le cas échéant, à des attributions d'actions de performance ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en substitution totale ou partielle de la décote visée au 3. ci-dessous dans les conditions et limites prévues par l'article L. 3332-21 du Code du travail, étant précisé en tant que de besoin que le Conseil d'Administration pourra substituer en tout ou partie à cette augmentation de capital la cession, aux mêmes conditions, de titres déjà émis détenus par la Société ;
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 3 % du capital ; étant précisé que le montant nominal de toute augmentation de capital réalisée en application de la présente délégation s'imputera sur le plafond nominal global prévu pour les augmentations de capital à la vingt-septième résolution ci-dessous. 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.

La présente autorisation se substitue à la délégation accordée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale du 3 mai 2018 en sa dix-huitième résolution.

## VINGT-SIXIÈME RÉSOLUTION

***(Autorisation à consentir au Conseil d'Administration, pour une durée de trente-huit mois, à l'effet de procéder à l'attribution gratuite***

***d'actions à émettre ou existantes au profit des salariés et/ou de dirigeants mandataires sociaux de la Société et des entités liées)***

L'Assemblée Générale statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

- autorise le Conseil d'Administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à l'attribution gratuite d'actions ordinaires à émettre ou existantes de la Société au profit des membres du personnel salarié ou de dirigeants mandataires sociaux de la Société et de sociétés françaises et étrangères ou de groupements d'intérêt économique qui lui sont liés dans les conditions énoncées à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce ou de certaines catégories d'entre eux ;
- décide que, sans préjudice de l'incidence éventuelle des ajustements visés ci-après, le nombre total d'actions attribuées gratuitement ne pourra dépasser 250 000 actions, étant précisé que le nombre d'actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux ne pourra pas dépasser 50 000 actions ;
- décide que l'attribution des actions à leurs bénéficiaires sera définitive soit i) au terme d'une période d'acquisition d'une durée minimale d'un an, les bénéficiaires devant alors conserver lesdites actions pendant une durée minimale d'un an à compter de leur attribution définitive, soit ii) au terme d'une période d'acquisition minimale de deux ans, et dans ce cas sans période de conservation minimale. Il est entendu que le Conseil d'Administration aura la faculté de choisir entre ces deux possibilités et de les utiliser alternativement ou concurremment, et pourra, dans le premier cas, allonger la période d'acquisition et/ou de conservation, et dans le second cas, allonger la période d'acquisition et/ou fixer une période de conservation.

Il est toutefois précisé que l'attribution sera définitive par anticipation en cas de décès ou d'invalidité d'un bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou la troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale :

- décide que l'attribution définitive des actions aux bénéficiaires mandataires sociaux devra être subordonnée à la réalisation de conditions de performances définies par le Conseil d'Administration ;
- décide que l'attribution définitive des actions aux bénéficiaires salariés pourra être subordonnée à la réalisation de conditions de performances définies par le Conseil d'Administration ;
- fixe à trente-huit (38) mois à compter de la présente Assemblée la durée de validité de la présente autorisation ;
- prend acte que si l'attribution porte sur des actions à émettre, la présente autorisation emporte de plein droit, au profit des bénéficiaires des actions attribuées gratuitement, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription.

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration, dans le respect des lois et règlements en vigueur ainsi que des dispositions de la présente résolution, pour mettre en œuvre celle-ci et notamment :

- fixer les conditions notamment de performance et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions, arrêter la ou les listes des bénéficiaires des attributions ;
- fixer, sous réserve de la durée minimale ci-dessus indiquée, la durée de conservation des actions sachant qu'il appartiendra au Conseil d'Administration pour les actions qui seraient, le cas échéant, attribuées aux dirigeants mandataires sociaux visés à l'article L. 225-197-1, II al. 4 du Code de commerce, soit de décider que ces actions ne pourront être cédées par les intéressés avant la cessation de leurs fonctions, soit de fixer la quantité de ces actions qu'ils seront tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions ;
- décider s'il y a lieu, en cas d'opérations sur le capital social qui interviendraient pendant la période d'acquisition des actions attribuées, de procéder à un ajustement du nombre des actions attribuées à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires et, dans cette hypothèse, déterminer les modalités de cet ajustement ;
- accomplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire.

La présente autorisation met fin à l'autorisation consentie au Conseil d'Administration sous la dix-neuvième résolution de l'Assemblée Générale du 3 mai 2018, d'attribuer gratuitement aux salariés et aux dirigeants mandataires sociaux des actions existantes de la Société.

## VINGT-SEPTIÈME RÉSOLUTION

***(Fixation des plafonds généraux des délégations de compétence à un montant nominal de (i) 2 270 000 € pour l'ensemble 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, (ii) 568 000 € pour les 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 avec suppression du droit préférentiel de souscription et (iii) 500 000 000 €, pour les émissions de titres de créances donnant droit à l'attribution d'un titre de capital ou 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 plafond nominal global de l'ensemble 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 est fixé à un montant nominal (hors prime d'émission) de 2 270 000 €, 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 plafond nominal global des augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription réalisées en vertu des dix-neuvième, vingtième, vingt-et-unième, vingt-deuxième, vingt-troisième et vingt-quatrième résolutions soumises à la présente Assemblée Générale est fixé à un montant nominal (hors prime d'émission) de 568 000 € (lui-même s'imputant sur le plafond nominal global de l'ensemble des augmentations de capital de 2 270 000 € susvisé), 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 le montant des augmentations de capital résultant ou susceptibles de résulter de la délégation consentie par la dix-septième résolution s'ajoute aux plafonds sus indiqués..

## Décision ordinaire

### VINGT-HUITIÈME RÉSOLUTION

***(Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités)***

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait des présentes à l'effet de procéder à toutes formalités légales en rapport avec les résolutions qui précèdent.

# 9.2. Rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise

## 1. Gouvernement d'entreprise

Voir section 3.1. « Membres des organes d'administration et de direction »

### 1.1. Code de gouvernement d'entreprise

Voir section 3.1.1.2.1. « Code de gouvernement d'entreprise »

### 1.2. Modalités et fonctionnement du Conseil d'Administration

#### 1.2.1. Règles de composition du Conseil d'Administration

Voir section 3.1.1.2.2. « Règles de composition du Conseil d'Administration »

#### 1.2.2. Autres dispositions statutaires et Règlement intérieur

Voir section 3.1.1.2.3. « Autres dispositions statutaires et Règlement intérieur »

#### 1.2.3. Missions du Conseil d'Administration

Voir section 3.1.1.2.5. « Missions du Conseil d'Administration »

#### 1.2.4. Missions et attributions de l'Administrateur Référent

Voir section 3.1.1.2.7. « Missions et attributions de l'Administrateur Référent »

#### 1.2.5. Réunions et délibérations du Conseil d'Administration

Voir section 3.1.1.2.4. « Réunions et délibérations du Conseil d'Administration »

#### 1.2.6. Indépendance des Administrateurs

Voir section 3.1.1.2.8. « Indépendance des Administrateurs »

#### 1.2.7. Actions détenues par les Administrateurs

Voir section 3.1.1.1. « Composition du Conseil d'Administration » (Tableau récapitulatif) et 5.3.1. Actionnariat de la société au 30 novembre 2018 et évolution sur trois ans (Tableau « Détention d'actions Kaufman & Broad SA par les Administrateurs au 28 février 2019 »)

#### 1.2.8. Fonctionnement du Conseil d'Administration

Voir section 3.1.1.1. « Composition du Conseil d'Administration » et voir sections 3.1.1.2.10. Évaluation annuelle du Conseil d'Administration - 3.1.1.2.11 « Réunions du Conseil d'Administration au cours de l'exercice 2018 » et 3.1.1.2.12 « Description de la politique de diversité au sein du Conseil d'Administration au sens de l'article L. 225-37-4 6° du Code du commerce »

#### 1.2.9. Jetons de présence

Voir section 3.1.1.2.9. « Jetons de présence alloués aux Administrateurs » et voir section 3.2.1.1. « Rémunération des membres des organe d'administration » (voir tableau 3 nomenclature AMF)

### 1.3. Comités spécialisés du Conseil d'Administration

#### 1.3.1. Comité d'Audit (composition au 30 novembre 2018, missions, fonctionnement, rémunération des membres, réunions et travaux au cours de l'exercice clos le 30 novembre 2018)

Voir section 3.1.2.1. « Comité d'Audit » et 3.1.2.1.2 « Composition du Comité d'Audit », 3.1.2.1.3. « Missions du Comité d'Audit », 3.1.2.1.4. « Fonctionnement du Comité d'Audit » 3.1.2.1.7. « Réunions du Comité d'audit au cours de l'exercice »

#### 1.3.2. Comité de Rémunération et de Nomination (composition au 30 novembre 2018, missions, rémunération des membres, réunions et travaux au cours de l'exercice clos le 30 novembre 2018)

Voir section 3.1.2.2. « Comité de Rémunération et de Nomination » et 3.1.2.2.1. « Composition et missions », et 3.1.2.2.3. « Réunion du Comité de Rémunération et de Nomination au cours de l'exercice 2018 »

#### 1.3.3. Comité des Investissements

Voir section 3.1.2.3. « Comité des Investissements » et 3.1.2.3.1. « Composition et missions »

### 1.4. Modalités et fonctionnement des organes de direction

Voir section 3.1.1.2.6. « Missions et pouvoirs du Président-Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués ».

# 2. Rémunérations des membres des organes de direction

## 2.1. Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux

Voir section 9.5. « Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux »

### 2.1.1. Principes et critères de détermination et de répartition de la rémunération du dirigeant mandataire social

Voir section 9.5. I « Principes et critères de détermination et de répartition de la rémunération du dirigeant mandataire social »

### 2.1.2. Éléments composant la rémunération du dirigeant mandataire social

Voir section 9.5. II « Éléments composant la rémunération du dirigeant mandataire social »

### 2.1.3. Tableau de synthèse des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président-Directeur Général

Voir section 9.5. III « Tableau de synthèse des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président-Directeur Général »

## 2.2. Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux au cours de l'exercice clos le 30 novembre 2018

Voir section 3.2.7. « Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2018 à chaque dirigeant mandataire social de la société, soumis à l'avis des actionnaires » (voir tableau « Éléments de rémunération »)

Voir section 3.2.1.2.2. « Politique de rémunération du groupe » (voir tableaux « Nomenclature AMF »)

Voir section 9.5. V. « Rémunérations et avantages aux mandataires sociaux au cours de l'exercice clos le 30 novembre 2018 »

# 3. Autres informations

## 3.1. Projets d'ordre du jour et de résolutions établis par le Conseil d'Administration qui sera soumis à l'Assemblée Générale des actionnaires du 2 mai 2019.

Voir section 9.1. « Ordre du jour et résolutions de l'Assemblée Générale du 2 mai 2019 »

## 3.2. Opérations avec les apparentés

### 3.2.1. Conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce

Voir section 9.3.3. « Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés »

### 3.2.2. Engagements autorisés en application de l'article L. 225.-42.1 du Code du commerce

Voir section 9.3.3. « Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés »

## 3.3. Modalités de participation des actionnaires aux Assemblées Générales

### 3.3.1. Convocation et participation aux Assemblées Générales

Voir section 5.1.9. « Assemblées Générales »

### 3.3.2. Exercice des droits de vote, droits de vote double, limitations des droits de vote

Voir section 5.1.10. « Droit de vote double »

## 3.4. Délégations et autorisations en vigueur accordées par l'Assemblée Générale des actionnaires en matière d'augmentations de capital

### 3.4.1. Tableau récapitulatif des délégations en matière d'augmentations de capital en cours de validité

Voir section 10.4. « Tableau récapitulatif des délégations en matière d'augmentation de capital en cours de validité »

## 3.5. Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

### 3.5.1. Structure du capital

Voir section 5.2.4. « Capital social »

### 3.5.2. Actionnariat de la société au 30 novembre 2018 et évolution sur trois ans

Voir section 5.3.1. « Actionnariat de la société au 30 novembre 2018 et évolution sur trois ans » et 5.3.2 « Modifications dan la répartition du capital au cours des trois derniers exercice »

### 3.5.3. Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote

Voir section 5.1.11. « Franchissements de seuils »

### 3.5.4. Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions

Voir section 5.1.10 « Droits de vote double » et 5.2.2. « Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions »

### 3.5.5. Participations dans la Société

Voir section 5.3.4. « Organigramme du groupe »

### 3.5.6. Pacte d'actionnaires

Voir section 5.3.3.2. « Pacte d'actionnaires »

### 3.5.7. Pouvoirs du Conseil d'Administration en matière d'augmentations de capital et de rachat d'actions

Voir section 5.2.3. « Acquisition par la société de ses propres actions » et 10.4 « Tableau récapitulatif des délégations en matière d'augmentation de capital en cours de validité »

### 3.5.8. Clauses de changement de contrôle

Voir section 1.2.1.5.2. « Risques liés aux clauses restrictives des contrats de financement »

# 9.3. Rapports des Commissaires aux comptes

## 9.3.1. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

**Exercice clos le 30 novembre 2018**

À l'Assemblée Générale de la société Kaufman & Broad S.A.,

### Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Kaufman & Broad S.A. relatifs à l'exercice clos le 30 novembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

### Fondement de l'opinion

#### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

#### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er décembre 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

### Justification des a éciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

### Évaluation de la marge brute de l'activité de promotion immobilière et des stocks immobiliers

#### Risque identifié

Au 30 novembre 2018, les stocks immobiliers sont inscrits au bilan pour un montant de 396,8 millions d'euros et la marge brute s'élève à 300,0 millions d'euros.

Les méthodes comptables relatives à la constatation du chiffre d'affaires, de la marge brute et les principales estimations de la direction en lien avec ces éléments sont présentées dans la note 3.2 de l'annexe aux comptes consolidés.

L'activité de promotion immobilière du groupe s'effectue essentiellement au travers de contrats de ventes en l'état futur d'achèvement (VEFA), par lesquels le groupe transfère la propriété des lots à venir au fur et à mesure de leur construction. Le chiffre d'affaires ainsi que les marges brutes de l'activité de promotion immobilière sont constatés dans le compte de résultat selon la méthode de l'avancement. Pour l'application de la méthode de l'avancement, le taux d'avancement est calculé proportionnellement à l'avancement technique, dont le point de départ est l'acquisition du terrain, et à l'avancement commercial (signature des actes de vente) de chaque programme.

Cette méthode nécessite des estimations de la part de la direction notamment pour l'évaluation des marges à terminaison (prix de revient, prix de vente) et l'évaluation du taux d'avancement technique pour chacune des opérations.

Comme indiqué dans la note 3.4 de l'annexe aux comptes consolidés, les stocks de « nouveaux projets » et de « programmes en cours de développement » (incluant les programmes livrés) sont évalués au prix de revient.

Nous avons considéré l'évaluation de la marge brute de l'activité de promotion immobilière et des stocks immobiliers comme un point clé de l'audit en raison de leur importance significative dans les comptes du Groupe et du jugement nécessaire à la détermination des estimations utilisées pour définir la valeur des stocks immobiliers comptabilisés et la marge brute de l'activité immobilière.

#### Notre réponse

Notre approche a consisté à apprécier les données et les hypothèses retenues par la direction pour l'évaluation du résultat des opérations immobilières (marge brute), ainsi que l'évaluation des stocks immobiliers.

Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne mises en place pour l'établissement et le suivi des budgets de programmes immobiliers.

- S'agissant des programmes en cours de développement et des programmes livrés vendus :

Nous avons examiné les hypothèses relatives aux prix de vente, aux coûts fonciers, aux coûts de construction et aux honoraires de prestations de services sur un échantillon de programmes. Cet échantillon a été établi en combinant échantillon aléatoire et sélection de certains programmes en considérant notamment les plus significatifs en termes de marge brute, ceux dont les budgets présentent des marges faibles ou négatives, certaines opérations anciennes avec une faible variation de l'avancement commercial et un niveau élevé de stocks, et les situations d'importantes distorsions entre l'avancement technique et l'avancement commercial.

Pour les programmes les plus significatifs en termes de marge brute et sur un échantillon de programmes sélectionnés aléatoirement, les taux d'avancements techniques des opérations sélectionnées nous ont été confirmés par les maîtres d'œuvre en charge des opérations immobilières. Pour ces programmes, nous avons rationalisé les taux d'avancement commerciaux en rapportant le montant des ventes signées au montant des ventes budgétées et nous avons réalisé des tests de détail sur les ventes en les rapprochant des actes notariés.

Nous avons apprécié, sur un échantillon de programmes achevés et vendus, la cohérence des taux de marge effectivement dégagés par rapport aux taux de marge initialement budgétés.

- S'agissant des programmes non encore lancés commercialement et des programmes livrés comportant des lots non encore vendus :

L'évaluation des stocks relatifs aux programmes non encore lancés commercialement, d'une part, et aux programmes livrés comportant des lots non encore vendus, d'autre part, a fait l'objet d'une attention particulière. Pour les programmes non encore lancés commercialement, nous avons procédé à l'analyse critique des perspectives présentées par la direction. Pour les programmes livrés comportant des lots non encore vendus, nous avons comparé les prix de vente prévisionnels des lots en stocks avec les prix de vente des lots actés et nous avons procédé à une analyse critique des perspectives d'écoulement.

## Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

## Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

### Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Kaufman & Broad S.A par l'assemblée générale du 30 juillet 1999 pour le cabinet Deloitte & Associés et du 3 juillet 1991 pour le cabinet Ernst & Young Audit.

Au 30 novembre 2018, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 20ème année de sa mission sans interruption, et le cabinet Ernst & Young Audit était dans la 28ème année (dont dix-neuf années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé).

## Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

## Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

### Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

### Rapport au comité d'audit

Nous remettons un rapport au comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense et Paris-La Défense, le 27 mars 2019

Les Commissaires aux comptes

| DELOITTE & ASSOCIÉS | ERNST & YOUNG Audit |
|---|---|
| Bénédicte Sabadie | Bruno Bizet |

# 9.3.2. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

**Exercice clos le 30 novembre 2018**

À l'Assemblée Générale de la société Kaufman & Broad S.A.,

## Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Kaufman & Broad S.A. relatifs à l'exercice clos le 30 novembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

## Fondement de l'opinion

### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er décembre 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

## Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

## Évaluation des titres de participation

*(note 4.2.1.2 de l'annexe aux comptes annuels)*

### Risque identifié

Au 30 novembre 2018, la valeur nette des titres de participation s'élève à 318,2 millions d'euros, soit 47 % du total de l'actif. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition.

Une provision pour dépréciation est constituée lorsque la valeur d'inventaire des titres de participation est inférieure à la valeur d'acquisition.

Comme indiqué dans la note 4.2.1.2. de l'annexe aux comptes annuels, la valeur d'inventaire est déterminée par rapport à la valeur d'utilité des titres de participation sur la base de la quote-part de situation nette détenue dans chaque société et en tenant compte des écarts d'acquisition reconnus dans les comptes consolidés et des perspectives de résultats des filiales concernées.

L'appréciation de la valeur d'utilité des titres de participation, prenant en compte les prévisions de résultat des programmes immobiliers développés par les filiales, nécessite des hypothèses et des estimations de la part de la direction. L'évaluation des titres de participation est donc considérée comme un point clé de notre audit du fait de leur importance dans les comptes annuels combinée au caractère estimatif associé à leur détermination.

### Notre réponse

Nous avons examiné la méthode de détermination de la valeur d'utilité des filiales et pris connaissance des procédures de contrôle interne y étant associées.

Pour un échantillon représentatif de titres, nous avons rapproché les capitaux propres retenus par la direction dans ses évaluations avec ceux figurant dans les comptes des filiales concernées, ayant fait l'objet d'un audit ou de procédures analytiques.

Concernant les prévisions de résultats et les écarts d'acquisition pris en compte, nos procédures ont principalement consisté à :

- Analyser la cohérence des données et des hypothèses budgétaires retenues par la direction pour l'évaluation du résultat des opérations immobilières avec les données historiques connues et les perspectives de développement, et par rapport au contexte économique et financier dans lequel s'inscrivent les filiales de Kaufman & Broad S.A.,
- Analyser, avec l'aide de nos spécialistes en évaluation, les hypothèses (plan d'affaires, taux d'actualisation) retenues par la direction pour évaluer les actifs incorporels rattachables aux filiales.

Nous avons également apprécié le caractère approprié de l'information fournie dans l'annexe aux comptes annuels en ce qui concerne ces éléments.

## Évaluation des quotes-parts de bénéfices et de pertes des filiales

*(note 4.2.1.6. de l'annexe aux comptes annuels)*

### Risque identifié

Au 30 novembre 2018, le montant net des quotes-parts de bénéfices et pertes des filiales comptabilisé par votre société au titre de l'exercice s'élève à 94,0 millions d'euros et est présenté sur la ligne « Bénéfices attribués et pertes supportées » du compte de résultat. Ce montant net inclut des quotes-parts de pertes pour un montant de 2,0 million d'euros.

Comme indiqué dans la note 4.2.1.6 de l'annexe aux comptes annuels, la plupart des filiales de votre société ont opté pour la reconnaissance du chiffre d'affaires et de la marge des programmes immobiliers selon la méthode de l'avancement dans leurs comptes annuels. La reconnaissance du chiffre d'affaires et de la marge est effectuée proportionnellement à l'avancement technique et à l'avancement commercial de chaque programme. Les statuts de ces sociétés, constituées sous forme de SCI et SNC, prévoient une clause de remontée automatique de leur résultat, à leurs associés, l'année même de leur réalisation.

Nous avons considéré l'évaluation des quotes-parts de bénéfices et pertes des filiales comme un point clé de l'audit en raison de leur importance significative dans les comptes annuels et du jugement nécessaire à la détermination des estimations utilisées pour déterminer la valeur de la marge brute de l'activité immobilière des filiales.

### Notre réponse

Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne mises en place pour évaluer les montants des quotes-parts de bénéfices et pertes des filiales.

Pour un échantillon représentatif de filiales constituées sous forme de SCI et SNC, nos travaux ont principalement consisté à examiner :

- que les statuts de ces entités comportent effectivement une clause de remontée automatique du résultat dès la clôture de l'exercice au bénéfice de leurs associés ;
- que les résultats retenus par la direction concordent avec ceux figurant dans les comptes des filiales concernées, ayant fait l'objet, par nos soins, d'un audit ou de procédures analytiques ;
- que la quote-part de détention appliquée dans le calcul est bien celle indiquée dans les statuts respectifs des entités concernées.

Nous avons également apprécié le caractère approprié de l'information fournie dans l'annexe aux comptes annuels en ce qui concerne ces éléments.

## Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

### Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441 4 du Code de commerce.

Nous attestons que la déclaration de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce figure dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes annuels et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

### Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 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.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225 37 5 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

### Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

## Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

### Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Kaufman & Broad S.A par l'assemblée générale du 30 juillet 1999 pour le cabinet Deloitte & Associés et du 3 juillet 1991 pour le cabinet Ernst & Young Audit.

Au 30 novembre 2018, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 20ème année de sa mission sans interruption, et le cabinet Ernst & Young Audit était dans la 28ème année (dont dix-neuf années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé).

## Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

# Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

## Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

## Rapport au comité d'audit

Nous remettons un rapport au comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense et Paris-La Défense, le 27 mars 2019

Les Commissaires aux comptes

| DELOITTE & ASSOCIÉS | ERNST & YOUNG Audit |
|---|---|
| Bénédicte Sabadie | 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 2018

À l'Assemblée Générale de la société Kaufman & Broad S.A.,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

## Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale

### Conventions et engagements autorisés et conclus au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-38 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants conclus au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'Administration.

#### Indemnité de révocation au bénéfice du Président-Directeur Général

En cas de révocation du mandat pour une raison autre qu'une faute grave ou lourde, telle que définie par la Cour de cassation en droit du travail, votre société s'engage à verser au Directeur Général une indemnité de révocation destinée à compenser le préjudice subi par la perte de son mandat.

L'indemnité sera égale à douze mois de rémunération fixe et variable brute due au titre de l'exercice écoulé, portée à dix-huit mois en cas de prise de contrôle de la société par un ou plusieurs tiers agissant de concert déclenchant l'obligation de lancer une offre publique portant sur les actions de la société.

Quelles que soient la date ou les circonstances de la révocation, l'indemnité ne sera due que si le Directeur Général a perçu ou aurait dû percevoir au titre de chacun des deux exercices précédant celui de la cessation de son mandat en moyenne au moins 70 % de la part variable maximale (hors surperformance) de sa rémunération au titre de chacun de ces deux exercices, cette part variable étant fondée à la fois sur des objectifs quantitatifs et des objectifs qualitatifs (fixés pour la première fois lors de sa nomination puis au début de chaque exercice).

Cet engagement avait été autorisé par le Conseil d'Administration du 16 avril 2015 et approuvé par l'Assemblée Générale des actionnaires du 15 avril 2016.

Cet engagement a été autorisé par le Conseil d'Administration du 3 mai 2018 lors du renouvellement des fonctions de Monsieur HACHEMI en tant que Président du Conseil d'Administration assurant la direction générale de la société.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, ledit engagement sera soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 2 mai 2019.

#### Indemnité de non-concurrence au bénéfice du Président-Directeur Général

En cas de départ de M. Nordine Hachemi, ce dernier sera astreint à une obligation de non-concurrence et de non-sollicitation qui s'appliquera, sauf réduction ou renonciation de la part du groupe, pendant une période de douze mois suivant la cessation de son mandat social. Il percevra en contrepartie une indemnité mensuelle brute forfaitaire équivalente à 50 % de la rémunération fixe brute mensuelle moyenne qu'il aura perçue au cours des douze mois précédant la cessation de son mandat), votre société ayant toutefois la faculté de réduire la durée ou de dispenser le dirigeant de cet engagement.

Cet engagement avait été autorisé par le Conseil d'Administration du 16 avril 2015 et approuvé par l'Assemblée Générale des actionnaires du 15 avril 2016.

Cet engagement a été autorisé par le Conseil d'Administration du 3 mai 2018 lors du renouvellement des fonctions de Monsieur HACHEMI en tant que Président du Conseil d'Administration assurant la direction générale de la société.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, ledit engagement sera soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires.

### Régimes de retraite à cotisations définies accordées au Président-Directeur Général

Monsieur 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. Les cotisations prises en charge par la société se sont élevées en 2018 à 25 401,60 euros.

Cet engagement avait été autorisé par le Conseil d'Administration du 16 avril 2015 et approuvé par l'Assemblée Générale des actionnaires du 15 avril 2016.

Cet engagement a été autorisé par le Conseil d'Administration du 3 mai 2018 lors du renouvellement des fonctions de Monsieur HACHEMI en tant que Président du Conseil d'Administration assurant la direction générale de la société.

Votre Conseil a motivé ces trois engagements de la façon suivante : Ces engagements répondent au besoin du groupe Kaufman & Broad de s'assurer des compétences et services d'une personne hautement qualifiée dans le domaine de la promotion immobilière.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, ledit engagement sera soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires.

## Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale

### Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement déjà approuvé par l'Assemblée Générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 27 mars 2018

Les Commissaires aux comptes

| | |
|---|---|
| DELOITTE & ASSOCIÉS | ERNST & YOUNG Audit |
| Bénédicte Sabadie | Bruno Bizet |

# 9.4. Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion groupe

**Exercice clos le 30 novembre 2018**

A l'Assemblée Générale des actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de Kaufman & Broad, désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1048 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra financière relative à l'exercice clos le 30 novembre 2018 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225 102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

## Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance. La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de la société, (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur le site internet ou sur demande au siège de la société.

## Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. 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, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

## Responsabilité du commissaire aux comptes désigné organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par la société des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de lutte contre la corruption et de fiscalité ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

## Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225 1 et suivants du code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention [ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 (Assurance engagements *other than audits or reviews of historical financial information*).

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats.
- Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur.
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225 102 1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale.

- Nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2eme alinéa du III de l'article L. 225-102-1.
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance.
- Nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105.
- Nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques.
- Nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société.
- Nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés.
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration.
- Nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations.
- Nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs (1) que nous avons considérés les plus importants :
  - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
  - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et couvrent l'ensemble des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;
- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes (2) ;
- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de la société.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés 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.

## Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de cinq personnes en janvier et février 2019.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

## Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Paris-La Défense, le 27 mars 2019

L'un des commissaires aux comptes,

Deloitte & Associés

Bénédicte Sabadie
Associée

Julien Rivals
Associé, Développement Durable

*(1) Effectif, Nombre d'embauches et de départs, Taux de rotation, Taux d'absentéisme par motif, Nombre d'employés formés, Nombre d'accidents du travail et de trajet enregistrés, Nombre de jours d'absence suite aux arrêts de travail pour accidents du travail ou de trajet, Consommation d'électricité dans les agences, Consommation d'électricité sur les chantiers, Degré de dépendance du groupe aux fournisseurs.*

*(2) Limiter les nuisances du chantier et instaurer le dialogue autour du projet, Prévention du travail dissimulé, Lutte contre la corruption.*

# 9.5. Principes et Critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux

Les développements qui suivent constituent la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de Kaufman & Broad S.A. (la « Société »), et décrivent les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux à raison de leur mandat.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, les principes et critères présentés ci-dessous sont soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 2 mai 2019. Il est rappelé que la dernière approbation annuelle de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de Kaufman & Broad S.A. a eu lieu lors de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 2 mai 2018.

## I. Principes et critères de détermination et de répartition de la rémunération du dirigeant mandataire social

La Société a mis en place une politique de rémunération groupe qui accompagne l'ensemble des salariés par (i) un salaire de base, qui rémunère la tenue de poste et est attractif pour attirer et retenir les talents, et (ii) une part variable, qui rémunère la performance individuelle et collective en fonction de l'atteinte d'objectifs ambitieux fixés tout en étant limitée par un niveau maximum évitant les prises de risques excessives. Cette part variable s'appuie sur des critères annuels, voire biennaux, permettant de ne pas avoir une vision à court terme uniquement. Par ailleurs, cette part variable est complétée par une attribution gratuite d'actions universelle, qui associe l'ensemble des salariés du groupe à la création de valeur sur le moyen/long terme. Le Président-Directeur Général ainsi que les membres du Comité Exécutif et les Directeurs Régionaux et d'Agence se voient également attribuer, en complément de leur rémunération variable, des actions gratuites, dont l'acquisition définitive est soumise, conformément aux principes de bonne gouvernance, à des conditions de performance.

Dans ce contexte, à l'occasion de l'opération d'extension du flottant de la Société (re-IPO) réalisée en mai 2016, les dirigeants (dont le Président-Directeur Général) et certains collaborateurs du groupe ont apporté en intégralité leurs titres issus des plans d'attribution gratuite d'actions 2014 et 2016 à la société Artimus Participations, structure d'investissement du management dans la Société, mise en place à l'occasion de cette opération. Ainsi, au travers de cette société regroupant 125 dirigeants et salariés de la Société, du PEG et à titre individuel, les collaborateurs du groupe détenaient au 30 novembre 2018 environ 13 % du capital de la société, devenant ainsi les premiers actionnaires de leur entreprise. Cette configuration garantit un alignement d'intérêt sur le long terme avec les actionnaires et le management de la société, le Président- Directeur Général détenant lui-même, directement ou indirectement, environ 2,8 % du capital de Kaufman & Broad SA.

C'est dans ce contexte de reconnaissance d'une performance durable, pérenne et collective que s'inscrit la philosophie de la politique de rémunération du dirigeant mandataire social faisant l'objet des présents développements.

La politique de rémunération du dirigeant mandataire social, soit Monsieur Nordine Hachemi en sa qualité de Président-Directeur Général de la Société à la date du présent rapport, est approuvée par le Conseil d'Administration après examen et avis du Comité de Rémunération et de Nomination. Le Conseil d'Administration fait application des recommandations du Code AFEP-MEDEF, modifié en juin 2018, relatives à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées. Dans ce contexte, le Conseil d'Administration fixe les principes de détermination de la rémunération du Président-Directeur Général en veillant tout particulièrement au respect des principes suivants :

- principe d'équilibre et de mesure : il est veillé à ce que chaque élément de la rémunération du Président-Directeur Général soit clairement motivé et qu'aucun de ces éléments ne soit disproportionné ;
- principe de compétitivité : il est veillé à ce que la rémunération du Président-Directeur Général soit compétitive, notamment par le biais d'enquêtes sectorielles de rémunération ;
- principe d'alignement des intérêts : la politique de rémunération constitue à la fois un outil de gestion destiné à attirer, motiver et retenir les talents nécessaires à l'entreprise mais répond également aux attentes des actionnaires et des autres parties prenantes de l'entreprise notamment en matière de lien avec la performance ;
- principe de performance : la rémunération du Président-Directeur Général est étroitement liée à la performance de l'entreprise, notamment au moyen d'une rémunération variable mesurée chaque année. Le paiement de cette partie variable est subordonné à la réalisation d'objectifs rémunérant une performance immédiate et qui prépare l'avenir et assure la pérennité du groupe et dont l'impact est mesurable sur une période (i) annuelle (évolution du chiffre d'affaires, de l'EBITDA, du résultat net, part du groupe, du BFR) et (ii) biennale (nombre de réservations et nombre de lots des Comités d'Engagement).

La rémunération du Président-Directeur Général comprend une part fixe et une part variable sur la base d'un certain nombre d'objectifs déterminés sur une base annuelle. À la fin de chaque exercice, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité de Rémunération et de Nomination, fixe le montant de sa rémunération fixe annuelle brute pour l'exercice suivant ainsi que le plafond de sa rémunération annuelle variable au titre de l'exercice suivant et les critères quantitatifs sur la base de laquelle cette dernière sera calculée. Au début de chaque exercice, le Conseil d'Administration,

sur proposition du Comité de Rémunération et de Nomination, détermine le montant de sa rémunération annuelle variable due au titre de l'exercice précédent en fonction des résultats de l'exercice précédent et de la réalisation de ses objectifs quantitatifs et qualitatifs, et fixe les objectifs de la partie qualitative de sa rémunération annuelle variable au titre de l'exercice en cours.

Par ailleurs, afin d'associer le Président-Directeur Général à la performance sur le long terme, une partie de sa rémunération est constituée d'actions de performance. Cette composante de la rémunération est directement liée à la performance du groupe puisque le nombre d'actions définitivement attribuées au Président-Directeur Général, à l'issue de la période d'acquisition, dépend des performances du groupe, en fonction de certains critères (voir les paragraphes II.2. (b) et II. 3. ci-dessous).

Il est rappelé que le Conseil d'Administration du 29 janvier 2019, sur proposition du Comité de Rémunération et de Nomination réuni le même jour, après avoir examiné les résultats de la Société et les résultats qualitatifs du Président-Directeur Général au cours de l'exercice clos le 30 novembre 2018, a fixé la partie quantitative de la rémunération variable due au Président-Directeur Général au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2018 à 540 398 euros, soit 110 % de la cible, et la part qualitative de cette rémunération à 120 % de la cible, soit 252 000 euros (soit un total arrondi de 793 000 euros).

Concernant la partie quantitative, représentant 70 % de la rémunération variable, le Conseil d'Administration a ainsi constaté que les droits à la rémunération variable sont ouverts selon la grille ci-dessous :

| **Objectif** | **Pondération** | **Atteinte de l'objectif** *(en % de l'objectif)* **au cours de l'exercice clos le 30 novembre 2018** | **Montant du bonus** *(en % du montant cible)* |
|---|---|---|---|
| EBITDA | 15 % | 114,78 % | 120 % |
| Chiffre d'affaires | 10 % | 102,52 % | 102,52 % |
| Résultat net, part du groupe | 15 % | 109,84 % | 115 % |
| BFR | 10 % | 118,88 % | 120 % |
| Nombre de réservations de logements | 10 % | 99,49 % | 99,49 % |
| Nombre de lots des Comités d'Engagement | 10 % | 97,49 % | 97 % |

La partie quantitative a ainsi été atteinte à plus de 100 % des objectifs, ouvrant droit à un bonus de 110 % du montant de la partie quantitative de la cible, soit 540 398 euros.

Concernant la partie qualitative, représentant 30 % de la rémunération variable, les objectifs qualitatifs suivants ont été revus par le Comité de Rémunération et de Nomination, qui a estimé que ceux-ci étaient remplis et ouvraient droit à un bonus de 120 %, soit 252 000 euros : le management des équipes du groupe, la qualité du climat social dans l'entreprise, la maîtrise des charges opérationnelles (y compris la masse salariale), le retour sur capitaux employés, l'adaptation de l'entreprise aux évolutions technologiques et la bonne maîtrise des risques.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité de Rémunération et de Nomination, a constaté la réalisation des conditions de performance applicables aux 15 000 actions de performance attribuées au Président-Directeur Général par le Conseil d'Administration lors de sa réunion du 7 mars 2018, à savoir l'atteinte des critères qualitatifs et quantitatifs, tel qu'exposé ci-dessus en ce qui concerne la rémunération variable en numéraire versée au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2018.

Il est rappelé que, conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 du Code de commerce, la rémunération variable décrite ci-dessus est soumise au vote favorable de l'Assemblée Générale Mixte devant se tenir le 2 mai 2019.

Pour l'exercice clos le 30 novembre 2019, le Comité de Rémunération et de Nomination a proposé au Conseil d'Administration du 21 février 2019 de garder la politique de rémunération inchangée par rapport à celle approuvée à plus de 90 % par l'Assemblée Générale des actionnaires du 3 mai 2018.

Il est rappelé qu'afin de souligner encore plus fortement le lien entre la rémunération du Président-Directeur Général et les intérêts des actionnaires, le Conseil d'Administration propose le renouvellement pour 2019 du plan à long terme mis en place en 2018 et approuvé par l'Assemblée Générale des actionnaires du 3 mai 2018 (voir le paragraphe II.3 ci-dessous).

## II. Éléments composant la rémunération du dirigeant mandataire social

La rémunération du dirigeant mandataire social comprend une rémunération fixe et une rémunération variable, à laquelle s'ajoute une rémunération à long terme.

### 1. Une rémunération fixe

Le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité de Rémunération et de Nomination, détermine la rémunération annuelle fixe du Président-Directeur Général au regard notamment d'une étude détaillée des rémunérations fixes et variables des dirigeants de sociétés comparables réalisée par un cabinet indépendant pour le compte de la Société.

La part fixe annuelle brute de la rémunération du Président-Directeur Général a été fixée par le Conseil d'Administration du 21 février 2019 à 600 000 euros pour 2019, inchangée par rapport à 2018.

## 2. Une rémunération variable

La rémunération variable du dirigeant mandataire social comprend (i) une part variable annuelle cible et maximum, versée en numéraire, et (ii) une part annuelle à paiement différé, sous la forme d'attribution gratuite d'actions sous condition de performance.

### a) Part variable annuelle cible et part variable maximum en numéraire

Le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité de Rémunération et de Nomination, détermine la rémunération annuelle variable du Président-Directeur Général sur la base de critères quantitatifs et qualitatifs. Pour 2019, le Conseil d'Administration du 21 février 2019 a fixé la part variable annuelle maximum de la rémunération du Président-Directeur Général à un montant de 700 000 euros bruts (inchangée par rapport à 2018, soit 117 % de sa rémunération annuelle fixe) en cas d'atteinte des objectifs à 100 % et, en cas de surperformance, jusqu'à 120 % de la somme susvisée, soit un montant maximum de 840 000 euros bruts (soit 140 % de sa rémunération annuelle fixe), sous condition de présence en janvier 2020.

La part variable de cette rémunération sera calculée pour 70 % de son montant à partir d'éléments quantitatifs et pour 30 % à partir d'éléments qualitatifs, chacun affecté d'une pondération.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 du Code de commerce, cette rémunération variable est soumise au vote favorable de l'Assemblée Générale Ordinaire qui se prononcera en 2020 sur les comptes de l'exercice clos le 30 novembre 2019.

- Critères quantitatifs :

Ils reposent sur des indicateurs que le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité de Rémunération et de Nomination, a jugé les plus pertinents pour apprécier la performance financière du groupe. Pour 2019, les critères quantitatifs représentent 70 % de la rémunération variable, dont 10 % liés au chiffre d'affaires, 15 % à l'EBITDA, 15 % au résultat net, part du groupe, 10 % au BFR, 10 % aux réservations annuelles de logements et 10 % au nombre de lots des Comités d'Engagement au titre de 2019 (ces deux derniers indicateurs reflètent les perspectives d'activité du groupe à moyen terme).

- Critères qualitatifs :

S'agissant des critères non financiers, qui représentent 30 % de la rémunération variable pour 2019, ils reposent sur les objectifs qualitatifs suivants : management des équipes du groupe et la qualité du climat social dans l'entreprise ; retour sur capitaux employés ; maîtrise des charges opérationnelles (y compris la masse salariale) ; adaptation de l'entreprise aux évolutions technologiques ; et bonne maîtrise des risques.

### b) Part variable annuelle à paiement différé sous la forme d'actions de performance

L'Assemblée Générale du 3 mai 2018, en sa dix-neuvième résolution, a autorisé le Conseil d'Administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions au profit des membres du personnel ou des dirigeants mandataires sociaux dans la limite de 250 000 actions, dont 50 000 actions au dirigeant mandataire social.

Après prise en compte des attributions effectuées au cours de l'exercice 2018, 240 000 actions peuvent être attribuées dans le cadre de la dix-neuvième résolution précitée, dont un maximum de 40 000 actions au dirigeant mandataire social.

Le Conseil d'Administration du 21 février 2019 a fait usage de l'autorisation conférée par cette résolution, et a ainsi attribué 15 000 actions de performance au Président-Directeur Général au titre de 2019, à condition que celui-ci soit encore en fonction lors de leur acquisition définitive en 2021.

Sur la base de travaux de valorisation effectués par Riskedge à la demande de la Société, à partir notamment du cours de l'action de la Société au 21 février 2019, l'avantage correspondant aux 15 000 actions de performance dont l'attribution est envisagée au Président-Directeur Général au titre de sa rémunération variable annuelle à paiement différé, est évalué à environ 390 947 euros.

L'attribution définitive des actions de performance au mandataire social serait assujettie aux mêmes conditions de performance que celles prévues dans le cadre de la rémunération variable annuelle en numéraire exposées au paragraphe II.2 (a) ci-dessus.

Ainsi, dans l'hypothèse où ces conditions de performance seraient atteintes, le Président-Directeur Général aurait droit à l'attribution d'actions de performance au titre de la rémunération variable annuelle à paiement différé, selon le même ratio et dans les mêmes proportions que pour la rémunération variable annuelle en numéraire. En cas d'atteinte à 100 % des conditions de performance, le nombre maximal d'actions de performance attribuables, soit 15 000 actions, serait attribué au Président-Directeur Général. Aucune action de performance supplémentaire ne serait néanmoins attribuée en cas de surperformance au-delà des 100 %.

Il est rappelé que conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 du Code de commerce, l'attribution définitive des actions de performance au titre de cette rémunération variable à paiement différé est conditionnée au vote favorable de l'Assemblée Générale Ordinaire qui se prononcera en 2020 sur les comptes de l'exercice clos le 30 novembre 2019.

## 3. Rémunération à long terme

**a) Conditions de performance applicables au plan de rémunération à long terme mis en place en 2018**

Il est rappelé que le Conseil d'Administration a mis en place en 2018 une rémunération à long terme du Président-Directeur Général reposant sur l'attribution gratuite de 10 000 actions de performance au profit de ce dernier prévoyant une durée d'acquisition de trois ans et une période de conservation d'un an.

Le Conseil a par ailleurs décidé que l'acquisition de ces actions soit assortie de conditions de performance à long terme évaluées sur la période 2018-2020 (3 exercices), dont la performance RSE, la satisfaction client, le niveau de l'actionnariat salarié dans le capital de la Société et le TSR (*Total Shareholder Return* ou taux de rentabilité obtenu par l'actionnaire). Le poids relatif des quatre conditions est 15 % pour la performance RSE, 17,5 % pour la satisfaction client, 17,5 % pour le niveau de l'actionnariat salarié et 50 % pour le TSR.

**b) Renouvellement du plan de rémunération à long terme mis en place en 2018**

Le Conseil d'Administration du 21 février 2019 a attribué 10 000 actions de performance au Président-Directeur Général, dans le cadre de la dix-neuvième résolution conférée par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 3 mai 2018, au titre du renouvellement du plan de rémunération à long terme mis en place en 2018.

Par ailleurs, les conditions de performance pour les trois prochains exercices (2019-2021) ont fait l'objet d'une revue par le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité de Rémunération et de Nomination, à l'issue de laquelle il a été décidé de retenir l'indice composite Qualité Biens et Services [1] à la place de l'indice composite Satisfaction Client, car il comprend un plus large éventail des prestations réalisées par Kaufman & Broad pour ses clients. Cet indice serait ainsi toujours composé des indicateurs issus du questionnaire de satisfaction BVA, qui était utilisé pour les besoins de l'ancien critère lié à la satisfaction client, mais complété par ailleurs afin d'être en meilleure cohérence avec l'activité de la Société.

L'acquisition de ces actions est assortie des conditions suivantes :

- les actions ne seront définitivement acquises qu'après une période de trois ans, soit en 2022, et devront ensuite être conservées pendant une durée d'un an par le Président-Directeur Général ;
- des conditions de performance à long terme évaluées sur la période 2019-2021 (3 exercices), dont la performance RSE, la qualité des biens et services, le niveau de l'actionnariat salarié dans le capital de la Société et le TSR (*Total Shareholder Return* ou taux de rentabilité obtenu par l'actionnaire). Le poids relatif des quatre conditions est 15 % pour la performance RSE, 17,5 % pour la qualité des biens et services, 17,5 % pour le niveau de l'actionnariat salarié et 50 % pour le TSR.
  - La condition liée à la performance RSE est la suivante :
  - être pendant 3 ans parmi les 70 premières entreprises de l'indice GAIA [2], comprenant 230 entreprises,
  - obtenir une notation VIGEO [3] de minimum 50 à partir de 2019,
  - avoir une note B en 2020 sur l'indice CDP [4].

    Chacun des critères représentera 5 % du montant total des actions de performance à attribuer.
  - La condition liée à la Qualité des Biens et Services est la suivante :

    L'obtention des scores suivants *(base 100)* pour l'indice composite de mesure de la Qualité Biens et Services basé sur l'enquête annuelle de la société BVA diligentée par la Société :
  - 65/100 en 2019,
  - 66/100 en 2020,
  - 67/100 en 2021.

À l'issue de chacune de ces trois années, il sera constaté si l'objectif est atteint à 100 %, auquel cas 1/3 des 17,5 % d'actions de performance attribuable sera acquis. Dans le cas contraire aucune attribution ne sera faite.

- La condition liée au niveau de l'actionnariat salarié serait la suivante :

  Maintenir l'actionnariat salarié (au travers de la société Artimus Participations, du PEE et à titre individuel) à au moins 12 % du capital de la Société (hors opérations financières spécifiques).
- La condition liée au TSR serait atteinte par paliers, aux niveaux et selon les seuils suivants :
  - 0 si la performance du TSR de la Société est strictement inférieure ou inférieure à 100 % de la performance du TSR du SBF 120 au bout des 3 ans,
  - de 75 % à 100 %, par interpolation linéaire, si la performance du TSR de la Société est comprise entre 100 % et 110 % de la performance du TSR du SBF 120 au bout des 3 ans,
  - 100 % si la performance du TSR de la Société est supérieure à 110 % de la performance du TSR du SBF 120 au bout des 3 ans.

*(1) Cet indice comprend 10 indicateurs noté chacun sur 10 dont 8 portent sur le niveau de Satisfaction (envers KB, sur le bien immobilier, de l'interlocuteur à la réservation, du traitement de demande TMA, de l'espace client, de la visite cloison, du RDV remise des clefs et de l'accompagnement depuis la remise des clefs) et 2 sur la Recommandation et la Propreté Logement à la livraison.*

*(2) L'indice GAIA analyse chaque année les données d'un panel d'entreprises et évalue leur engagement en faveur du Développement Durable.*

*(3) Vigeo est une agence d'analyse des entreprises sur des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance.*

*(4) Le CDP (Carbon Disclosure Project) est une organisation internationale à but non lucratif visant à étudier l'impact des principales entreprises mondiales cotées en Bourse sur le changement climatique.*

Le tableau ci-dessous récapitule les modalités de calcul et de pondération entre eux des différents critères de performance à long terme :

| Critères | Barème | Objectifs | Règles de calcul | % des actions de performance attribuées |
|---|---|---|---|---|
| RSE | 15 % | • Se maintenir sur 3 ans parmi les 70 premières entreprises de l'indice GAIA (230 entreprises) | 5 % | 100 % sinon 0 |
| | | • Obtenir une notation VIGEO de minimum 50 à partir de 2019 | 5 % | 100 % sinon 0 |
| | | • Avoir une note B en 2020 sur l'indice CDP *(Carbon Disclosure Project)* | 5 % | 100 % sinon 0 |
| Qualité Biens et Services | 17,5 % | • Obtenir le score suivant pour chacun des 3 prochains exercices : | | |
| | | 2019 : 65/100 | 1/3 | 100 % sinon 0 |
| | | 2020 : 66/100 | 1/3 | 100 % sinon 0 |
| | | 2021 : 67/100 | 1/3 | 100 % sinon 0 |
| Niveau de l'actionnariat salarié | 17,5 % | Maintenir l'actionnariat salarié à au moins 12 % | | 100 % sinon 0 |
| TSR | 50 % | Performance du TSR de la Société appréciée par rapport à la performance du TSR du SBF 120 | TSR strictement inférieur ou inférieur à 100 % | 0 |
| | | | TSR compris entre 100 % et 110 % | De 75 % à 100 %, par interpolation linéaire |
| | | | TSR supérieur à 110 % | 100 % |

Sur la base de travaux de valorisation effectués par Riskedge à la demande de la Société, à partir notamment du cours de l'action de la Société au 21 février 2019 l'avantage correspondant aux 10 000 actions de performance dont l'attribution est envisagée au Président-Directeur Général au titre de sa rémunération à long terme 2019-2021, est évalué à environ 164 285 euros.

La rémunération totale maximale du Président-Directeur Général, au titre de la performance de l'exercice 2019, pouvant lui être attribuée, comprenant :

- sa rémunération fixe (600 000 euros) ;
- sa rémunération variable en numéraire (maximum de 840 000 euros) ;
- sa rémunération variable à paiement différé (15 000 actions évaluées à environ 390 947 euros).

s'élève ainsi à environ 1 830 950 euros, soit 33 % de rémunération fixe, 67 % de rémunération variable, dont 68 % versés en numéraire et 32 % versés sous la forme d'actions de performance, en ligne avec les pratiques de marché.

Il bénéficierait également d'une rémunération à long terme (reposant sur l'attribution de 10 000 actions de performances évaluées à environ à 164 285 euros) soumises à des conditions de performance évaluées à long terme (période 2019-2021) et de présence.

Par ailleurs, le nombre total d'actions de performance attribuées en 2019, au titre de la part variable à paiement différé, soit 25 000 actions, représenterait environ 0,10 % du capital social de la Société, en ligne avec les pratiques de marché. Cette attribution n'aura par ailleurs aucun effet dilutif, étant réalisée au moyen d'action existantes, auto-détenues par la Société.

## 4. Avantages en nature

Les avantages en nature consistent en la mise à disposition d'un véhicule de fonction évalués à 1 700 euros mensuel au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2018.

## 5. Régime de retraite

Le Président-Directeur Général bénéficie d'une retraite supplémentaire à cotisations définies, dans le cadre des dispositions de l'article 83 du Code Général des Impôts ; le montant de la cotisation pris en charge par la société pour le Président-Directeur Général s'est élevé à 25 401,60 euros au titre de l'année civile 2018. 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.

### 6. Indemnités de départ et de non-concurrence

L'indemnité de révocation du Président-Directeur Général est égale à 12 mois de rémunération fixe et variable brutes dues au titre de l'exercice écoulé, portée à 18 mois en cas de prise de contrôle de la Société par un ou plusieurs tiers agissant de concert déclenchant l'obligation de lancer une offre publique portant sur les actions de la Société. Quelles que soient la date et les circonstances de la révocation, l'indemnité ne sera due que si le Président-Directeur Général a perçu ou aurait dû percevoir au titre de chacun des deux exercices précédant celui de la cessation de son mandat en moyenne au moins 70 % de la part variable maximale (hors surperformance) de sa rémunération au titre de chacun de ces deux exercices, cette part variable étant fondée à la fois sur des objectifs quantitatifs et des objectifs qualitatifs.

La clause de non-concurrence applicable au Président-Directeur Général, d'une durée de douze mois et couvrant le territoire français, donne lieu à une indemnité mensuelle brute forfaitaire équivalente à 50 % de la rémunération fixe brute mensuelle moyenne que celui-ci aura perçue au cours des douze mois précédant la cessation de son mandat (ou de la durée de celui-ci si elle est inférieure), la Société ayant toutefois la faculté de réduire la durée ou de dispenser le Président-Directeur Général de cet engagement.

## III. Tableau de synthèse des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président-Directeur Général

| Éléments de rémunération | Principe | Critères de détermination |
|---|---|---|
| Rémunération fixe | Le Président-directeur général perçoit une rémunération fixe en douze mensualités. | Le montant annuel brut est fixé à 600 000 euros pour l'exercice 2019. |
| Rémunération variable | Le Président-directeur général perçoit une rémunération variable déterminée au vu des performances du Groupe. Cette rémunération est versée au cours de l'exercice social suivant celui au titre duquel les performances ont été constatées. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, cette rémunération variable est conditionnée à l'approbation par une assemblée générale ordinaire des éléments de rémunération du président-directeur général dans les conditions prévues à l'article L. 225-100 du Code de commerce. | La part variable annuelle de la rémunération du Président-directeur général est de 700 000 € bruts en cas d'atteinte des objectifs à 100 % et, en cas de surperformance jusqu'à l'atteinte de 120 % de ces objectifs, à un montant maximum de 840 000 € bruts, dont 5 % liés au chiffre d'affaires, 15 % à l'EBITDA, 15 % au résultat net – part du groupe, 15 % au BFR, 10 % aux réservations annuelles de logements, 10 % au nombre de lots des Comités d'Engagements au titre de 2019 et 30 % liés à des objectifs qualitatifs, présentés ci-dessus. A cette part variable monétaire s'ajoute une part variable versée sous la forme d'attribution gratuite d'actions (15 000), sous réserve d'atteinte des critères de performance décrits ci-dessus et d'une période d'acquisition de 2 ans. |
| Rémunération long terme | Le Conseil d'administration a proposé en 2018 la mise en place d'une rémunération à long terme du Président-directeur général reposant sur l'attribution gratuite de 10 000 actions au profit de ce dernier. | L'attribution définitive est conditionnée à l'atteinte des objectifs détaillés au paragraphe (iii) ci-dessus et une période d'acquisition de 3 ans. |
| Régime de retraite | Le Président-directeur général bénéficie d'une retraite complémentaire à cotisations définies ; le montant de la cotisation pris en charge par la société pour le Président-directeur général s'est élevé à 25 401,60 euros au titre de l'exercice 2018 | Le régime est celui décrit au paragraphe (v) ci-dessus. |
| Indemnité de départ et de non-concurrence | Le Président-directeur général bénéficie d'un engagement de versement d'une indemnité de rupture pour le cas où le Conseil déciderait de mettre fin à ses fonctions et d'une indemnité destinée à rémunérer son engagement de non-concurrence. | Le régime de l'indemnité de rupture et de l'indemnité de non-concurrence est décrit au paragraphe (vi) ci-dessus. |
| Avantages en nature | Les avantages en nature consistent en la mise à disposition d'un véhicule de fonction évalués à 1 700 euros mensuel au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2018. | Non applicable |

# IV. Projet de résolution établi par le Conseil d'Administration en application de l'article L. 25-100 du Code de commerce soumis à l'Assemblée Générale Mixte du 2 mai 2019

## DIXIÈME RÉSOLUTION

***(Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président et Directeur Général de la Société)***

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, et conformément aux dispositions des articles L. 225-37-2 et R. 225-29-1 du Code de commerce, approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de

toute nature attribuables au Président-Directeur Général de la Société, en raison de son mandat, tels que présentés dans la section 2.1. du rapport précité, inclus dans la section 9.5. du document de référence 2018 de la Société.

# V. Rémunérations et avantages aux mandataires sociaux au cours de l'exercice clos le 30 novembre 2018

Conformément à l'article L. 225-100 du Code de commerce, l'assemblée générale annuelle statue sur les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice antérieur, en application des principes et critères de rémunération approuvés par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 3 mai 2018.

Il sera ainsi proposé à l'assemblée générale mixte du 2 mai 2019 de statuer sur les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2018 au Président-directeur général, tels qu'exposés ci-après.

### Éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2018 à M. Nordine Hachemi, Président-Directeur général

| Éléments de rémunération | Montants ou valorisation comptable soumis au vote | Commentaires |
|---|---|---|
| Rémunération fixe | 600 000 € | – |
| Rémunération variable | 793 000 € | Montant arrêté par le Conseil d'Administration du 29 janvier 2019 |
| Rémunération variable pluriannuelle | – | – |
| Jetons de présence | néant | – |
| Rémunération exceptionnelle | néant | – |
| Attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'actions gratuites | 517 491 € | |
| dont Plan 2018 (1er Plan) | 517 491 € | 15 000 actions gratuites (1) |
| Indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions | néant | – |
| Régime de retraite supplémentaire et complémentaire | 25 401,60 € | Cotisations annuelles plafonnées à 8 % de la rémunération brute dans la limite de huit fois le plafond de la sécurité sociale |
| Avantages de toute nature | 32 878 € | Assurance chômage |

*(1) Le Conseil d'administration du 7 mars 2018 a attribué 15 000 actions de performance au Président Directeur Général au titre de 2018 à condition que celui-ci soit encore en fonctions lors de leur acquisition définitive en 2020. L'attribution définitive des actions est assujettie aux mêmes conditions de performance que celles prévues dans le cadre de sa rémunération variable annuelle en numéraire, à savoir*

- *l'atteinte de critères quantitatifs composés de critères reflétant les performances court terme tels que le Chiffre d'Affaires, l'EBITDA, le RNPG et le BFR, et de critères anticipant les performances futures, tels que le nombre de Réservations de logements et le nombre de lots des Comités d'Engagement.*
- *l'atteinte de critères qualitatifs composés de critères liés au management des équipes, la qualité du climat social dans l'entreprise, la maitrise des charges opérationnelles (y compris masse salariale), le retour sur capitaux propres, l'adaptation de l'entreprise aux évolutions technologiques et la bonne maitrise des risques.*

*Le Conseil d'administration du 29 janvier 2019 a constaté la réalisation des conditions de performance applicables aux 15 000 actions de performance*

## 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<br>Président-Directeur Général | Exercice clos le 30 novembre 2018 | Exercice clos le 30 novembre 2017 |
|---|---|---|
| Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2) | 1 425 878 | 1 442 453 |
| 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) | 517 491 (1) | 509 799 |
| **TOTAL** | **1 943 369** | **1 952 252** |

*(1) Le Conseil d'administration du 7 mars 2018 a attribué 15 000 actions de performance au Président Directeur Général au titre de 2018 à condition que celui-ci soit encore en fonctions lors de leur acquisition définitive en 2020. L'attribution définitive des actions est assujettie aux mêmes conditions de performance que celles prévues dans le cadre de sa rémunération variable annuelle en numéraire. Le Conseil d'administration du 29 janvier 2019 a constaté la réalisation des conditions de performances applicables aux 15 000 actions de performance.*

## Tableau 2 Nomenclature AMF

### Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social *(montants en euros)*

| Nordine Hachemi<br>Président-Directeur Général | Exercice clos le 30 novembre 2018 | | Exercice clos le 30 novembre 2017 | |
|---|---|---|---|---|
| | Montants dus | Montants versés | Montants dus | Montants versés |
| Rémunération fixe | 600 000 (1) | 600 000 | 600 000 | 600 000 |
| Rémunération variable annuelle | 793 000 (4) | 810 000 (3) | 810 000 (3) | 795 841 (2) |
| Rémunération variable pluriannuelle | – | – | – | – |
| Rémunération exceptionnelle | – | – | – | – |
| Jetons de présence | – | – | – | – |
| Avantages en nature | 32 878 | 32 878 | 32 453 | 32 453 |
| **TOTAL** | **1 425 878** | **1 442 878** | **1 442 453** | **1 428 294** |

*(1) Le montant de la rémunération fixe a été arrêté par le Conseil d'Administration du 29 janvier 2019.*

*(2) Cette rémunération variable au titre de l'exercice 2016 a été arrêtée par le Conseil d'Administration du 26 janvier 2017 et versée en janvier 2017.*

*(3) Cette rémunération variable au titre de l'exercice 2017 a été arrêtée par le Conseil d'Administration du 29 janvier 2018 et versée en février 2018.*

*(4) Cette rémunération variable au titre de l'exercice 2018 a été arrêtée par le Conseil d'Administration du 29 janvier 2019.*

## Tableau 4 Nomenclature AMF

### Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice clos le 30 novembre 2018 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 2018 par chaque dirigeant mandataire social

| Options levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social | N° et date du plan | Nombre d'options levées durant l'exercice | Prix d'exercice |
|---|---|---|---|
| Nordine Hachemi | – | Néant | – |

## Tableau 6 Nomenclature AMF
### Actions gratuites attribuées à chaque mandataire social

| Actions gratuites attribuées durant l'exercice à chaque mandataire social par l'émetteur et par toute société du groupe (liste nominative) | N° et date du plan | Nombre d'actions attribuées durant l'exercice [a] | cours à la date attribution | Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés | Date d'acquisition | Date de disponibilité |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Nordine Hachemi | | | | | | |
| dont Plan 2018 (1er Plan) [a] | 07/03/2018 | 15 000 | 42,84 | 517 491 | 07/03/2020 | 07/03/2022 |
| dont Plan 2018 (2e Plan) [b] | 03/05/2018 | 10 000 | 43,80 | 236 010 | 03/05/2021 | 03/05/2022 |

*(a) Le Conseil d'administration du 7 mars 2018 a attribué 15 000 actions de performance au Président Directeur Général au titre de 2018 à condition que celui-ci soit encore en fonctions lors de leur acquisition définitive en 2020. L'attribution définitive des actions est assujettie aux mêmes conditions de performance que celles prévues dans le cadre de sa rémunération variable annuelle en numéraire, à savoir*

- *l'atteinte de critères quantitatifs composés de critères reflétant les performances court terme tels que le Chiffre d'Affaires, l'EBITDA, le RNPG et le BFR, et de critères anticipant les performances futures, tels que le nombre de Réservations de logements et le nombre de lots des Comités d'Engagement. .*
- *l'atteinte de critères qualitatif composés de critères liés au management des équipes, la qualité du climat social dans l'entreprise, la maitrise des charges opérationnelles (y compris masse salariale), le retour sur capitaux propres, l'adaptation de l'entreprise aux évolutions technologiques et la bonne maitrise des risques.*

*Le Conseil d'administration du 29 janvier 2019 a constaté la réalisation des conditions de performances applicables aux 15 000 actions de performance.*

*(b) le Conseil d'administration du 3 mai 2018 a mis en place une rémunération à long terme du Président Directeur Général reposant sur l'attribution gratuite de 10 000 actions de performance au profit de ce dernier et prévoyant une durée d'acquisition de trois ans et une période de conservation d'un an. Le Conseil a par ailleurs décidé que ces actions étaient assorties de conditions de performance à long terme évaluées sur la période 2018-2020 (performance RSE- Satisfaction client - niveau de l'actionnariat salarié dans le capital de la société- TSR)*

## 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<br>Président-Directeur Général | Non | Oui [1] | Oui [2] | Oui [3] |

*(1) Nordine Hachemi bénéficie d'une retraite complémentaire à cotisations définies, dans le cadre des dispositions de l'article 83 du Code Général des Impôts ; le montant de la cotisation pris en charge par la société pour Nordine Hachemi s'est élevé 25 401,60 euros au titre de l'exercice 2018. Ces cotisations correspondent aux cotisations annuelles plafonnées à 8 % de la rémunération brute dans la limite de huit fois le plafond de la sécurité sociale.*

*(2) L'indemnité de révocation est égale à 12 mois de rémunérations fixe et variable brutes dues au titre de l'exercice écoulé, portée à 18 mois en cas de prise de contrôle de la société par un ou plusieurs tiers agissant de concert déclenchant l'obligation de lancer une offre publique portant sur les actions de la société.*

*(3) Clause de non-concurrence d'une durée de douze mois couvrant le territoire français, donnant lieu à une indemnité mensuelle brute forfaitaire équivalente à 50 % de la rémunération fixe brute mensuelle moyenne qu'il aura perçue au cours des douze mois précédant la cessation de son mandat (ou de la durée de celui-ci si elle est inférieure), la société ayant toutefois la faculté de réduire la durée ou de dispenser le dirigeant de cet engagement.*

Projet de résolution établi par le Conseil d'administration en application de l'article L.225-100 du Code de commerce soumis à l'Assemblée générale mixte du 2 mai 2019

## ONZIEME RESOLUTION

***(Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au Président-Directeur Général de la Société au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2018)***

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, approuve, en application des articles L. 225-37-2 et L 225-100 du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au Président-Directeur Général de la Société au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2018, tels que présentés dans la section 2.2 du rapport précité, inclus dans la section 9.5 du Document de Référence 2018 de la Société.

# ANNEXE

# 10


10.1. Table de concordance du document de référence 292

10.2. Rapport financier annuel 296

10.3 Liste des publications depuis décembre 2017 296

10.4. Tableau récapitulatif des délégations en matière d'augmentation de capital en cours de validité 299

10.5. Rapport du Conseil d'Administration relatif aux attributions gratuites d'actions (Assemblée Générale du 2 mai 2019) 301

10.6. Rapport spécial sur les options d'achat et de souscription 301

10.7. Rapport de gestion du Conseil d'Administration 302

10.8. Glossaire 303

# 10.1. Table de concordance du document de référence

| Thèmes (rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004) | | Sections | Pages |
|---|---|---|---|
| **1.** | **Personnes responsables** | | |
| **1.1.** | **Personnes responsables des informations contenues dans le document** | **7.1.** | **248** |
| **1.2.** | **Déclaration des personnes responsables du document** | **7.2.** | **248** |
| **2.** | **Contrôleurs légaux des comptes** | | |
| **2.1.** | **Nom et adresse des contrôleurs légaux des comptes de l'émetteur** | **8.1./8.2.** | **252** |
| **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.** | **106** |
| **3.2.** | **Informations financières sélectionnées pour des périodes intermédiaires et données comparatives couvrant la même période de l'exercice précédent** | **N. A.** | |
| **4.** | **Facteurs de risque** | **1.2./1.3.** | **44-50** |
| **5.** | **Informations concernant l'émetteur** | | |
| **5.1.** | **Histoire et évolution de la société** | **1.1.1.** | **16** |
| 5.1.1. | Raison sociale et nom commercial de l'émetteur | 5.1.1./5.1.2./5.1.4. | 226 |
| 5.1.2. | Lieu et numéro d'enregistrement de l'émetteur | 5.1.5./5.4. | 227-240 |
| 5.1.3. | Date de constitution et durée de vie de l'émetteur | 5.1.3. | 226 |
| 5.1.4. | Siège social et forme juridique de l'émetteur, législation régissant ses activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone | 1.2.3.1./5.1.1./5.1.2. | 53-226 |
| 5.1.5. | Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur | 1.1.1. | 16 |
| **5.2.** | **Investissements** | **1.5.** | **70** |
| 5.2.1. | Principaux investissements réalisés par l'émetteur durant chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques | 1.1.1.3./1.5.2. | 17-72 |
| 5.2.2. | Principaux investissements de l'émetteur qui sont en cours | 1.5.3. | 72 |
| 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. | 72 |
| **6.** | **Aperçu des activités** | | |
| **6.1.** | **Principales activités** | **1.1.2.** | **18** |
| 6.1.1. | Nature des opérations effectuées par l'émetteur et ses principales activités | 1.1.2./1.1.3./5.1.4. | 18-29-226 |
| 6.1.2. | Nouveau produit et/ou service lancé sur le marché | N. A. | |
| **6.2.** | **Principaux marchés** | **1.1.2.1./1.1.2.4./1.1.2.5.** | **18-25-27** |
| **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.** | **56** |
| **6.5.** | **Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle** | **1.1.2.4./ 1.1.2.5./1.2.4.1.** | **25-27-56** |
| **7.** | **Organigramme** | | |
| **7.1.** | **Description du groupe et place occupée par l'émetteur** | **1.1./5.3.3.** | **14-238** |
| **7.2.** | **Liste des filiales importantes de l'émetteur** | **4.3./5.3.4.** | **222-239** |
| **8.** | **Propriétés immobilières, usines et équipements** | | |
| **8.1.** | **Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée** | **1.5.2./4.1.5. note 5.3.** | **72-189** |
| **8.2.** | **Question environnementale pouvant influencer l'utilisation, faite par l'émetteur, de ses immobilisations corporelles** | **1.7.1.** | **74** |

| Thèmes (rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004) | | Sections | Pages |
|---|---|---|---|
| **9.** | **Examen de la situation financière et du résultat** | | |
| **9.1.** | **Situation financière : évolution de cette situation financière et résultat des opérations effectuées durant chaque exercice et période intermédiaire pour lesquels des informations financières historiques sont exigées** | **2.1./2.3./4.1.** | **106-121-170** |
| **9.2.** | **Résultat d'exploitation** | **2.2./4.1.** | **120-170** |
| 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. | 106 |
| 9.2.2. | Évolution et explication de l'évolution du chiffre d'affaires | 2.3.1. | 122 |
| 9.2.3. | Stratégie ou facteur de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique ayant influé sensiblement ou pouvant influer sensiblement sur les opérations de l'émetteur | 1.1.2.1./1.1.2.2./1.2./1.3./4.1.5. note 6.2. | 18-21-44-60-196 |
| **10.** | **Trésorerie et capitaux** | | |
| **10.1.** | **Informations sur les capitaux de l'émetteur (à court terme et à long terme)** | **2.4./4.1.5. note 7.1.** | **129-199** |
| **10.2.** | **Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur** | **1.1.10./2.4./4.1.3.** | **43-129-173** |
| **10.3.** | **Informations sur les conditions d'emprunt et structure de financement de l'émetteur** | **1.2.2./2.4.2./4.1.5. note 6.1.2.** | **51-130-193** |
| **10.4.** | **Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux** | **5.1.11./5.2.2.** | **228-229** |
| **10.5.** | **Informations concernant les sources de financement** | **1.1.10./1.2.1.5.1.** | **43-47** |
| **11.** | **Recherche et développement, brevets et licences** | | |
| | Description des politiques de recherche et développement appliquées par l'émetteur et indication du coût des activités de recherche et développement sponsorisées par l'émetteur | 1.5. | 70 |
| **12.** | **Informations sur les tendances** | | |
| **12.1.** | **Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente depuis la fin du dernier exercice jusqu'à la date du document d'enregistrement** | **1.1.2.1./1.1.2.2./1.1.2.3.** | **18-21-24** |
| **12.2.** | **Tendance connue, incertitude ou demande ou tout engagement ou événement raisonnablement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur, au moins pour l'exercice en cours** | **1.1.2.1./1.1.2.2./1.1.2.3.** | **18-21-24** |
| **13.** | **Prévisions ou estimations du bénéfice** | **6.3.** | **245** |
| **14.** | **Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale** | | |
| **14.1.** | **Informations sur les activités, l'absence de condamnation et les mandats sociaux :** | | |
| | • des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance | 3.1.1.1. | 136 |
| | • de tout Directeur Général dont le nom peut être mentionné pour prouver que la société émettrice dispose de l'expertise et de l'expérience appropriées pour diriger ses propres affaires | 3.1.1.1./3.1.3. | 136-153 |
| **14.2.** | **Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la direction générale :** | | |
| | • arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autres, en vertu duquel l'une quelconque des personnes visées au point 14.1. a été sélectionnée en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la direction générale | 3.1.1.1./3.1.3.2. | 136-154 |
| | • détail de toute restriction acceptée par les personnes visées au point 14.1. concernant la cession, dans un certain laps de temps, de leur participation dans le capital social de l'émetteur | | |
| **15.** | **Rémunération et avantages des personnes visées au point 14.1.** | | |
| **15.1.** | **Montant de la rémunération versée et avantages en nature octroyés par l'émetteur, ses filiales ou la société le contrôlant** | **3.2.1./3.2.2./3.2.3./5.3.3.1./9.5.** | **156-161-238-281** |
| **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** | **3.2.1.2./3.2.1.3./4.1.5. note 4.4.** | **156-160-187** |

| Thèmes (rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004) | | Sections | Pages |
|---|---|---|---|
| **16.** | **Fonctionnement des organes d'administration et de direction** | | |
| **16.1.** | **Date d'expiration du mandat actuel des membres des organes d'administration, de directoire ou de surveillance** | **3.1.1.1.** | **136** |
| **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.** | **161-162** |
| **16.3.** | **Informations sur le Comité d'Audit et le Comité de Rémunération de l'émetteur** | **3.1.2.1./3.1.2.2.** | **148-150** |
| **16.4.** | **Déclaration indiquant si l'émetteur se conforme, ou non, au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur** | **3.1.1.2.1.** | **142** |
| **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.** | **84** |
| **17.2.** | **Participations et stock-options 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.** | **163** |
| **17.3.** | **Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur** | **3.3.1./3.3.2./3.3.3.** | **163** |
| **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.** | **235** |
| **18.2.** | **Existence de différences de droits de vote** | **5.1.10./5.3.1.** | **228-235** |
| **18.3.** | **Détention ou contrôle de l'émetteur et mesures prises pour éviter un exercice abusif de ce contrôle** | **1.2.3.3./1.2.5.8./5.3.3.** | **55-59-238** |
| **18.4.** | **Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle** | **1.2.5.8./5.3.3.2.** | **59-238** |
| **19.** | **Opérations avec des apparentés** | **3.2.4./3.2.6./4.1.5. note 12 /5.3.4.1./9.3.3.** | **161-162-206-239-277** |
| **20.** | **Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur** | | |
| **20.1.** | **Informations financières historiques** | **4.1.** | **170** |
| **20.2.** | **Informations financières** *pro forma* | **N. A.** | |
| **20.3.** | **États financiers** | **4.1./4.2.** | **170-209** |
| **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. | 248-270 |
| 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.** | **170-209-296** |
| **20.6.** | **Informations financières intermédiaires et autres** | **N. A.** | |
| **20.7.** | **Politique de distribution des dividendes** | **5.5.1.** | **241** |
| 20.7.1. | Dividende par action | 5.1.8./5.5.1. | 227-241 |
| **20.8.** | **Procédures judiciaires et d'arbitrage** | **1.4./4.1.5 note 8** | **70-200** |
| **20.9.** | **Changement significatif de la situation financière ou commerciale** | **6.1.** | **244** |

| Thèmes (rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004) | | Sections | Pages |
|---|---|---|---|
| **21.** | **Informations complémentaires** | | |
| **21.1.** | **Capital social** | | |
| 21.1.1. | Montant du capital souscrit : | 5.2.4. | 233 |
| | • nombre d'actions émises | 5.2.5. | 233 |
| | • valeur nominale par action | 5.2.4./5.2.8. | 233-234 |
| | • 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. | 234-235 |
| 21.1.2. | Actions non représentatives du capital | 5.2.6. | 233 |
| 21.1.3. | Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par l'émetteur | 5.2.3./5.3.1. | 229-234 |
| 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. | 229-238 |
| 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 | N.A. | |
| 21.1.7. | Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques | 5.3.1./5.3.2. | 229-237 |
| **21.2.** | **Acte constitutif et statuts** | **5.1.3.** | **226** |
| 21.2.1. | Objet social de l'émetteur | 5.1.4. | 226 |
| 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. | 142-148-153 |
| 21.2.3. | Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes | 5.2.2. | 229 |
| 21.2.4. | Nombre d'actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires | 5.1.10. | 228 |
| 21.2.5. | Convocation et admission aux Assemblées Générales Annuelles et aux Assemblées Générales Extraordinaires | 5.1.9. | 227 |
| 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. | 228-238 |
| 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. | 228 |
| 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. | 229 |
| **22.** | **Contrats importants** | **1.1.12.1./1.2.1.5.1.** | **44-47** |
| **23.** | **Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts** | **N. A.** | |
| **24.** | **Documents accessibles au public** | **5.1.6.** | **227** |
| **25.** | **Information sur les participations** | | |
| | Informations concernant les entreprises dans lesquelles l'émetteur détient une fraction du capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'appréciation de son patrimoine, de sa situation financière ou de ses résultats | 4.3./5.3.4. | 222-239 |

# 10.2. Rapport financier annuel

En application des articles 222-3 et 212-13 VI et VIII du règlement général de l'AMF, les documents composant le rapport financier annuel 2017 sont inclus dans le présent document de référence aux sections mentionnées dans le tableau ci-dessous :

| Rapport financier annuel | Sections | Pages |
|---|---|---|
| Comptes annuels | 4.2. | 209 |
| Comptes consolidés | 4.1. | 170 |
| Rapport de gestion (rapport du Conseil d'Administration) | 10.7. | 302 |
| 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. | 44-106 |
| Structure du capital et éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique | 5.2./5.3. | 226-229 |
| Informations relatives au bilan du fonctionnement du programme de rachat d'actions au cours de l'exercice | 5.2.3. | 229 |
| Attestation des personnes qui en assument la responsabilité | 7.2. | 248 |
| Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes : | | |
| • rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés | 9.3.1. | 270 |
| • rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels | 9.3.2. | 273 |
| • rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés | 9.3.3. | 277 |
| Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion | 9.4. | 279 |
| Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le groupe | 4.1.5. note 10 | 205 |
| Rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise | 9.2. | 267 |

# 10.3 Liste des publications depuis décembre 2017

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 | 04/12/2017 | Kaufman & Broad et Stradim remportent l'aménagement de l'îlot « Starlette » à Strasbourg | Internet |
| Communiqué | 05/12/2017 | Kaufman & Broad et Serenis unissent leur savoir-faire pour créer COSY DIEM, un concept innovant | Internet |
| Communiqué | 07/12/2017 | Signature d'un bail de 10 ans fermes avec une grande entreprise internationale pour 17 000 m² | Internet |
| Communiqué | 31/01/2018 | Résultats annuels 2017 | Internet |
| Communiqué | 21/03/2018 | Kaufman & Broad vient d'être choisi pour développer les hôtels du futur parc des expositions de Toulouse | Internet |
| Communiqué | 09/04/2018 | Kaufman & Broad lance la construction de 700 logements dans les Yvelines | Internet |
| Communiqué | 10/04/2018 | Kaufman & Broad réalise un nouveau complexe hôtelier de 430 chambres à Roissy sous les enseignes Hyatt Place et Hyatt House | Internet |
| Communiqué | 11/04/2018 | Résultat du 1er trimestre 2018 | Internet |
| Communiqué | 11/04/2018 | Kaufman & Broad pose la première pierre d'un hôtel de tourisme d'affaires à Toulouse-Blagnac | Internet |
| Communiqué | 12/04/2018 | Rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et contrôle interne 2017 | Internet |
| Communiqué | 12/04/2018 | Fiche candidature Nordine Hachemi | Internet |
| Communiqué | 12/04/2018 | Fiche candidature Sylvie Charles | Internet |
| Communiqué | 12/04/2018 | Fiche candidature Lucile Ribot | Internet |
| Communiqué | 12/04/2018 | Fiche candidature Caroline Puechoultres | Internet |

| Nature | Date | Sujet | Support |
|---|---|---|---|
| Communiqué | 12/04/2018 | Fiche candidature Karine Normand | Internet |
| Communiqué | 03/05/2018 | Slideshow de la présentation | Internet |
| Communiqué | 03/05/2018 | Résultats des cinq derniers exercices | Internet |
| Communiqué | 25/05/2018 | Résultat de l'option pour le paiement en actions du dividende au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2017 | Internet |
| Communiqué | 07/06/2018 | Le Cap d'Agde, 1ère station balnéaire de France et d'Europe se réinvente avec Jean-Michel Wilmotte et Kaufman & Broad | Internet |
| Communiqué | 11/06/2018 | Kaufman & Broad vient de livrer Emergence, ensemble résidentiel dans l'éco-quartier des Batignolles à Paris | Internet |
| Communiqué | 20/06/2018 | Les Patios de Fétilly à La Rochelle : le nouveau projet emblématique de Kaufman & Broad signé par Dominique Jakob | Internet |
| Communiqué | 26/06/2018 | Immobilier logistique : Concerto réalise une plateforme logistique XXL de 74 000 m² à Mer (41) | Internet |
| Communiqué | 02/07/2018 | Kaufman & Broad réalise le siège social de l'Etablissement français du sang Hauts-de-France – Normandie dans la ZAC Eurasanté de Loos (59) | Internet |
| Communiqué | 11/07/2018 | Résultats du 1er semestre 2018 | Internet |
| Communiqué | 31/07/2018 | Communiqué de mise à disposition du rapport financier semestriel | Internet |
| Communiqué | 28/09/2018 | Résultats des neuf premiers mois 2018 | Internet |
| Communiqué | 10/10/2018 | Mise en œuvre du programme de rachat d'actions | Internet |
| Communiqué | 18/10/2018 | Sophie Letierce, nommée Directrice des Ressources Humaines de Kaufman & Broad | Internet |
| Communiqué | 19/10/2018 | Cessation et mise en œuvre d'un contrat de liquidité | Internet |
| Communiqué | 23/10/2018 | Kaufman & Broad intègre le Top 20 de l'Indice GAIA 2018 en reconnaissance de la qualité de sa politique RSE | Internet |
| Communiqué | 29/10/2018 | Kaufman & Broad renforce son développement sur la région Est avec l'ouverture d'une agence à Strasbourg | Internet |
| Communiqué | 07/12/2018 | MATA Capital acquiert Green Oak, 10 700 m² de bureaux haute performance énergétique dont la construction fait largement appel au bois et au recyclage de matériaux | Internet |
| Communiqué | 07/12/2018 | Immobilier tertiaire et grands projets urbains, la dynamique de l'activité tertiaire de Kaufman & Broad s'expose au SIMI du 5 au 7 décembre à Paris | Internet |
| Informations légales | 01/12/2017 | Rapport complémentaire du Conseil d'Administration | Internet |
| Informations légales | 01/12/2017 | Rapport complémentaire des Commissaires aux comptes | Internet |
| Informations légales | 01/12/2017 | Constatation de l'augmentation de capital souscrite dans le cadre de l'offre à effet de levier réservée aux salariés | Internet |
| Informations légales | 01/12/2017 | Statuts de Kaufman & Broad SA | Internet |
| Informations légales | 05/12/2017 | Information mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions | Internet |
| Informations légales | 08/01/2018 | Information mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions | Internet |
| Informations légales | 08/01/2018 | Bilan semestriel du contrat de liquidité de la société Kaufman & Broad | Internet |
| Informations légales | 31/01/2018 | Présentation des résultats annuels 2017 | Internet |
| Informations légales | 07/02/2018 | Informations mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions | Internet |
| Informations légales | 06/03/2018 | Informations mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions | Internet |
| Informations légales | 08/03/2018 | Dividende de 2,10 € par action proposé à l'Assemblée Générale au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2017 | Internet |
| Informations légales | 26/03/2018 | Avis préalable 26 03 2018 Balo | Internet |
| Informations légales | 27/03/2018 | Rapport CAC émission actions-valeurs mobilières réservée adhérents PEE | Internet |
| Informations légales | 30/03/2018 | Document de référence - Kaufman & Broad 2017 | Internet |
| Informations légales | 30/03/2018 | Mise à disposition du document de référence 2017 | Internet |
| Informations légales | 06/04/2018 | Information mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions | Internet |
| Informations légales | 11/04/2018 | Présentation des résultats du 1er trimestre 2018 | Internet |
| Informations légales | 12/04/2018 | Extrait DDR 2017 ordre du jour | Internet |

# ANNEXE

Liste des publications depuis décembre 2017

| Nature | Date | Sujet | Support |
|---|---|---|---|
| Informations légales | 12/04/2018 | Informations mensuelles nombre doit de votes composant le capital | Internet |
| Informations légales | 12/04/2018 | Comptes consolidés au 30 11 2017 | Internet |
| Informations légales | 12/04/2018 | Rapport spécial CAC conventions et engagements réglementés | Internet |
| Informations légales | 12/04/2018 | Extrait DDR 2017 texte des résolutions (version française) | Internet |
| Informations légales | 12/04/2018 | Bilan social 2017 | Internet |
| Informations légales | 12/04/2018 | Rapport de gestion 2017 | Internet |
| Informations légales | 12/04/2018 | Fiche candidature S. Lombard | Internet |
| Informations légales | 12/04/2018 | Rapport du CA L. 225-37-2 du Code du Commerce | Internet |
| Informations légales | 12/04/2018 | Rapport CAC autorisation AGA | Internet |
| Informations légales | 12/04/2018 | Statuts au 30 11 2017 | Internet |
| Informations légales | 12/04/2018 | Comptes sociaux 30 11 2017 | Internet |
| Informations légales | 12/04/2018 | Rapport CAC comptes consolidés 30 11 17 | Internet |
| Informations légales | 12/04/2018 | Fiche candidature François Stevenin | Internet |
| Informations légales | 12/04/2018 | Fiche candidature Karine Normand | Internet |
| Informations légales | 30/04/2018 | Formulaire de vote par correspondance | Internet |
| Informations légales | 03/05/2018 | Dividende au titre de l'exercice clos au 30 novembre 2017 - options pour le paiement du dividendde en actions | Internet |
| Informations légales | 03/05/2018 | Rapport CAC en cas de réduction capital annulation d'actions achetées | Internet |
| Informations légales | 07/05/2018 | Informations mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions | Internet |
| Informations légales | 07/05/2018 | Descriptif du programme de rachat d'actions | Internet |
| Informations légales | 15/05/2018 | Résultat consolidé des votes de l'Assemblée Générale | Internet |
| Informations légales | 08/06/2018 | Informations mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions | Internet |
| Informations légales | 06/07/2018 | Information mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions | Internet |
| Informations légales | 06/07/2018 | Bilan semestriel du contrat de liquidité de la société Kaufman & Broad | Internet |
| Informations légales | 06/08/2018 | Information mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions | Internet |
| Informations légales | 06/09/2018 | Information mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions | Internet |
| Informations légales | 04/10/2018 | Informations mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions | Internet |
| Informations légales | 16/10/2018 | Déclaration des transactions dans le cadre de rachat d'actions | Internet |
| Informations légales | 22/10/2018 | Déclaration des transactions dans le cadre de rachat d'actions | Internet |
| Informations légales | 29/10/2018 | Déclaration des transactions dans le cadre de rachat d'actions | Internet |
| Informations légales | 05/11/2018 | Déclaration des transactions dans le cadre de rachat d'actions | Internet |
| Informations légales | 08/11/2018 | Information mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions | Internet |
| Informations légales | 12/11/2018 | Déclaration des transactions dans le cadre de rachat d'actions | Internet |
| Informations légales | 19/11/2018 | Déclaration des transactions dans le cadre de rachat d'actions | Internet |
| Informations légales | 26/11/2018 | Déclaration des transactions dans le cadre de rachat d'actions | Internet |
| Informations légales | 30/11/2018 | Rapport CAC comptes annuels 30 11 2017 | Internet |
| Informations légales | 30/11/2018 | Rapport CAC 30 11 17 (article 225.235 du Code du Commerce) | Internet |
| Informations légales | 03/12/2018 | Déclaration des transactions dans le cadre de rachat d'actions | Internet |
| Informations légales | 18/12/2018 | Avenant au mandat du programme de rachat d'actions | Internet |
| Informations légales | 24/12/2018 | Déclaration des transactions dans le cadre de rachat d'actions | Internet |
| Présentation | 12/07/2018 | Présentation des résultats du 1er semestre 2018 | Internet |
| Présentation | 31/07/2018 | Présentation du rapport financier semestriel | Internet |
| Présentation | 01/10/2018 | Présentation des résultats des neuf premiers mois 2018 | Internet |
| Journaux d'annonces légales | 05/04/2018 | Avis de convocation | Les Echos |
| BALO | 11/04/2018 | Avis de convocation | BALO |

# 10.4. Tableau récapitulatif des délégations en matière d'augmentation de capital en cours de validité

## Tableau récapitulatif des délégations en matière d'augmentation de capital en cours de validité

| *(en euros)* | Date de l'AGE | Date d'expiration de la délégation | Montant nominal d'augmentation de capital autorisé | Augmentation(s) réalisée(s) les années précédentes | Augmentation(s) réalisée(s) au cours de l'exercice | Augmentation(s) réalisée(s) depuis la clôture de l'exercice | Montant résiduel au jour de l'établissement du présent tableau |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Autorisation d'augmenter le capital avec suppression du DPS, de fixer le prix d'émission selon les modalités fixées par l'AGE dans la limite de 10 % du capital [1] | 11 mai 2017 | 11 juillet 2019 | Prix des actions ordinaires au moins égal (i) au cours moyen pondéré de l'action le jour précèdent la date de fixation du prix d'émission ou(ii) à la moyenne pondérée des cours de l'action sur une période maximale de six mois précédant la date de fixation du prix d'émission avec décote maximale éventuelle de 10 % | Néant | Néant | Néant | Prix des actions ordinaires au moins égal (i) au cours moyen pondéré de l'action le jour précèdent la date de fixation du prix d'émission ou(ii) à la moyenne pondérée des cours de l'action sur une période maximale de six mois précédant la date de fixation du prix d'émission avec décote maximale éventuelle de 10 % |
| Autorisation d'augmenter le capital en rémunération d'apports en nature dans la limite de 10 % du capital [1] | 11 mai 2017 | 11 juillet 2019 | 10 % du capital au 11 mai 2017 | Néant | Néant | Néant | 10 % du capital au 11 mai 2017 |
| Autorisation d'augmenter le capital en cas d'OPE initiée par la société [1] | 11 mai 2017 | 11 juillet 2019 | 813 000 € | Néant | Néant | Néant | 813 000 € |
| Autorisation d'augmenter le capital par incorporation de réserves ou de primes | 11 mai 2017 | 11 juillet 2019 | 813 000 € | Néant | Néant | Néant | 813 000 € |
| Autorisation d'augmenter le capital avec suppression du DPS dans le cadre d'un placement privé | 11 mai 2017 | 11 juillet 2019 | 542 000 € (actions ou valeurs mobilières) 500 000 000 € (titres de créances ou valeurs mobilières représentatives de créances)) | Néant | Néant | Néant | 542 000 € (actions ou valeurs mobilières) 500 000 000 € (titres de créances ou valeurs mobilières représentatives de créances) |
| Autorisation d'augmenter le capital avec suppression du DPS dans le cadre d'une offre au public [1] | 11 mai 2017 | 11 juillet 2019 | 813 000 € (actions ou valeurs mobilières) 500 000 000 € (titres de créances ou valeurs mobilières représentatives de créances) | Néant | Néant | Néant | 813 000 € (actions ou valeurs mobilières) 500 000 000 € (titres de créances ou valeurs mobilières représentatives de créances) |

# ANNEXE

Tableau récapitulatif des délégations en matière d'augmentation de capital en cours de validité

| *(en euros)* | Date de l'AGE | Date d'expiration de la délégation | Montant nominal d'augmentation de capital autorisé | Augmentation(s) réalisée(s) les années précédentes | Augmentation(s) réalisée(s) au cours de l'exercice | Augmentation(s) réalisée(s) depuis la clôture de l'exercice | Montant résiduel au jour de l'établissement du présent tableau |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Autorisation d'augmenter le capital avec maintien du DPS [1] | 11 mai 2017 | 11 juillet 2019 | 2 170 000 € (actions ou valeurs mobilières) 500 000 000 € (titres de créances ou valeurs mobilières représentatives de créances) | Néant | Néant | Néant | 2 170 000 € 500 000 000 € (titres de créances ou valeurs mobilières représentatives de créances) |
| Délégation à l'effet d'émettre des actions et/ou valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la société avec suppression du DPS au profit des adhérents de PEE du groupe pour un montant maximal de 2 % du capital | 11 mai 2017 | 11 juillet 2019 | Plafond de 2 % du capital | Néant | Augmentation de capital de 61 488,96 € correspondant à l'émission de 236 496 actions nouvelles de 0,26 € de valeur nominale (prime d'émission de 7 295 901,60 €) souscrite par le FCPE KB Actions 2017 | Néant | |
| Autorisation d'attribuer des actions gratuites existantes ou à émettre | 15 avril 2016 | 15 juin 2019 | 400 000 actions dont 100 000 actions aux mandataires sociaux | Néant | Néant [2] | Néant | 2 530 |
| Autorisation d'attribuer des actions gratuites existantes | 11 mai 2017 | 11 juillet 2020 | 250 000 actions dont 50 000 actions aux mandataires sociaux | Néant | Néant [2] | Néant | 169 131 |
| Autorisation d'attribuer des actions gratuites existantes ou à émettre | 3 mai 2018 | 3 juillet 2021 | 250 000 actions dont 50 000 actions aux mandataires sociaux | Néant | Néant [2] | Néant | 128 012 |

*(1) Le montant de cette autorisation s'impute sur le montant du plafond général des délégations de compétence de 2 700 000 € majoré du montant nominal des augmentations de capital à réaliser pour préserver, le cas échéant, les droits des titulaires de ces titres, i pour les augmentations par voie d'émission d'actions ou valeurs mobilières donnant accès à d'autres titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre au capital et de 500 000 000 € pour les émissions de valeurs mobilières représentatives de créances sur la société donnant accès au capital ou à un titre de créance tel que prévu par l'Assemblée Générale mixte du 11 mai 2017.*

*(2) Du fait de l'affectation des actions auto-détenues à la couverture de ces plans, ces plans ne sont plus susceptibles de donner lieu à une augmentation de capital.*

Les rapports suivants sont inclus par référence dans le présent document de référence 2018 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.

## 10.5. Rapport du Conseil d'Administration relatif aux attributions gratuites d'actions (Assemblée Générale du 2 mai 2019)

Voir section 5.2.3.4. « Rapports spéciaux sur les options d'achat et de souscription et les actions gratuites présentés à l'Assemblée Générale du 2 mai 2019 ».

## 10.6. Rapport spécial sur les options d'achat et de souscription

N/A

# 10.7. Rapport de gestion du Conseil d'Administration

## 1. Activité et situation de la société Kaufman & Broad SA

### 1.1. Activité

Voir Chapitre 4.2. Comptes sociaux au 30 novembre 2018 – section 4.2.2.1. « Faits significatifs ».

### 1.2. Situation

Voir Chapitre 4.2. Comptes sociaux au 30 novembre 2018 – section 4.2.2. « Commentaires des états financiers ».et suivants.

## 2. Activité et situation du groupe Kaufman & Broad

Voir chapitre 2. « Activité et situation du groupe Kaufman & Broad ».

## 3. Informations sur les risques

Voir section 1.2. « Facteurs de risques ».

## 4. Autres informations

### 4.1. Bilan des opérations d'achat et de ventes d'actions (L. 225-211 al. 2)

Voir section 5.2.3.2. « Bilan des opérations d'achat et de ventes d'actions ».

### 4.2. Plan d'option d'achat ou de souscription d'actions – attribution gratuite d'actions

Voir section 3.3. « Intéressement du personnel » et suivantes.

### 4.3. Intérêts des dirigeants

Voir section 3.2. « Intérêts des dirigeants ».

### 4.4. Dispositif de Contrôle Interne et de gestion des risques

Voir section 1.3. « Dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques et Assurances ».

### 4.5. Déclaration de performance extra-financière : Responsabilité sociale, environnementale & sociétale de Kaufman & Broad

Voir section 1.7. « Déclaration de performance extra-financière : Responsabilité sociale, environnementale & sociétale de Kaufman & Broad » :

## Annexes au rapport du Conseil d'Administration

### Annexe 1 Tableau de synthèse des opérations sur titres des mandataires sociaux et de leurs proches réalisés au cours du dernier exercice

Voir section 5.2.3.5. « Tableau de synthèse des opérations sur titres des mandataires sociaux et de leurs proches réalisés au cours du dernier exercice ».

### Filiales et participations

Voir Annexes aux comptes sociaux à la section 4.3. « Filiales et participations ».

### Résultats des cinq derniers exercices

Voir section 4.4. « Résultats des cinq derniers exercices ».

### Périmètre de consolidation

Voir section 4.1.5. « Notes annexes aux états financiers » note 12 « Liste des sociétés consolidées ».

# 10.8. Glossaire

## Métier

| | |
|---|---|
| **Appel d'offres** | C'est une procédure qui permet à un commanditaire (le Maître d'Ouvrage) de faire le choix de l'entreprise (le soumissionnaire qui sera le fournisseur) la plus à même de réaliser une prestation de travaux, fournitures ou services. Le but est de mettre plusieurs entreprises en concurrence pour fournir un produit ou un service. |
| **BBC-Effinergie®** | Bâtiment Basse Consommation. BBC-Effinergie® est un label de performance thermique pour les bâtiments à vocation résidentiel. Pour les constructions résidentielles neuves, l'objectif de consommation maximale en énergie primaire fixé à 50 kWh/m².an, à moduler selon les Régions et l'altitude. Est prise en compte la consommation dite « conventionnelle » d'énergie primaire pour le chauffage, le refroidissement, la ventilation, les auxiliaires, la production d'eau chaude sanitaire et l'éclairage des locaux. |
| **Bilan Carbone®** | Le Bilan Carbone® est un outil de comptabilisation des émissions de gaz à effet de serre dont l'objectif est de permettre, à partir de données facilement disponibles, une évaluation des émissions directes et indirectes d'une activité professionnelle, économique ou non. |
| ***Backlog* ou carnet de commandes** | Il recouvre, pour les Ventes en l'état futur d'achèvement (VEFA), les logements réservés non livrés pour lesquels l'acte de vente notarié n'a pas encore été signé et les logements réservés non livrés pour lesquels l'acte de vente notarié a été signé à hauteur de la partie non encore prise en chiffre d'affaires (sur un programme avancé à 30 %, 30 % du chiffre d'affaires d'un logement pour lequel l'acte de vente notarié a été signé est comptabilisé en chiffre d'affaires, 70 % sont inclus dans le *backlog*). Le *backlog* est une synthèse à un moment donné qui permet d'estimer le chiffre d'affaires restant à reconnaître au cours des prochains mois et ainsi de conforter les prévisions du groupe – étant précisé qu'il existe une part incertaine de transformation du *backlog* en revenus, notamment pour les réservations non encore actées. |
| **Délai d'écoulement** | Le délai d'écoulement des stocks est le nombre de mois nécessaire pour que les logements disponibles soient vendus si les ventes se poursuivaient au même rythme que celui des précédents, soit l'encours de logements (offre disponible) par trimestre divisé par les réservations par trimestre écoulé elles-mêmes divisées par trois. |
| **Éco-conception** | C'est un terme désignant la volonté de concevoir des produits respectant les principes du Développement Durable et de l'environnement. C'est une approche qui prend en compte les impacts environnementaux dans la conception et le développement du produit et intègre les aspects environnementaux tout au long de son cycle de vie (de la matière première à la fin de vie en passant par la fabrication, la logistique, la distribution et l'usage). |
| **H&E** | La démarche de certification H&E (Habitat & Environnement), mise en place à partir de 2003 et élaborée en articulation avec les travaux de l'association HQE, vise à améliorer la qualité environnementale des opérations de construction de logements. Cette certification est uniquement destinée aux opérations de constructions neuves du secteur résidentiel (c'est-à-dire les immeubles d'habitation collectifs et les logements individuels groupés). Les sept thèmes environnementaux H&E, regroupés en trois catégories, définissent les objectifs de qualité environnementale des bâtiments considérés dans le processus de certification : l'organisation (Management environnemental de l'opération, Chantier propre), la technique (Énergie – Réduction de l'effet de serre, Filière constructive/choix des matériaux, Eau et Confort, Santé) et enfin l'information (Gestes verts). |
| **HQE®** | La démarche HQE® (Haute Qualité Environnementale) mise en œuvre par l'association HQE® permet d'appliquer une politique environnementale à la construction d'un bâtiment. Ce label permet aux Maîtres d'Ouvrage de spécifier des objectifs environnementaux à atteindre sur la base de 14 cibles qui définissent le profil de leur futur bâtiment. Cette démarche s'appuie en outre sur une démarche managériale en intégrant un système de management de l'opération pour trouver des réponses concrètes aux enjeux environnementaux de notre planète. Elle vise à obtenir des bâtiments confortables, sains et plus respectueux de l'environnement que les bâtiments de la même génération. Les cibles HQE® sont regroupées en 4 catégories et définissent les objectifs de qualité environnementale sur une base de 14 items : Écoconstruction (Relations des bâtiments avec leur environnement immédiat, Choix intégré des procédés et produits de construction, Chantier à faibles nuisances) ; Éco-gestion (Gestion de l'énergie, Gestion de l'eau, Gestion des déchets d'activité, Gestion de l'entretien et de la maintenance) ; Confort (Confort hygrothermique, Confort acoustique, Confort visuel, Confort olfactif) ; Santé (Qualité sanitaire des espaces, Qualité sanitaire de l'air, Qualité sanitaire de l'eau). |
| **LEU** | Les LEU (Logements Équivalent Unité s 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 1er 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 en respectant l'héritage architectural. Elle se base sur une analyse multicritère alliant aspects techniques, réglementaires, fonctionnels et urbanistiques. |
| **Réservations (valeur)** | Elles représentent la valeur des biens immobiliers émanant des contrats de réservation signés toutes taxes comprises pour une période donnée. Elles sont mentionnées nettes des désistements constatés durant ladite période. |
| **Réservations de logement *Units* 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 (*Units* ou Unités) et en valeur. |
| **Réserve foncière** | Elle comprend les terrains à développer (autrement appelé « portefeuille foncier »), c'est-à-dire les terrains pour lesquels un acte ou une promesse de vente a été signé(e), ainsi que les terrains en cours d'étude, c'est-à-dire les terrains pour lesquels un acte ou une promesse de vente n'a pas encore été signé(e). |
| **Pinel (dispositif)** | Le dispositif issu de la Loi Pinel, qui remplace la Loi Duflot, est applicable sur l'année civile 2016. Il vise notamment à relancer l'attractivité pour l'investissement dans l'immobilier neuf. Le principe est, pour tout acquéreur d'un logement neuf ou en VEFA dans une zone éligible à cette Loi, de bénéficier d'une réduction d'impôt. La part de la diminution est fonction de la durée de location du bien, de 12 % à 21 % entre 6 et 12 ans. |
| **Sous-traitance** | La sous-traitance est un contrat par lequel une entreprise, le « donneur d'ordre », demande à une (ou plusieurs) autre entreprise, dite le « sous-traitant », de réaliser une partie de sa production ou des composants nécessaires à sa production. Les entreprises sous-traitantes sont des entreprises auxquelles sont confiées certaines parties de travail. Le sous-traitant est différent du simple fournisseur car il fabrique un produit conçu par le commanditaire ou, souvent, en commun avec lui. Le produit est fabriqué par le sous-traitant pour le compte exclusif du commanditaire et ne porte pas son nom. Le sous-traitant s'engage exclusivement sur la conformité de son exécution par rapport aux directives du commanditaire. |
| **Taux d'écoulement (Te)** | Le taux d'écoulement (Te) représente le pourcentage du stock initial qui se vend mensuellement sur un programme immobilier (ventes/mois divisé par le stock initial) ; soit les réservations nettes mensuelles divisées par le rapport du stock début de période augmenté du stock fin de période divisé par deux. NB : L'inverse du taux d'écoulement (1/Te) donne la durée (en mois) prévisionnelle de commercialisation d'un programme, c'est-à-dire le délai d'écoulement. Par exemple, 4,0 % de taux d'écoulement correspond à une durée prévisionnelle de 25 mois de commercialisation. |
| ***Units*** | Les *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 l'état futur d'achèvement)** | La Vente en l'état futur d'achèvement est le contrat par lequel le vendeur transfère immédiatement à l'acquéreur ses droits sur le sol ainsi que la propriété des constructions existantes. Les ouvrages à venir deviennent la propriété de l'acquéreur au fur et à mesure de leur exécution ; l'acquéreur est tenu d'en payer le prix à mesure de l'avancement des travaux. Le vendeur conserve les pouvoirs de Maître de l'Ouvrage jusqu'à la réception des travaux. À travers le contrat VEFA, le législateur a donné aux promoteurs immobiliers la possibilité d'appeler les fonds des clients en fonction de l'avancement des programmes selon un échéancier encadré par la Loi tout en donnant aux clients une Garantie Financière d'Achèvement (GFA). Les paiements cumulés des clients ne peuvent excéder 35 % du prix à l'achèvement des fondations, 70 % à la mise hors d'eau et 95 % à l'achèvement de l'immeuble. Ce contrat rend l'acquéreur propriétaire du sol et de l'édifice au fur et à mesure de sa construction. |
| **Zone ANRU** | Quartier devant faire l'objet de la signature effective d'une convention pluriannuelle avec l'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine. Dans cette zone géographique d'avantage fiscale, les ménages peuvent acquérir une résidence principale neuve en bénéficiant d'une TVA à taux réduit (5,5 %), sous certaines conditions, notamment les foyers fiscaux disposant de ressources modestes. |

# Institutionnel, juridique et financier

| | |
|---|---|
| **Action** | Titre de propriété représentatif d'une partie du capital délivré par la société de capitaux qui l'émet. Elle confère à son détenteur la propriété d'une partie du capital, avec les droits qui y sont associés, tels que la possibilité d'intervenir dans la gestion de l'entreprise et d'en retirer un revenu, appelé « dividende ». L'action donne un droit de vote à son détenteur (l'actionnaire) lors des Assemblées Générales, et elle peut être, le cas échéant et selon des modalités précises, cotée en Bourse. |
| **Actions « au nominatif »** | Mode de détention des actions dans lequel le nom de l'actionnaire figure nominativement dans les livres de la société. L'inscription de certaines actions sous forme nominative permet de maximiser les performances d'un portefeuille en réduisant les frais de gestion, à condition d'être prêt à établir des liens durables avec la société dans laquelle on souhaite investir. Le « nominatif administré » signifie que la gestion du compte titres de la société est confiée à un intermédiaire financier. Dans le cas du « nominatif pur », la totalité du service titres est prise en charge par l'entreprise. |
| **AMF (Autorité des Marchés Financiers)** | L'Autorité des Marchés Financiers est un organisme public indépendant, doté de la personnalité morale et disposant d'une autonomie financière, qui a pour missions de veiller à la protection de l'épargne investie dans les instruments financiers, à l'information des investisseurs et au bon fonctionnement des et marchés d'instruments financiers. |
| **Bénéfice net par action** | Résultat net, part du groupe divisé par nombre moyen d'actions au cours de l'exercice. |
| **Besoin en Fonds de Roulement (BFR)** | Il provient des décalages des flux de trésorerie : les décaissements et encaissements correspondant aux dépenses et recettes d'exploitation nécessaires à la conception, à la production et à la commercialisation des programmes immobiliers. L'expression simplifiée du BFR qui en résulte est la suivante : s'agit de l'Actif courant (stock + créances clients + autres créances d'exploitation + avances et acomptes reçus + produits constatés d'avances) diminué du Passif courant (dettes fournisseurs + dettes fiscales et sociales + autres dettes d'exploitation + charges constatées d'avances). L'importance du BFR va notamment dépendre de la longueur du cycle d'exploitation, de l'importance et de la durée de stockage des encours de production, du nombre de projets lancés et des délais de paiement accordés par les fournisseurs ou du profil des échéanciers octroyés aux clients. |
| **CAC 40** | Système de Cotation Assistée en Continu, est le principal indice boursier de la place de Paris, publié par Euronext. Créé avec 1 000 points de base au 31 décembre 1987 par la Compagnie des agents de change, l'indice CAC 40 est déterminé à partir des cours de quarante actions cotées en continu sur le Premier Marché parmi les cent sociétés dont les échanges sont les plus abondants sur Euronext Paris, qui fait partie d'Euronext, la première Bourse européenne. Ces sociétés, représentatives des différentes branches d'activités, reflètent en principe la tendance globale de l'économie des grandes entreprises françaises, et leur liste est revue régulièrement pour maintenir cette représentativité. |
| ***Cash flow* libre** | Le *cash flow* libre est égal à la capacité d'autofinancement diminuée des investissements nets d'exploitation de l'exercice. |
| **Capacité d'autofinancement** | La capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier et impôt est égale au résultat net consolidé retraité de la quote-part dans le résultat des entreprises associées, co-entreprises et résultat des activités en cours de cession et des produits et charges calculés. |
| **Code AFEP-MEDEF** | Il s'agit de l'ensemble de recommandations élaboré par des groupes de travail de l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP) et du Mouvement des Entreprises de France (MEDEF) afin de définir les principes de bon fonctionnement et de transparence propres à améliorer leur gestion et leur image auprès des investisseurs et du public, notamment en matière de gouvernement d'entreprise et de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées. |
| **Commissaire aux comptes** | Mandataires des actionnaires pour que ceux-ci puissent se prononcer en Assemblée Générale sur les comptes, sa principale mission (d'une durée de six exercices) est le contrôle des comptes annuels, qui comprennent, de façon indissociable : le bilan, le compte de résultat et l'annexe. Elle consiste à certifier que les comptes annuels sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat, de la situation financière et du patrimoine de l'entreprise. Les Commissaires aux comptes exercent une profession réglementée : son organisation et son statut sont fixés par le décret n° 69-810 du 12 août 1969 (modifié en dernier lieu par le décret n° 2005-599 du 27 mai 2005). Seules les personnes physiques ou morales inscrites sur une liste spéciale, dressée dans le ressort de chaque cour d'appel, peuvent exercer ce métier. Cette réglementation est ainsi résumée : la qualification technique des Commissaires est assurée par des examens professionnels pour exciper de ce titre, des normes et une déontologie professionnelle et un contrôle de leur activité ; leur indépendance résulte de l'incompatibilité de ce mandat avec toute autre activité (l'expert-comptable, le Conseil ou l'Administrateur d'une entreprise ne peut en être Commissaire aux comptes) et d'une définition légale et réglementaire du mandat. |
| **Contrat de Liquidité** | C'est une convention signée entre une entreprise cotée en Bourse et un prestataire de services d'investissement (une banque ou un agent de change). L'entreprise met à la disposition du prestataire de services d'investissement (PSI) des liquidités et des actions de l'entreprise, à charge pour le prestataire de services d'investissement de se porter acheteur ou vendeur des actions de l'entreprise lorsque le marché des actions de celle-ci est déséquilibré. |

| | |
|---|---|
| **Contrôle interne** | Dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise à assurer : a) la conformité aux lois et règlements ; b) l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale (…) ; c) le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs. Le bon fonctionnement des processus exige que des normes ou principes de fonctionnement aient été établis et que des indicateurs de performance et de rentabilité aient été mis en place ; d) la fiabilité des informations financières (…) (source : cadre de référence de l'AMF – juin 2010). |
| **Crédit Senior (lignes de crédit)** | Les banques utilisent la dette Senior pour financer les opérations de LBO *(Leverage Buy-Out).* Le financement des LBO par les banques est une opération risquée sur le marché du crédit bancaire. Il est caractérisé par des prêts de type « amortissable » et/ou, le cas le plus fréquent, de type « in fine », mais aussi par des lignes de crédits destinées au financement des besoins en fonds de roulement et à la politique de développement de l'entreprise concernée par ce mode d'acquisition. La dette Senior est une dette bénéficiant de garanties spécifiques et dont le remboursement se fait prioritairement par rapport aux autres dettes, dites subordonnées. Il s'agit donc d'une dette privilégiée. |
| **Développement Durable** | Selon le rapport Brundtland de 1987, l'acception la plus couramment utilisée est : « Le Développement Durable est un développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. ». Pour être durable, le développement doit concilier trois éléments majeurs : l'équité sociale, la préservation de l'environnement et l'efficacité économique. |
| **Dividende** | Le dividende est la part du bénéfice net annuel de la société distribué aux actionnaires. Son montant, proposé par le Conseil d'Administration, est soumis à l'approbation des actionnaires en Assemblée Générale. Il est payable dans un délai maximal de 9 mois après la clôture de l'exercice. |
| **Droit de vote** | Exercé lors des Assemblées Générales d'une société, le droit de vote attaché à une action permet à son détenteur de participer aux principales décisions de l'entreprise. Si une action peut se voir attacher un droit de vote simple, double ou aucun droit de vote, seuls les actionnaires peuvent détenir des droits de vote. Contrairement aux créanciers, ils ne bénéficient en effet d'aucune garantie de remboursement et partagent le risque de l'entreprise. |
| **Droit préférentiel de souscription (DPS)** | Le droit de souscription est un droit qui permet à l'actionnaire de souscrire à l'augmentation de capital d'une société. À chaque action ancienne est attaché un droit de souscription. L'exercice de ce droit donne alors une priorité aux actionnaires historiques de participer à l'émission d'actions nouvelles de l'entreprise concernée. Il est appelé droit « préférentiel » de souscription. Le nombre de droits nécessaire pour souscrire à une nouvelle action est appelé également « parité ». Généralement, le prix d'émission des nouvelles actions est inférieur au cours de Bourse des actions anciennes afin d'être attractif pour les anciens actionnaires. Cette différence de cours sert de base de calcul pour évaluer le prix du droit de souscription. Les DPS sont eux-mêmes cotés en Bourse dès le lancement de l'augmentation de capital. Ils cotent durant la période de souscription pour permettre : à l'ancien actionnaire de vendre ses droits s'il ne souhaite pas souscrire à de nouvelles actions ; à l'ancien actionnaire (dans le cas où il lui manque des droits), comme aux nouveaux, d'acquérir un nombre de droits suffisant pour souscrire aux nouvelles actions. |
| **EBIT Ajusté** | L'*Earning Before Interest and Taxes* Ajusté est égal au Résultat opérationnel courant ajusté de la réintégration des coûts d'emprunt (« IAS 23 révisée ») capitalisés. |
| **EBITDA** | Cet indicateur est égal au résultat net corrigé des dotations nettes aux amortissements et aux provisions, de l'impôt sur les sociétés, du coût de l'endettement financier net, des autres charges financières, des éventuelles pertes de valeur, des plus ou moins-values de cessions d'actifs immobilisés, des charges et produits non courants, du résultat des sociétés mises en équivalence et des autres charges calculées. |
| **Endettement net ou dette financière nette** | L'endettement net, ou dette financière nette, d'une entreprise est le solde de ses dettes financières brutes (ou endettement financier brut), d'une part, du disponible et des placements financiers formant sa « trésorerie active », d'autre part. Elle représente la position créditrice ou débitrice de l'entreprise vis-à-vis des tiers et hors cycle d'exploitation. |
| **Endettement financier brut ou dette financière** | L'endettement financier brut est constitué par des passifs financiers à long terme et à court terme, des instruments financiers de couverture relatifs aux passifs constitutifs de l'endettement financier brut et des intérêts courus sur les postes du bilan constitutifs de l'endettement financier brut. |
| **Fonds Commun de Placement d'Entreprise (FCPE)** | Les Fonds Communs de Placement d'Entreprise (FCPE) sont des fonds de placement dédiés aux salariés d'une entreprise. Ils sont gérés par un organisme de placement collectif en valeurs mobilières de l'épargne salariale. Le FCPE est généralement mis en place dans le cadre d'un accord de participation ou d'un plan d'épargne salariale (PEE, 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 ($H_2O$) 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 ($N_2O$) 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'efficience énergétique. La Loi « Grenelle1 », ou Loi n° 2009-967 du 3 août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement, est une Loi française de programmation qui formalise les 268 engagements du Grenelle de l'environnement. Elle a été complétée en 2010 par la Loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement, ou Loi « Grenelle 2 », qui en décline les objectifs en dispositions plus précises. |
| **Jetons de présence** | Les jetons de présence représentent la rémunération accordée aux Présidents-Directeurs Généraux, Directeurs Généraux et Administrateurs, membres des Conseils de Surveillance de sociétés anonymes. La somme globale, en principe partagée entre les Administrateurs en fonction de l'assiduité aux Comités du Conseil, est fixée par les actionnaires de la société, lors d'une Assemblée Générale Ordinaire. Le Conseil d'Administration fixe librement le montant revenant à chaque Administrateur. |
| **LBO** | Le *Leverage Buy-Out* (LBO) est un terme anglais désignant la méthode utilisée pour l'acquisition d'une société avec « effet de levier ». Cette technique financière consiste à financer une fraction du rachat d'une entreprise en ayant recours à l'endettement bancaire ou obligataire, ce qui permet d'augmenter la rentabilité des capitaux propres. La dette d'acquisition, bancaire ou non, est remboursée par une ponction plus importante sur le chiffre d'affaires de la société achetée. |
| **Mandataires sociaux** | Le mandataire social est une personne physique mandatée par l'employeur lorsque celui-ci est une personne morale (association, entreprise ou société) : il s'agit par exemple d'un gérant pour une SARL ou une EURL, d'un Président-Directeur Général ou Directeur Général lorsqu'il s'agit d'une société commerciale. Le mandataire social est le représentant de l'employeur dans tous les actes liés à la gestion de l'entreprise, dont il est responsable devant les actionnaires, les partenaires et la Loi, et tout particulièrement dans le domaine de la gestion du personnel et du droit social. Dans une société anonyme à Conseil d'Administration, les fonctions relevant d'un mandat social sont le Président du Conseil d'Administration, le Directeur Général (si la fonction est distincte de celle de Président), les Directeurs Généraux Délégués et les Administrateurs. |
| **Nominal (ou valeur nominale) d'une action** | La valeur nominale d'un titre (d'une valeur mobilière : action, obligation, etc.), aussi appelée « valeur faciale », est celle fixée lors de l'émission du titre. La valeur nominale d'une action est la fraction du capital social qu'elle représente. Pour les actions, la valeur nominale a un sens uniquement comptable : il s'agit du capital figurant au passif bilan de la société divisé par le nombre d'actions émises par celle-ci. Cette valeur est librement fixée par les actionnaires. |
| **PEE** | Le Plan d'Épargne d'Entreprise est un système d'épargne collectif et facultatif mis en place au sein des entreprises pour permettre aux salariés de se constituer un capital. Le Plan d'Épargne d'Entreprise peut recevoir les sommes provenant de l'intéressement de la participation ou des versements volontaires des salariés. L'entreprise peut compléter les versements de ses salariés par un « abondement ». Les montants ainsi versés sont indisponibles pendant une durée de 5 ans généralement, mais peuvent être, le cas échéant et selon des modalités précises, débloqués de façon anticipée. Les anciens salariés ayant quitté l'entreprise à la suite d'un départ à la retraite ou en préretraite peuvent continuer à effectuer des versements au Plan d'Épargne d'Entreprise. |
| **Ratio d'Endettement (ou *gearing*)** | C'est le ratio de l'endettement net (ou de la dette financière nette) rapportée aux capitaux propres consolidés de l'entreprise. Il mesure le risque de la structure financière de l'entreprise. |
| **Résidences gérées** | Les résidences gérées, ou résidences-services, sont des ensembles immobiliers constitués de logements (maisons ou appartements) à usage d'habitation offrant un minimum de services tels que l'accueil, la fourniture de linge, le nettoyage et l'entretien des logements ainsi que la prestation de petits-déjeuners. Il existe plusieurs types de résidences à distinguer : les résidences étudiantes sont des ensembles d'appartements, pour l'essentiel des studios équipés d'une kitchenette et meublés, situés à proximité d'écoles et d'universités et proche des transports en commun ; les résidences de tourisme, situées dans des zones touristiques à fort potentiel, offrent en plus des services habituels des infrastructures telles que piscines, terrains de sport, parfois saunas, hammams, bains à remous, club enfants ; les résidences d'affaires sont une alternative à l'hôtellerie traditionnelle, composée de studios (environ 80 %) et de 2-pièces, situées en centre-ville ou à proximité de centres d'affaires importants et systématiquement bien desservies ; enfin, les résidences seniors (incluant également les résidences pour personnes âgées dépendantes ou non (Ehpad)), qui permettent d'anticiper le vieillissement de la population, hébergent des personnes à partir de 55 ans et au-delà ; leur clientèle est mixte : locataires et propriétaires. |
| **RSE (responsabilité sociétale des entreprises)** | La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est la contribution des entreprises aux enjeux du Développement Durable. La démarche consiste pour les entreprises à prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de leur activité pour adopter les meilleures pratiques possible et contribuer ainsi à l'amélioration de la société et à la protection de l'environnement. La RSE permet d'associer logique économique, responsabilité sociale et écoresponsabilité (définition du ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie). |

Crédit photo de couverture : MyPhotoAgency

KAUFMAN & BROAD

**KAUFMAN & BROAD S.A.**
127 avenue Charles de Gaulle
92207 Neuilly-sur-Seine Cedex

**kaufmanbroad.fr**