

**ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE
à CARACTÈRE ORDINAIRE et EXTRAORDINAIRE
DU 6 MAI 2021**

Rapport de gestion du Conseil d'Administration

Nous vous avons réunis en Assemblée Générale mixte conformément à la loi et aux statuts de votre société pour vous rendre compte de l'activité de notre société durant l'exercice clos le 30 novembre 2020 et pour soumettre à votre approbation les comptes annuels sociaux et consolidés dudit exercice ainsi que l'affectation des résultats dudit exercice.

Vos commissaires aux comptes vous donneront dans leur rapport toutes informations quant à la régularité des comptes annuels qui vous sont présentés. Ils vous donneront également lecture de leur rapport sur les conventions réglementées visés à l'article L. 225-38 du code de commerce qui seront soumises à votre approbation.

Au présent rapport est annexé, conformément à l'article R. 225-102 du Code de commerce, un tableau faisant apparaître les résultats financiers de la société au cours des cinq derniers exercices.

Nous vous demanderons également de bien vouloir :

- approuver la politique de rémunération du Président Directeur Général ;
- approuver la politique de rémunération des administrateurs ;
- approuver les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 30 novembre 2020 ou attribués au titre du même exercice au Président – Directeur Général ;
- approuver les informations mentionnées à l'article L.22-10-9 -I du Code de commerce ;
- constater l'expiration du mandat d'administrateur de Monsieur Nordine Hachemi et renouveler son mandat d'administrateur pour une durée de trois années ;
- constater l'expiration du mandat d'administrateur de Monsieur André Martinez et nommer un nouvel administrateur pour une durée de trois années ;
- constater l'expiration du mandat d'administrateur de Madame Sylvie Charles et renouveler son mandat d'administrateur pour une durée de trois années ;
- constater l'expiration du mandat d'administrateur de Madame Caroline Puechoultres et nommer un nouvel administrateur pour une durée de trois années ;
- constater l'expiration du mandat d'administrateur de Madame Sophie Lombard et renouveler son mandat d'administrateur pour une durée de trois années ;
- constater l'expiration du mandat d'administrateur de Madame Lucile Ribot et renouveler son mandat d'administrateur pour une durée de trois années ;
- constater l'expiration du mandat d'administrateur représentant les salariés actionnaires de Madame Karine Normand et renouveler son mandat d'administrateur représentant les salariés actionnaires pour une durée de trois années ;
- Constater l'expiration des mandats d'ERNST & YOUNG AUDIT, commissaire aux comptes titulaire de la Société et d'AUDITEX, commissaire aux comptes suppléant de la Société ; nommer des commissaires aux comptes pour une durée de six exercices ;
- Constater l'expiration des mandats de DELOITTE & ASSOCIES, commissaire aux comptes titulaire de la Société et de B.E.A.S., commissaire aux comptes suppléant de la Société ; nommer des commissaires aux comptes pour une durée de six exercices ;
- renouveler l'autorisation de procéder à l'achat par la société de ses propres actions,
- vous prononcez sur des délégations de compétence à consentir au Conseil d'administration aux effets ci-après :
 - procéder à l'annulation d'actions détenues par la société par suite de rachat de ses propres titres ;
 - augmenter le capital social par incorporation de réserves ou de primes ;
 - 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 valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires ;
 - 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'offres au public autres que celles visées à l'article L.411-2 du Code monétaire et financier ;

- 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'offres au public visées au 1 de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier ;
- 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 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 ;
- 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 ;
- 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 ;
- émettre des actions et/ou des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou l'attribution de titres de créances en rémunération de titres apportés à toute offre publique d'échange initiée par la société ;
- émettre des actions et /ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, au profit des adhérents de Plan(s) d'Epargne d'Entreprise du groupe ;
- procéder à l'attribution gratuite d'actions à émettre, ou d'actions existantes au profit des salariés et/ou de dirigeants mandataires sociaux de la société et des entités liées ;
- fixer des plafonds généraux des délégations de compétence.

Nous reprenons ci-après, successivement, les différentes informations telles que prévues par la réglementation.

Table des matières

1.	ACTIVITÉ ET SITUATION DE LA SOCIÉTÉ KAUFMAN & BROAD	5
1.1.	Activité	5
1.1.1.	Réduction de capital	5
1.1.2.	Dividendes reçus	5
1.2.	Situation	5
1.3.	Autres informations sur les comptes sociaux	7
1.3.1.	Charges non déductibles	7
1.3.2.	Dépenses de recherche et développement	7
1.3.3.	Proposition d'affectation du résultat	7
2.	ACTIVITÉ ET SITUATION DU GROUPE KAUFMAN & BROAD	8
2.1.	Indicateurs clés de l'activité du groupe Kaufman & Broad	8
2.1.1.	Données significatives	8
2.1.2.	Indicateurs d'activité	14
2.1.3.	Suivi des indicateurs	15
2.1.4.	Perspectives	22
2.2.	Éléments significatifs du compte de résultat	23
2.2.1.	Chiffres clés	23
2.2.2.	Origines du résultat net	23
2.3.	Commentaires sur les résultats	24
2.3.1.	Décomposition des livraisons, du chiffre d'affaires et de la marge brute	25
2.3.2.	Charges opérationnelles	28
2.3.3.	Résultat opérationnel courant – Marge opérationnelle	29
2.3.4.	Autres produits et charges non courants	29
2.3.5.	Coût de l'endettement financier net	29
2.3.6.	Résultat net	29
2.3.7.	Résultat par secteur opérationnel	30
2.4.	Liquidités et ressources en capital	33
2.4.1.	Flux de trésorerie	33
2.4.2.	Situation de l'endettement	34
2.5.	Évènements postérieurs à la clôture	38
2.6.	Évolution récente et perspectives d'avenir	39
2.6.1.	Marchés	39
3.	INFORMATIONS SUR LES RISQUES	41
3.1.	Risques liés au secteur d'activité du groupe	42
3.1.1.	Risques liés à la conjoncture économique*	42
3.1.2.	Risques liés à la société	44
3.2.	Risques de marché	46
3.2.1.	Risques de taux*	46
3.2.2.	Risque de contrepartie	48
4.	AUTRES INFORMATIONS	49
4.1.	Bilan des opérations d'achat et de ventes d'actions (L. 225-211 al. 2)	49
4.2.	Plans d'option d'achat ou de souscription d'actions - Attribution gratuite d'actions - Attribution de bons de souscription d'actions	50
4.2.1.	Plan d'option d'achat ou de souscription d'actions	50
4.2.2.	Plans d'attribution gratuite d'actions	50
4.3.	Intérêts des dirigeants	51
4.4.	Dispositif de contrôle interne et de gestion des risques	52
4.5.	Déclaration de performance extra-financière : Responsabilité sociale, environnementale & sociétale de Kaufman & Broad	60

4.5.1.	Présentation de l'activité du groupe et de la démarche de responsabilité sociétale de Kaufman & Broad	61
4.5.2.	Les enjeux environnementaux de l'activité	67
4.5.3.	Construire avec les salariés : politique des Ressources Humaines du groupe	82
4.5.4.	Enjeux sociétaux liés à l'activité	98
5.	RESOLUTIONS A TITRE ORDINAIRE SOUMISES A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE DES ACTIONNAIRES DU 6 MAI 2021	117
6.	RESOLUTIONS A TITRE EXTRAORDINAIRE SOUMISES A L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DES ACTIONNAIRES DU 6 MAI 2021	119
	ANNEXE 1	127
	Filiales et participations	128
	RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES	129
	PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	130

1. ACTIVITÉ ET SITUATION DE LA SOCIÉTÉ KAUFMAN & BROAD

1.1. Activité

À titre préliminaire, nous vous informons que depuis le début de l'exercice ouvert le 1^{er} décembre 2019, la société a poursuivi son activité principale de maison mère de l'ensemble des sociétés du groupe et ce, par la détention de participations majoritaires dans les structures ad hoc (sociétés civiles de construction-vente et sociétés en nom collectif) support de programmes d'appartements et de maisons individuelles en village. Aucune prise de participation externe n'a été constatée sur l'exercice. Les évolutions de périmètre concernent uniquement des créations de filiales ou des cessions internes au sein du groupe.

1.1.1. Réduction de capital

Le Conseil d'Administration de Kaufman & Broad S.A., réuni le 27 janvier 2021, a décidé, conformément à l'autorisation qui lui a été conférée par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 5 mai 2020 aux termes de sa onzième résolution, de procéder à l'annulation de 375 000 actions auto-détenues, représentant 1,7% de son capital. A l'issue de l'annulation de ces actions, le capital social de Kaufman & Broad S.A. s'élève à 5 645 385,98 euros. L'impact de la réduction de capital d'un montant de 12 377 621,58 euros a été affectée au poste « autres réserves ».

1.1.2. Dividendes reçus

Le résultat financier de Kaufman & Broad SA au 30 novembre 2020 intègre les dividendes versés par trois filiales à hauteur de 12,3 millions d'euros contre 17,3 millions d'euros au 30 novembre 2019.

1.2. Situation

Les comptes sociaux clos au 30 novembre 2020 dégagent un bénéfice net comptable de 40 913 230,30 euros provenant principalement :

- d'un chiffre d'affaires de 1,8 million d'euro correspondant principalement à la provision de refacturation aux structures employant les salariés du groupe Kaufman & Broad dont principalement le GIE Kaufman & Broad, des charges liées à la livraison en 2021 et 2022 d'actions gratuites.
- des charges externes à hauteur de 3,0 millions d'euros, correspondant essentiellement à des charges d'honoraires (1,7 million d'euros) , et des frais bancaires (0,6 million d'euros) ;
- des quotes-parts de résultats comptables des sociétés supports des programmes pour un montant net de 40,1 millions d'euros au 30 novembre 2020 comparé à 98,7 millions d'euros au 30 novembre 2019 comprenant des quotes-parts de pertes à hauteur de -3,5 millions d'euros au 30 novembre 2020 comparé à - 5,1 millions d'euros au 30 novembre 2019 ;
- d'un résultat financier positif de 16,1 millions d'euros intégrant :
 - les dividendes versés par 3 filiales à hauteur de 12,3 millions d'euros ;
 - les charges d'intérêt sur la dette financière à hauteur de 6,8 millions d'euros ;
 - les reprises nettes de dépréciation des titres de filiales à hauteur de 5,2 millions d'euros intégrant une reprise de dépréciation de 4,1 millions d'euros sur la filiale Kaufman & Broad Grands Projets suite à sa recapitalisation et sa cession à une autre filiale du groupe entraînant une charge exceptionnelle nette de 4,5 millions d'euros ;
 - les produits financiers internes facturés aux filiales du groupe à hauteur de 5,4 millions d'euros.
- d'une charge d'impôt sur les sociétés de 5,1 millions d'euros.

Au bilan, les principales variations sont détaillées ci-après :

À l'actif :

Immobilisations financières : +79,4 millions d'euros correspondant essentiellement à l'augmentation des avances de fonds aux filiales pour le développement des opérations à hauteur de 78,7 millions d'euros. La valeur nette des titres des filiales a diminué de 0,9 million d'euros suite à la dotation nette de provision pour dépréciation de titres de filiales dont la situation nette s'est dégradée.

Créances : -71,8 millions d'euros intégrant essentiellement la diminution de la provision de quote-part au titre des résultats de l'exercice provenant des filiales transparentes à hauteur de -51,8 millions d'euros, et le remboursement de la créance d'impôt sur les sociétés à recevoir au titre de l'exercice 2020 s'élevant à 1,9 million contre 21,5 millions d'euros au 30 novembre 2019.

Actions propres : +16,3 millions d'euros provenant de l'acquisition d'actions propres sur l'exercice.

Au passif :

Provisions pour risques et charges : -1,5 million d'euros provenant essentiellement de la diminution de 3 millions d'euros de la provision pour risque constituée au titre de 2 filiales dont la situation nette est négative et la constitution d'une provision pour impôts de 2 millions d'euros suite à un redressement concernant la filiale Kaufman & Broad Développement et correspondant à l'impact attendu sur l'effet d'intégration fiscal puisque Kaufman & Broad SA est seule redevable de l'impôt en tant que mère intégrante.

Les dettes des comptes fournisseurs et comptes rattachés au 30 novembre 2020 s'élèvent à 1 910,0 milliers d'euros contre 1 217,0 milliers d'euros au 30 novembre 2019 réparties selon les dates d'échéances suivantes :

	Montant au 30/11/2020 (en K€)	Dont dettes échues au 30/11/2020 (en K€)			Dont dettes à échoir au 30/11/2020 (en K€)		
		de moins de 30 jours	de 30 à 60 jours	de plus de 60 jours	de moins de 30 jours	de 30 à 60 jours	de plus de 60 jours
Dettes fournisseurs	192,4	122,9	-	69,5			
Factures non parvenues	1 717,6	435,1	151,1	1 131,4			
Total Comptes Fournisseurs et comptes rattachés	1 910,0	558,0	151,1	1 200,9			

	Montant au 30/11/2019 (en K€)	Dont dettes échues au 30/11/2019 (en K€)			Dont dettes à échoir au 30/11/2019 (en K€)		
		de moins de 30 jours	de 30 à 60 jours	de plus de 60 jours	de moins de 30 jours	de 30 à 60 jours	de plus de 60 jours
Dettes fournisseurs	381,1	68,1	312,8	0,2			
Factures non parvenues	835,9	105,1	240,7	490,1			
Total Comptes Fournisseurs et comptes rattachés	1 217,0	173,2	553,5	490,3			

Les créances des comptes clients et comptes rattachés au 30 novembre 2020 s'élevant à 6 954 milliers d'euros contre 7 403 milliers d'euros au 30 novembre 2019 correspondent exclusivement à la refacturation intra-groupe liée à l'attribution d'actions gratuites aux membres du personnel du groupe Kaufman & Broad :

	Montant au 30/11/2020 (en K€)	Dont dettes échues au 30/11/2020 (en K€)			Dont dettes à échoir au 30/11/2020 (en K€)		
		de moins de 30 jours	de 30 à 60 jours	de plus de 60 jours	de moins de 30 jours	de 30 à 60 jours	de plus de 60 jours
Créances clients							
Factures à établir	6 954						6 954
Total Comptes Fournisseurs et comptes rattachés	6 954						6 954

	Montant au 30/11/2019 (en K€)	Dont dettes échues au 30/11/2019 (en K€)			Dont dettes à échoir au 30/11/2019 (en K€)		
		de moins de 30 jours	de 30 à 60 jours	de plus de 60 jours	de moins de 30 jours	de 30 à 60 jours	de plus de 60 jours
Créances clients							
Factures à établir	7 403						7 403
Total Comptes Fournisseurs et comptes rattachés	7 403						7 403

Intégration fiscale

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 2024.

Conventions courantes

Convention de licence avec Kaufman & Broad Europe

Un accord de licence à titre gratuit a été conclu le 10 juillet 2007 entre Kaufman & Broad Europe et Kaufman & Broad SA, aux termes duquel Kaufman & Broad Europe consent, pour une durée de trois ans, renouvelable par tacite reconduction pour des périodes successives d'un an, une licence d'exploitation portant sur les marques, logos et noms de domaine Kaufman & Broad en France. Cette convention ne rentre plus dans le champ des conventions réglementées visées à l'article L225-38 du Code de Commerce à la suite des réformes introduites par l'ordonnance n° 2014-863 du 31 juillet 2014.

1.3. Autres informations sur les comptes sociaux

1.3.1. Charges non déductibles

Les charges non déductibles hors charge d'impôt s'élèvent à 281 202 euros correspondant à la quote-part non déductible des jetons de présence provisionnés au titre de 2020 pour 285 772 euros.

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 2020.

1.3.2. Dépenses de recherche et développement

Aucune dépense de cette nature n'a été engagée sur l'exercice clos le 30 novembre 2020 compte tenu de l'activité de la société.

1.3.3. Proposition d'affectation du résultat

L'exercice écoulé fait apparaître un profit net de 40 913 230,30 euros.

Nous vous proposons l'affectation du résultat de l'exercice suivante (chiffres en euros) :

• bénéfice de l'exercice	40 913 230,30
• report à nouveau bénéficiaire	336 541 908,85
Total :	377 455 139,15
Distribution de dividendes :	40 169 092,55

Il est proposé à l'assemblée générale le paiement de la totalité du dividende en numéraire.

Le solde sera affecté au poste report à nouveau.

Les dividendes correspondant aux actions auto détenues à la date de mise en paiement seront affectés au poste de report à nouveau.

Le dividende net versé à chaque action sera de 1,85 euro et sera versé au plus tard le 30 juin 2021.

Rappel des dividendes antérieurement distribués :

Conformément aux dispositions de l'article 243 bis du Code Général des Impôts, l'Assemblée prend acte qu'au cours des trois derniers exercices les distributions de dividendes ont été les suivantes :

Au titre de l'exercice	Dividendes	Revenus éligibles à la réfaction de 40 % Autres revenus distribués	Revenus non éligibles à la réfaction
2017 (1)	43 619 335 €	oui	-
(1) dont 29 724 266 € réglés par l'émission de 790 539 actions nouvelles			
Au titre de l'exercice	Dividendes	Revenus éligibles à la réfaction de 40 % Autres revenus distribués	Revenus non éligibles à la réfaction
2018 (1)	53 547 078 €	oui	-
(1) dont 4 856 739 € réglés par l'émission de 150 690 actions nouvelles			
Au titre de l'exercice	Dividendes	Revenus éligibles à la réfaction de 40 % Autres revenus distribués	Revenus non éligibles à la réfaction
2019	38 034 684 €	oui	-

2. ACTIVITÉ ET SITUATION DU GROUPE KAUFMAN & BROAD

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

Une année 2020 reste sous le signe de la crise sanitaire

L'année 2020 restera une année particulièrement atypique et fortement contrastée sur le plan de la conjoncture économique. Près d'un an après le début du premier confinement en mars 2020, la situation sanitaire demeure le principal déterminant de l'activité économique mondiale. Ainsi, les incertitudes sur le développement à court terme de l'épidémie continuent de peser sur les perspectives de retour de la croissance ; notamment en raison de la persistance du virus, de la multiplication des nouveaux variants ainsi que des doutes sur un déploiement rapide des campagnes de vaccination.

Au cours de l'année 2020, les principales caractéristiques de la situation macroéconomique en France se sont caractérisées ainsi⁽¹⁾ :

- En 2020, le PIB de la France a plus fortement baissé que le pouvoir d'achat des ménages français. En moyenne annuelle, le recul du PIB est de 8,3% en 2020. La décomposition de cette chute varie selon l'angle d'analyse de sa variation ;
 - L'analyse par la « Production » reflète les forts contrastes sectoriels inhérents à la crise actuelle et au degré d'exposition de chaque secteur aux mesures d'endiguement sanitaire. La construction, l'industrie et les autres services ont également été affectés, en particulier pendant le premier confinement, avant d'apprendre à « composer avec les contraintes de la persistance du virus » notamment par la mise en place des protocoles sanitaires et le recours massif au télétravail. Le recul de 9 points du PIB sur l'année est surtout un recul des services marchands (contribution de 5 points) ;
 - L'analyse par la « demande » explique le recul de 8 points des 9 % du PIB liés à la contraction de la demande intérieure. Tous les principaux postes de la demande se sont contractés en 2020 et en particulier la consommation des ménages (laquelle représente plus de la moitié du PIB) ;
 - L'analyse par la « Revenu » met en exergue les soutiens budgétaires massifs qui ont visé à protéger les revenus et le tissu productif, même si en la matière des disparités existent entre les ménages et les entreprises. Ainsi, en moyenne annuelle, le pouvoir d'achat du revenu disponible brut des ménages ne baisserait « que » de l'ordre de 0,3 % en 2020. Cela traduit notamment le fait que grâce au dispositif de chômage partiel, l'emploi a baissé beaucoup moins que l'activité. Le taux de marge des entreprises perdrait quant à lui près de 4 points en moyenne sur l'année.
- selon l'INSEE, en raison de la crise sanitaire et du premier confinement de la population (du 17 mars au 10 mai), l'emploi salarié a chuté de près de 700 000 en France au premier semestre 2020. Il a rebondi vigoureusement au troisième trimestre (+400 000 environ), mais en ne compensant qu'en partie les pertes du début d'année. Au quatrième trimestre, l'aggravation de la situation sanitaire et les mesures prises pour y faire face, notamment le deuxième confinement à compter du 30 octobre, se traduiraient par un nouveau recul de l'emploi salarié (environ -300 000). À la fin de l'année 2020, il y aurait ainsi près de 600 000 emplois salariés de moins qu'à la fin de l'année précédente. Le taux de chômage s'établirait ainsi à 8,0 % en fin d'année, retrouvant quasiment son niveau de la fin 2019 à 8,1 % au quatrième trimestre ;
- La mise en place du deuxième confinement aurait entraîné un net recul de la consommation des ménages en novembre, la perte de consommation se situant à -15 % par rapport au niveau d'avant-crise (quatrième trimestre 2019), après -2 % en octobre. L'allègement graduel des mesures de restrictions depuis la fin novembre conduirait à une reprise progressive en décembre : la perte de consommation se réduirait à -6 % par rapport au niveau d'avant-crise ;

(1) INSEE - Notre de conjoncture 2020 - janvier 2021

- Depuis plusieurs mois, l'inflation d'ensemble évolue à des niveaux faiblement positifs voire nuls. En revanche, les prix des produits alimentaires ont accéléré en novembre, à +2,0 % sur un an, après +1,5 % en octobre. En novembre 2020, les prix des services ralentiraient légèrement à +0,6 % sur un an. En particulier, les prix des services de transport continueraient de diminuer sur un an. En moyenne annuelle, l'inflation d'ensemble baisserait nettement, passant de +1,1 % en 2019 à +0,5 % en 2020;
- Les revenus des ménages diminuent. Au total en 2020, les revenus d'activité reculeraient de 4,7 %, particulièrement à cause des destructions d'emplois et de la baisse du temps de travail (mise en place de l'activité partielle, absences pour arrêts maladie et garde d'enfants, baisse des heures supplémentaires) survenues au 1er semestre. La masse salariale brute, notamment, baisserait de 4,8 % sur l'année. Sur l'année 2020, le revenu disponible brut serait quasi stable (+0,2 % après +3,1 % en 2019). Compte tenu du ralentissement des prix de consommation (+0,5 % après +0,9 %), le pouvoir d'achat diminuerait légèrement (-0,3 % en 2020). Par unité de consommation, le pouvoir d'achat diminuerait de 0,9 % sur l'année.

Ce contexte économique a continué de peser sur les marchés immobiliers sur lesquels opère Kaufman & Broad.

Marché du logement neuf

La conjoncture de l'immobilier a connu des évolutions contrastées au cours de l'année 2020. L'activité des entreprises s'est améliorée progressivement mais aussi sensiblement à partir du troisième trimestre. Les créations d'entreprises reprennent nettement dans l'activité immobilière et l'emploi salarié dans le bâtiment accélère. Les autorisations et mises en chantier se redressent, et les perspectives d'activité retrouvent leur niveau du début d'année. Dans le même temps, le recul des mises en vente se poursuit et les réservations restent nettement en deçà des niveaux de 2019. Les annulations de vente et les délais d'écoulement des appartements progressent encore. Dans ce contexte, les taux de financement restent stables à un niveau très bas mais les critères d'octroi des crédits se resserrent nettement, tandis que les transactions dans l'ancien continuent leur repli après leur nombre record au quatrième trimestre 2019.

- Sur l'année 2020 ⁽¹⁾, la commercialisation de logements neufs est en recul de près d'un quart de réservations par rapport à la période comparable de l'année 2019 : 99 515 ventes à fin 2020 contre 131 036 ventes fin 2019.
- En termes de typologie d'acheteurs (source FPI), la situation se décompose comme suit :
 - par rapport à 2019, les ventes en bloc sont celles à avoir une contribution positive dans les ventes, avec une progression de 7,2 % par rapport à 2019, et représentent 30,2 % des ventes ⁽²⁾ ;
 - Les ventes aux investisseurs particuliers se contractent fortement, en baisse de 30,9 % et représentent 36,1 % des ventes ⁽²⁾. Les ventes aux investisseurs reculent de 32,1% sur un an ⁽²⁾ représentant 33,6% des ventes 2020 ;
 - Les ventes aux particuliers se décomposent en ventes tant par les ventes aux ménages investisseurs (48% en 2020 contre 49% en 2019) et par les ventes aux propriétaires occupants (52% pour 2020 à comparer à 51% en 2019) ;
- en termes d'offre ⁽³⁾
 - l'offre de logement disponible à la vente est largement en baisse (- 9,1 %) passant sous la barre des 100 000 lots, à 99 215 lots à fin 2020, par rapport à 131 836 à fin 2019. La dernière année où le volume des réservations s'était trouvé inférieur à 100 000 lots était l'année 2014 avec 82 872 réservations.
 - les mises en vente enregistrent un recul de 27,5 % en 2020 par rapport à 2019 et s'établissent à 82 291 logements (contre 113 441 logements en 2019),
 - le délai d'écoulement de l'encours est en hausse passant de 9,5 mois fin décembre 2019 à 11,4 mois en décembre 2020 ;

(1) Calculé sur la base des données publiées par le ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie le 11 février 2021.

(2) Variations basées sur le Total des ventes de logements neufs estimées par la FPI à 166 980 logements neufs en 2019 et 128 031 logements neufs en 2020. Bilan annuel des chiffres du Logement neuf (4 mars 2021).

- en termes de chantier ⁽³⁾ :
 - les autorisations de mises en chantier sont en baisse (- 14,7 %) à fin décembre 2020 sur douze mois, pour atteindre 381 600 unités,
 - le nombre de mises en chantier est en baisse sur 12 mois à 376 700 unités (- 6,9 %) à fin décembre 2020 ;
- en termes de financement ⁽⁴⁾ :

La crise sanitaire du Covid-19, a lourdement pesé sur l'activité du marché des crédits immobiliers aux particuliers au premier semestre 2020. En dépit d'un regain d'activité en juin au sortir du déconfinement alimenté par le retour des projets mis en "stand-by" par le confinement, le marché n'a pas retrouvé les niveaux de l'année 2019. Entre mars et septembre 2020, la production de crédit a chuté de - 45,0 % et le nombre de prêt accordé de - 48,6 %. Le second confinement et la persistance de la crise sanitaire ont continué à affecter les conditions de réalisation des projets immobiliers des ménages et pour un grand nombre ont entraîné leur abandon.

- L'impact sur la production de crédit demeure significatif avec une chute de (-21,8 %) en 2020 contre une hausse de (+9,8 %) en 2019. Le nombre des crédits accordés en 2020 est en recul de (-26,6%) contre une progression de (+5,5 %) en 2019. Le coût des opérations progresse plus rapidement que par le passé (+3,3 % en 2020 contre +3,0 % en 2019) ;
- Le coût relatif moyen des opérations s'établit en 2020 à 4,5 années de revenus comme en 2019, et reste élevé, reflétant le déplacement de la production des crédits d'une clientèle jeune et de ménages modestes vers des ménages plus aisés. Cette tendance s'explique pour partie par l'augmentation des prix des logements ainsi que par la hausse du niveau de l'apport personnel (+11,3 % en 2020 contre -2,4 % en 2019),
- ainsi, le pouvoir d'achat reste contraint, voire se dégrade, mais le maintien des taux historiquement bas ainsi que la durée des prêts élevée, continuent à permettre aux ménages de financer leurs acquisitions ;
 - a) en termes de taux de crédit : ceux-ci sont stables en 2020 par rapport à 2019 et s'établissent à 1,23 % pour l'ensemble du marché du neuf au quatrième trimestre 2020 contre 1,14 % à la période comparable de 2019) ⁽¹⁾,
 - b) en termes de maturité : au quatrième trimestre 2020, selon l'observatoire du crédit, la durée des prêts accordés, était identique à ceux de la période comparable de 2019 avec 241 mois en moyenne, soit 20,1 ans. Pour les prêts finançant les logements neufs, la durée des prêts accordés est de 250 mois soit 20,8 ans.

(3) Calculé sur la base des données publiées par le Ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie SDES, Sit@del2, estimations fin décembre 2020.

(4) Observatoire du Crédit Logement / CSA Tableau de bord du 4ème trimestre 2020 - Janvier 2021.

Marché de l'Immobilier d'entreprise

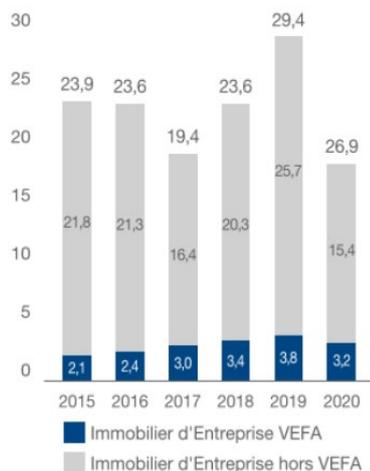
- En France en 2020, suite à la crise sanitaire qui a touché tous les secteurs économiques, l'ensemble des classes d'actifs concernés affichent des résultats en baisse comparativement à l'année 2019. En bureau, 18,6 milliards d'euros ont été investis en France en 2020, soit une baisse de 29 % par rapport à 2019. Avec 4,4 milliards d'euros, les montants investis en Commerce affichent une baisse de 37% par rapport à 2019. Le secteur de la Logistique et des Locaux d'Activité acte une baisse de 34%. 4,2 milliards d'euros.
- 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 très fort recul passant de 43,4 milliards en 2019 à 28,2 milliards en 2020 (- 35,0 %) ⁽²⁾.

(2) BNP Paribas Real Estate janvier 2021.

IMMOBILIER D'ENTREPRISE EN ÎLE-DE-FRANCE

(en milliards d'euros)

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



Source : BNP Paribas Real Estate.
Publication : At a Glance Investissement en France – 2020 T4.

Source : BNP Paribas Real Estate.

Publication : At a Glance Investissement en France – 2020 T4.

Kaufman & Broad

Dans le contexte de la persistance de la crise sanitaire actuelle qui a démarré en mars 2020, conjugué à une très forte diminution dans la délivrance des permis de construire du deuxième semestre 2019, les résultats de 2020 sont assez contrastés. Ils se sont traduits d'une part, par un ralentissement marqué de l'activité commerciale au cours du 1er semestre 2020 et par la perte de près d'un trimestre de chiffre d'affaires liée à l'arrêt total ou partiel de la plupart des chantiers du groupe pendant le premier confinement mais aussi d'autre part, par la poursuite du développement foncier du groupe et un rebond au second semestre grâce à la réalisation de ventes en blocs auprès des investisseurs institutionnels.

Les résultats de l'exercice 2020 sont supérieurs aux objectifs fixés en juillet dernier et confirment la capacité du modèle de croissance de Kaufman & Broad à générer rentabilité et trésorerie avec, en fin d'exercice, un excédent de 62,5 millions d'euros de trésorerie nette (hors dette IFRS 16) et une capacité financière portée à 465,2 millions d'euros. L'activité commerciale Logement a été marquée par une part croissante des ventes à des investisseurs institutionnels diversifiés, publics et privés. Leurs réservations ont ainsi progressé de 45 % d'un exercice sur l'autre et représentent 67 % des réservations Logement en valeur.

Ils se caractérisent par les éléments suivants :

- portefeuille foncier logement : 35 086 lots ; + 6,0 % (en lots) ;
- réservations de logements : 1 490,8 millions d'euros TTC ; - 12,8 % ;
- typologie des réservations en valeur :
 - investisseurs : 22 % en 2020 vs. 35 % en 2019,
 - accédants : 11 % (6 % primo-accédants et 5 % seconds accédants) en 2020 contre, en 2019, accédants : 17 % (13 % primo-accédants et 4 % seconds accédants),
 - blocs : 45 % en recul de 3 points par rapport à 2019 ;
- délai d'écoulement : 3,8 mois (5,8 mois en 2019) ;
- *backlog* global (y compris Tertiaire) : 3 631,2 millions d'euros HT ; + 42,7 % par rapport à 2019 ;
- chiffre d'affaires global : 1 163,1 millions d'euros HT ; - 21,0 % par rapport à 2019.

Dans le Tertiaire, après avoir obtenu en décembre 2020 les autorisations nécessaires à la réalisation du projet A7/A8 d'Austerlitz, entièrement commercialisé, nous espérons disposer du permis de construire purgé de tous recours en fin de 1er semestre 2021.

Tout au long de l'année, Kaufman & Broad a activement poursuivi son développement sur les axes stratégiques déterminés dès avant la crise sanitaire. Notre politique d'aménagement, visant notamment à accroître notre maillage territorial, a ainsi permis d'identifier un potentiel de 600 000 m² de surfaces sur le moyen terme.

Le portefeuille de résidences gérées étudiantes et seniors, détenu et exploité par Kaufman & Broad, comptera un potentiel d'une dizaine d'opérations en développement en 2021.

Faits significatifs sur la période

Prorogation de la date d'échéance du Crédit Syndiqué du 30 janvier 2019

En date du 30 mars 2020, conformément la clause prévue au contrat de Crédit signé en date du 30 janvier 2019, Kaufman & Broad a effectué une demande de prorogation de la date d'échéance du Crédit d'une année supplémentaire telle que prévue aux termes du Contrat de Crédit, à savoir du 30 janvier 2024 date d'échéance initiale, au 30 janvier 2025, date d'échéance prolongée. La demande a été acceptée par l'ensemble de prêteurs du contrat de Crédit Syndiqué du 30 janvier 2019.

Paiement en numéraire du dividende au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2019

L'Assemblée Générale mixte à caractère ordinaire et extraordinaire de la société Kaufman & Broad SA, qui s'est tenue à huis clos le 5 mai 2020 sous la présidence de Nordine Hachemi, a décidé la distribution d'un dividende total de 1,75 euro par action au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2019. La mise en paiement du dividende en numéraire est intervenue le 10 juin 2020.

Kaufman & Broad intègre l'indice SBF 120

Le 10 décembre 2020, Kaufman & Broad, l'un des premiers Développeurs-Constructeurs français par la combinaison de sa taille, de sa rentabilité et de la puissance de sa marque, a annoncé son entrée dans l'indice SBF 120, conformément à la décision prise par le Conseil Scientifique des Indices d'Euronext Paris. Le SBF 120 est un des indices phares de la Bourse de Paris. Il regroupe les 120 premières valeurs cotées sur Euronext Paris en termes de liquidité et de capitalisation boursière. Cette décision a pris effet le vendredi 21 décembre 2020, à l'ouverture des marchés. La société est sortie de cet indice le 19 mars 2021.

Délivrance des permis de construire

L'année 2020 a vu le rythme de délivrance des permis de construire continuer à se ralentir. Après un 1er semestre affecté par les mesures de confinement liées à la crise sanitaire du COVID-19 et le report des élections municipales de mars à juin 2020 aucune franche reprise n'a été constatée dans la deuxième partie de l'année.

Ainsi la baisse des délivrances de permis de construire et des mises en chantier en 2020 est, respectivement de -14,7%, pour les logements autorisés cumulés au 31 décembre 2020, à 381 600 logements contre 447 400 logements en 2019 et de -7,0% pour les logements mis en chantier (commencés) à 376 700 logements au 31 décembre 2020 contre 404 900 logements en 2019.

La promotion immobilière est en conséquence confrontée à une contraction sensible de son offre de logements malgré une demande toujours présente et soutenue. A date aucune anticipation d'inversion de tendance n'est attendue avant au mieux la deuxième partie de l'année.

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)	2020	2019*
Chiffre d'affaires	1 163 050	1 472 154
<i>dont Logement</i>	963 281	1 334 000
Marge brute	207 176	294 288
<i>taux de marge</i>	17,8 %	20,0 %
Résultat opérationnel courant	80 134	143 425
Résultat opérationnel	80 134	143 425
Résultat net de l'ensemble consolidé	56 514	95 529
RESULTAT NET, PART DU GROUPE	40 138	77 891
Résultat net par action ^(a)	1,82 €	3,53 €
RESERVATIONS TOTALES (TTC)	2 676 255	2 177 094
<i>Backlog total (HT)</i>	<i>3 631 150</i>	<i>2 545 050</i>
<small>(a) Basé sur le nombre de titres composant le capital social à la fin de période considérée soit 22 088 023 au 30 novembre 2019 et 22 088 023 actions au 30 novembre 2020.</small>		
<small>* Retraitement tenant compte du changement d'interprétation de la norme IAS23 sur la capitalisation des frais financiers et d'un reclassement de la charge de CVAE en charge d'impôt sur les résultats.</small>		

Exercice clos le 30 novembre (en milliers d'euros)	2020	2019*
Actif		
Actif non courant	199 376	177 533
Actif courant	1 243 031	1 388 921
TOTAL ACTIF	1 442 407	1 566 454
Passif		
Capitaux propres	275 418	293 113
Passifs non courants	249 265	236 952
Passifs courants	917 724	1 036 389
TOTAL PASSIF	1 442 407	1 566 454
<small>* Retraitement tenant compte du changement d'interprétation de la norme IAS23 sur la capitalisation des frais financiers et d'un reclassement de la charge de CVAE en charge d'impôt sur les résultats.</small>		

Exercice clos le 30 novembre <i>(en milliers d'euros)</i>	2020	2019*
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier et impôts	96 092	166 623
Impôts payés	- 2 257	- 88 244
Variation du Besoin en Fonds de Roulement	6 989	9 066
FLUX DE TRESORERIE GENERES PAR L'ACTIVITE	100 823	87 444
FLUX DE TRESORERIE LIES AUX OPERATIONS D'INVESTISSEMENT	- 6 302	- 7 276
FLUX DE TRESORERIE LIES AUX OPERATIONS DE FINANCEMENT	- 87 433	- 125 423
Variation de trésorerie	7 089	- 45 255
Trésorerie à l'ouverture	208 102	253 358
Trésorerie à la clôture	215 192	208 102

* Retraitement tenant compte du changement d'interprétation de la norme IAS23 sur la capitalisation des frais financiers et d'un reclassement de la charge de CVAE en charge d'impôt sur les résultats.

Le chiffre d'affaires consolidé du groupe au titre de l'exercice 2020 s'établit à 1 163,1 millions d'euros, en retrait de 21,0 % par rapport à 2019 où il s'établissait à 1 472,2 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires du Pôle Logement est en baisse de 27,8 %, s'établissant à 963,3 millions d'euros contre 1 334,0 millions d'euros au titre de l'exercice 2019. Cette diminution s'explique par la baisse du chiffre d'affaires de l'activité Logements Collectifs de 355,2 millions d'euros (-28,8 %) entre 2019 et 2020, ainsi que par le chiffre d'affaires de l'activité Maisons individuelles en recul de 15,5 millions d'euros (-15,3 %). La part de l'activité Logement dans le chiffre d'affaires global s'élève à 82,8 % en 2020 contre 90,6 % en 2019.

Le chiffre d'affaires Logements Collectifs s'établit à 877,1 millions d'euros en 2020, à comparer à 1 232,4 millions d'euros en 2019. Il est réalisé à 49,8 % en Île-de-France et représente 91,1 % du total du Pôle Logement contre 46,8 % pour l'Île-de-France en 2019.

Le chiffre d'affaires Maisons individuelles en village s'élève à 86,1 millions d'euros contre 101,6 millions d'euros en 2019, soit une diminution de 15,3 %. L'Île-de-France représente 70,8 % du chiffre d'affaires de cette activité contre 78,5 % en 2019.

Le Pôle Tertiaire dégage un chiffre d'affaires de 194,4 millions d'euros contre 130,4 millions d'euros en 2019.

La marge brute globale est en recul de 29,6 % ; elle s'établit à 207,2 millions d'euros, contre 294,3 millions d'euros en 2019. Le taux de marge brute globale s'élève à 17,8 %, en baisse par rapport à 2019 (2,2 pts). La marge brute Logement s'élève à 169,5 millions d'euros, en diminution par rapport à 2019 où elle s'élevait à 247,2 millions d'euros. Le taux de marge brute Logement, baisse de 0,9 point à 17,6 % en 2020 vs. 18,5 % en 2019.

Le résultat opérationnel courant est en baisse de 44,1 %, passant de 143,4 millions d'euros en 2019 à 80,1 millions d'euros en 2020. Cette dégradation s'explique essentiellement par la baisse de 87,1 millions d'euros de la marge brute, en partie compensée par le recul de 23,8 millions d'euros des charges opérationnelles passant de 150,9 millions d'euros en 2019 à 127,0 millions d'euros au 30 novembre 2020 (voir section 2.3.2. « Charges opérationnelles »).

Le résultat des entreprises intégrées avant impôt diminue de 45,9 % passant de 130,1 millions d'euros en 2019 à 70,4 millions d'euros. Cette baisse s'explique essentiellement par le recul du résultat opérationnel de 63,3 millions d'euros. Le coût de l'endettement financier baisse de 3,6 millions d'euros (9,7 millions d'euros en 2020 contre 13,3 millions d'euros en 2019).

Le résultat net de l'ensemble consolidé s'élève à 56,5 millions d'euros contre 95,5 millions d'euros en 2019, en baisse de 40,8 %. Les participations ne donnant pas le contrôle sont en baisse de 1,3 million d'euros, à 16,4 millions d'euros contre 17,6 millions d'euros en 2019. Le résultat net, part du groupe s'établit à 40,1 millions d'euros, en baisse de 48,5 % par rapport à 2019 (77,9 millions d'euros).

Au 30 novembre 2020, le total du bilan de Kaufman & Broad représente un montant de 1 442,4 millions d'euros, contre 1 566,4 millions d'euros au 30 novembre 2019. Les capitaux propres s'élèvent à 275,4 millions d'euros à fin 2020, soit une baisse de 17,7 millions d'euros par rapport à 2019 qui s'explique principalement la distribution du résultat 2019 à hauteur de 38 millions d'euros, ainsi que l'impact net des opérations sur ses propres titres (rachats d'actions, livraison d'actions gratuites...) pour - 17,5 millions d'euros compensé par l'augmentation liée à l'intégration du résultat 2020 pour 40,1 millions d'euros.

La dette financière nette au 30 novembre 2020 fait ressortir une trésorerie nette positive de 42,8 millions d'euros (incluant la dette de loyers IFRS 16 de 19,6 millions d'euros) en recul de 13,2 millions par rapport au 30 novembre 2019 ; Hors cette dette de loyers, la trésorerie nette positive s'établit à 62,5 millions d'euros, soit une amélioration de 6,5 millions d'euros par rapport au 30 novembre 2019. Les éléments constitutifs de cette baisse sont décrits à la section 2.4.1. « Flux de trésorerie ». Le *gearing* (ratio de dette nette sur capitaux propres) s'établit à - 15,6 % contre -19,1 % au 30 novembre 2019.

La trésorerie du groupe est passée de 208,1 millions d'euros à la clôture de l'exercice 2019 à 215,2 millions d'euros au 30 novembre 2020. La capacité financière de Kaufman & Broad s'élève ainsi à 465,2 millions d'euros. Une analyse détaillée de cette variation est présentée à la section 2.4.1. « Flux de trésorerie ».

2.1.2. Indicateurs d'activité

Les principaux indicateurs d'activité sont (i) le volume des réservations, (ii) le nombre de Logements Équivalent Unité (LEU) livrés et (iii) le *backlog* (carnet de commandes).

Les réservations (en volume et en cadence par mois) sont le reflet de l'activité commerciale du groupe et le baromètre de sa performance. Leur intégration au chiffre d'affaires est conditionnée par le temps nécessaire à la « transformation » d'une réservation en une signature d'acte notarié, fait générateur de la prise de résultat (voir section 2.2.2. « Origines du résultat net »).

Les réservations en volume sont exprimées en *units* ou unités au sein du groupe. Par ailleurs, dans les programmes de logements collectifs c'est-à-dire d'appartements incluant des immeubles mixtes (appartements/locaux d'activité/commerces/bureaux), et de résidences gérées (d'affaires, de tourisme, d'étudiants et de seniors non médicalisés), toutes les surfaces sont converties en équivalents logements.

L'*Offre commerciale* est représentée par la somme du stock de logements disponibles à la vente à la date considérée, c'est-à-dire la totalité des logements non réservés à cette date (déduction faite des tranches commerciales non ouvertes).

Le *délai d'écoulement* des stocks est le nombre de mois nécessaire pour que les logements disponibles soient vendus si les ventes se poursuivaient au même rythme que celui des précédents, soit l'encours de logements (offre disponible) par trimestre divisé par les réservations par trimestre écoulé elles-mêmes divisées par trois.

Les *units* ou unités permettent de définir le nombre de logements ou d'équivalents logements (pour les programmes mixtes) d'un programme donné ; les *units* se calculent par programme, étant considéré comme des logements : les « Appartements », les « Maisons individuelles en village » et les « lotissements et lots à bâtir ». En conséquence, un logement (un lot) est égal à un *unit*. Pour les locaux d'activité, les commerces et les petites surfaces de « bureau », un calcul d'équivalent logement est alors appliqué à partir de la surface moyenne des logements dudit programme. La surface moyenne des logements se calcule en rapportant la surface utile totale des logements au nombre de logements du programme.

Le nombre d'*units* des équivalents logements se détermine en rapportant la surface par type (locaux d'activité/commerces/bureaux) à la surface moyenne des logements précédemment obtenue.

Les *LEU* sont le reflet direct de l'activité. Le nombre de LEU se calcule par programme et est égal au produit (i) du nombre de logements d'un programme donné pour lequel l'acte de vente notarié a été signé et (ii) du rapport entre le montant des dépenses foncières et des dépenses de construction engagées par le groupe sur ledit programme et le budget total des dépenses dudit programme ; ainsi un logement vendu sur un programme dont le taux de dépenses engagées représente 30 % résulte en 0,3 LEU.

Le *backlog* recouvre, pour les Ventes en l'état futur d'achèvement (VEFA), les logements réservés non livrés pour lesquels l'acte de vente notarié n'a pas encore été signé et les logements réservés non livrés pour lesquels l'acte de vente notarié a été signé à hauteur de la partie non encore prise en chiffre d'affaires (sur un programme avancé à 30 %, 30 % du chiffre d'affaires d'un logement pour lequel l'acte de vente notarié a été signé est comptabilisé en chiffre d'affaires, 70 % sont inclus dans le *backlog*).

Le *backlog* est une synthèse à un moment donné qui permet d'estimer le chiffre d'affaires restant à reconnaître au cours des prochains mois et ainsi de conforter les prévisions du groupe, étant précisé qu'il existe une part incertaine de transformation du *backlog* en revenus, notamment pour les réservations non encore actées.

Le *portefeuille foncier* représente l'ensemble des terrains pour lesquels tout engagement (une promesse de vente...) a été signé.

La *réserve foncière* comprend les terrains à développer (autrement appelé « portefeuille foncier »), c'est-à-dire les terrains pour lesquels un acte ou une promesse de vente a été signé(e), ainsi que les terrains en cours d'étude, c'est-à-dire les terrains pour lesquels un acte ou une promesse de vente n'a pas encore été signé(e).

Le *taux d'écoulement* (Te) représente le pourcentage du stock initial qui se vend mensuellement sur un programme immobilier (ventes/mois divisé par le stock initial), soit les réservations nettes mensuelles divisées par le rapport du stock en début de période augmenté du stock en fin de période divisé par deux.

2.1.3. Suivi des indicateurs

Le tableau suivant montre le développement du groupe en termes de réservations,ancements de programmes et effectifs moyens au cours des deux derniers exercices.

	Stock commercial fin de période ^(a)	Réservations nettes ^(b)	Logements ouverts à la vente ^(c)	Programmes en commercialisation ^(d)	Effectifs au 30 novembre ^(e)
Exercice 2020	1 999	6 305	4 314	147	792
					(dont 139 membres des départements marketing et commercial, 195 fonciers et développements, 235 membres du département technique et 223 administratifs et membres des fonctions centralisées)
Exercice 2019	3 990	8 222	8 431	191	868
					(dont 180 membres des départements marketing et commercial, 213 fonciers et développements, 243 membres du département technique et 232 administratifs et membres des fonctions centralisées)
<p>(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.</p> <p>(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.</p> <p>(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.</p> <p>(d) Il s'agit du nombre de tranches ouvertes à la commercialisation à la fin de la période.</p> <p>(e) Hors professionnels et stagiaires</p>					

Les Maisons individuelles en village et logements collectifs proposés par Kaufman & Broad présentent les caractéristiques suivantes :

	Surface habitable (hors parking)	Fourchette du prix de vente (TTC) ^(a)	Prix moyen ^(a)
Île-de-France			
Maisons individuelles en village	75 à 145 m ²	270 000 à 398 000 €	306 840 €
Logements collectifs ^{(b) (c)}	22 à 127 m ²	2 648 à 6 877 €/m ²	4 460 €/m ²
Régions			
Maisons individuelles en village	66 à 250 m ²	245 500 à 499 000 €	324 786 €
Logements collectifs ^(b)	16 à 141 m ²	2 434 à 11 024 €/m ² ^(d)	4 153 €/m ²
<p>(a) Sur la base des logements réservés, vendus et livrés de l'exercice 2020 (atypiques exclus).</p> <p>(b) Incluant les chambres étudiantes et produits gérés.</p> <p>(c) Dont le programme BEAUSOLEIL GOMES MARTYRS - BEAUSOLEIL avec un appartement à 11 024 €/m².</p> <p>(d) Dont le programme EAUBONNE - LE CLOS BOISE - EAUBONNE avec un appartement à 6 877 €/m².</p>			

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 22 m² (en raison des résidences gérées, notamment résidences étudiantes environ 16 m²) et vont jusqu'à 145 m² pour un prix moyen de 4 153 euros/m² en province et 4 460 euros/m² en Île-de-France. Le prix au mètre carré maximum atteint près de 12 268 euros pour les programmes en petite couronne de Paris, où le prix de l'immobilier reste élevé. Quant aux maisons individuelles, leurs surfaces varient entre 66 m² et 250 m² en région. Les prix moyens des maisons individuelles s'élèvent à 324 786 euros en Régions et à 306 840 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 2019 et 2020.

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 2020						
Premier trimestre	42	12 610	108	451	95 003	8,9
Deuxième trimestre	233	69 544	27	657	148 299	19,7
Troisième trimestre	69	19 122	99	606	139 267	18,9
Quatrième trimestre	53	11 281	124	556	122 941	17,1
TOTAL	397	112 557	358	-	-	-
Exercice clos le 30 novembre 2019						
Premier trimestre	96	31 828	65	574	128 619	20,0
Deuxième trimestre	75	21 765	97	552	121 948	17,8
Troisième trimestre	101	26 895	101	552	119 541	13,4
Quatrième trimestre	94	28 932	129	517	109 762	13,0
TOTAL	366	109 420	392	-	-	-

(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 2020						
Premier trimestre	1 440	313 891	1 372	12 348	1 978 246	15,9
Deuxième trimestre	1 920	475 933	378	13 887	2 315 941	27,8
Troisième trimestre	996	186 335	1 120	13 709	2 250 207	29,6
Quatrième trimestre	1 552	402 078	1 946	13 395	2 260 215	30,9
TOTAL	5 908	1 378 237	4 816	-	-	-
Exercice clos le 30 novembre 2019						
Premier trimestre	1 675	325 530	1 408	11 352	1 846 631	18,2
Deuxième trimestre	2 331	428 723	1 628	12 055	1 904 438	18,8
Troisième trimestre	1 348	311 686	1 454	11 950	1 882 981	18,1
Quatrième trimestre	2 502	533 675	2 174	12 277	1 959 574	18,8
TOTAL	7 856	1 599 614	6 664	-	-	-

(a) Il s'agit du nombre de réservations net enregistrées au cours de la période considérée, c'est-à-dire du nombre de réservations signées par des clients au cours de ladite période diminué du nombre de réservations annulées à la fin de la période.

(b) Le nombre de Logements Équivalents Unités livrés, ci-après « LEU », se calcule par programme et est égal au produit (i) du nombre de logements d'un programme donné pour lesquels l'acte de vente notarié a été signé et (ii) du rapport entre le montant des dépenses foncières et des dépenses de construction engagées par le groupe sur ledit programme et le budget total des dépenses dudit programme ; ainsi un logement vendu sur un programme dont le taux de dépenses engagées représente 30 % résulte en 0,3 LEU.

(c) Le backlog ou carnet de commandes en mois d'activité correspond au produit (i) du rapport entre le backlog à la fin d'un mois « m » et la somme des chiffres d'affaires hors taxes des douze mois précédents de m - 1 à m - 12 et (ii) 12 (soit les douze derniers mois d'activité).

Tertiaire	m ² réservés	Réservations en valeur (en milliers d'euros TTC)	Backlog en valeur (en milliers d'euros HT)
Exercice clos le 30 novembre 2020			
Premier trimestre	64 094	1 075 020	1 329 981
Deuxième trimestre	2 510	4 888	1 324 477
Troisième trimestre	4 620	18 360	1 307 484
Quatrième trimestre	46 575	87 209	1 247 969
TOTAL	117 799	1 185 461	-
Exercice clos le 30 novembre 2019			
Premier trimestre	28 424	113 758	269 966
Deuxième trimestre	-	4 800	226 656
Troisième trimestre	727	180	210 915
Quatrième trimestre	83 826	348 795	475 646
TOTAL	112 977	467 534	-

2.1.3.1.1. Réservations

2.1.3.1.1.1. Pôle Logement

Au cours de l'exercice 2020, 6 305 réservations nettes de logements ont été enregistrées contre 8 222 en 2019, soit un recul de 23,3 %. En valeur, ces réservations enregistrent une baisse de 12,8 % et s'établissent à 1 490,8 millions d'euros (TTC), à comparer à 1 709,0 millions d'euros (TTC) en 2019. Le taux d'écoulement de logements sur l'année 2020 s'établit à 25,2 % contre 18,4 % en 2019. Le Pôle Logement représente 55,7 % du total des réservations en valeur du groupe contre 78,5 % en 2019.

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 2020 et 2019 (du 1^{er} décembre au 30 novembre).

	Nombre de Maisons individuelles réservées				Nombre de Logements collectifs réservés			
	2020	%	2019	%	2020	%	2019	%
Île-de-France	156	39 %	298	81 %	2 209	38 %	2 652	31 %
Régions	241	61 %	68	19 %	3 699	63 %	5 204	69 %
TOTAL	397	100 %	366	100 %	5 908	100 %	7 856	100 %

Logements collectifs

Sur l'ensemble de l'exercice 2020, 5 908 Logements collectifs ont été réservés contre 7 856 en 2019, soit une baisse de 24,8 %. Les réservations de Logements collectifs s'élèvent à 1 378,2 millions d'euros (TTC), contre 1 599,6 millions d'euros (TTC) en 2019, soit une baisse de 13,8 % (221,4 millions d'euros). Cette baisse provient de la diminution de réservations réalisées Région (- 28,9 % en nombre) représentant 162,3 millions d'euros en moins (17,0 %), accompagnée par une baisse de -16,7 % en volume et de -9,2 % en valeur des réservations en Île-de-France.

Les réservations de Logements collectifs ont été effectuées à 37,4 % en volume et 42,5 % en valeur en Île-de-France, contre respectivement 33,8 % et 40,9 % en 2019. La part des Logements collectifs demeure la plus importante dans les réservations du groupe, représentant 51,5 % en valeur et 94,0 % en volume du total de ses réservations, contre respectivement 73,5 % et 95,3 % en 2018.

Maisons individuelles en village

Les réservations de Maisons individuelles en village s'établissent à 397 unités pour 112,6 millions d'euros contre 366 réservations pour 109,4 millions d'euros en 2019. Le nombre de Maisons individuelles en village réservées est en baisse en Île-de-France et en Régions, respectivement de 19,8 % et 25,3 %. L'Île-de-France a contribué à hauteur de 39,3 % en volume et de 39,8 % en valeur de ces réservations, contre respectivement 81,4 % et 85,4 % en 2019. Les Régions ont contribué à hauteur de 60,7 % en volume et de 60,2 % en valeur de ces réservations

Réservations par secteur opérationnel

Exercice clos le 30 novembre		2020			2019		
		Nombre de réservations net	Réservation en valeur (en milliers d'euros TTC)	Prix moyen (en milliers d'euros TTC)	Nombre de réservations net	Réservation en valeur (en milliers d'euros TTC)	Prix moyen (en milliers d'euros TTC)
Île-de-France		2 365	630 184	-	2 735	686 542	-
	Logement	2 365	630 184	266,5	2 734	686 038	250,9
	Tertiaire	-	-	-	-	-	-
	Autres	-	-	-	1	504	504,0
Grand-Ouest		841	146 554	-	752	106 095	-
	Logement	841	168,5	144,7	751	104 753	144,7
	Tertiaire	0	4 888	-	0	1 320	-
	Autres	0	(16)	-	1	22	22,0
Sud-Ouest		1 729	445 241	-	1 817	352 252	-
	Logement	1 752	399 132	227,8	1 800	352 008	195,6

	Tertiaire	-23	46 109	-	17	243	-
	Autres	-	-	-	-	-	-
Grand-Est		1 235	298 870	-	2 721	514 395	-
	Logement	1 235	298 870	242,0	2 721	514 395	189,0
	Tertiaire	-	-	-	-	-	-
	Autres	-	-	-	-	-	-
Autres Régions		112	20 925	-	-	-	-
	Logement	112	20 925	186,8	-	-	-
	Tertiaire	-	-	-	-	-	-
	Autres	-	-	-	-	-	-
Immobilier d'entreprise et logistique ^(b)		-	1 134 480	-	216	517 810	-
	Logement	-	-	-	216	51 840	240,0
	Tertiaire	-	1 134 480	-	0	465 970	-
	Autres	-	-	-	-	-	-
TOTAL GROUPE		6 282	2 676 255	-	8 241	2 177 094	-
	Logement	6 305	1 490 793	236,4	8 222	1 709 034	207,9
	Tertiaire ^(c)	-23	1 185 477	-51 542	17	467 534	-
	Autres ^(a)	-	-16	-	2	526	-

(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 ⁽¹⁾ enregistre une diminution des réservations de 13,5 % en volume et de -8,2 % en valeur par rapport à 2019. Les Régions, quant à elles, affichent une baisse de 25,3 % en volume et de 11,4 % en valeur. La part de l'Île-de-France dans le Pôle Logement augmente légèrement par rapport au Régions. Les Régions représentent 62,5 % en volume et 57,7 % en valeur des réservations de logements du groupe en 2020, à comparer à 64,1 % en volume et 56,8 % en valeur en 2019.

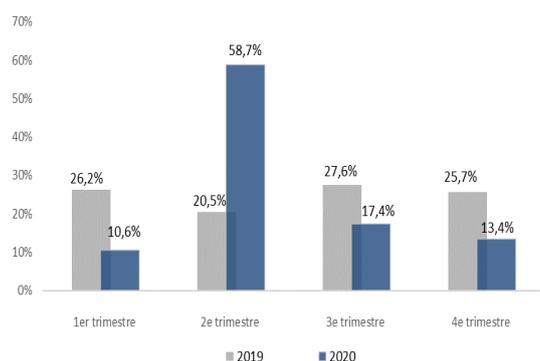
Au cours de l'exercice 2020, le Sud-Ouest (Toulouse, Bordeaux, Bayonne, Montpellier, La Rochelle et Perpignan) constitue 27,8 % du volume de réservation de logements, 13,3 % pour l'Ouest (Haute Normandie, Caen, Rennes, Val de Loire, Nantes), 19,6 % pour le grand-Est (Lille, Strasbourg, Grenoble, Annecy, Lyon, Dijon, Marseille, Toulon, Nice). Dans le même temps, la part de l'Île-de-France augmente de 35,9 % à 37,5 % en volume et passe de 43,2 % à 42,3 % en valeur ⁽¹⁾.

À un an d'intervalle, le prix moyen des réservations de logements du groupe enregistre une hausse de 13,8 %, passant de 207,9 milliers d'euros (TTC) en 2019 à 236,4 milliers d'euros (TTC) par logement en 2020. La hausse du prix est essentiellement liée à la hausse des prix en Région de 18,6 %, alors que celle Ile-de-France ⁽¹⁾ est en hausse de 6,2 % par rapport à 2019.

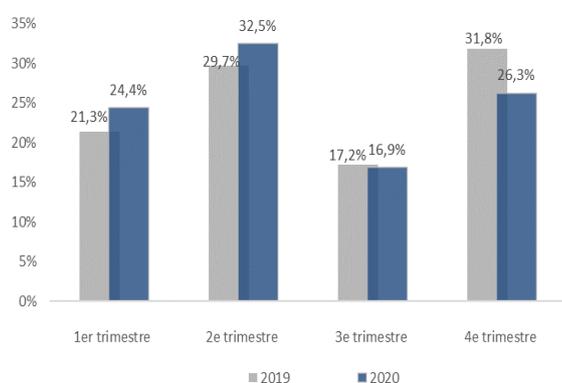
(1) POUR L'ÎLE-DE-FRANCE, HORS RESIDENCES HOTELIERES DE L'IMMOBILIER D'ENTREPRISE.

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

MAISONS INDIVIDUELLES EN VILLAGE



LOGEMENTS COLLECTIFS



Le quatrième trimestre 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 2020, les réservations de l'Immobilier tertiaire se sont établies à 1 185,5 millions d'euros (TTC), à comparer à 467,5 millions d'euros (TTC) en 2019.

Le groupe a lancé les travaux de construction de trois ensembles de bureaux, une plateforme logistique et deux contrats de promotion immobilière.

2.1.3.1.2. Backlog ou carnet de commandes

Le *backlog* total (carnet de commandes) s'élève à 3 631,2 millions d'euros (HT) au 30 novembre 2020, contre 2 545,0 millions d'euros (HT) au 30 novembre 2019, soit une hausse de 42,7 %.

Le tableau suivant montre le nombre et la part de logements en *backlog* par type de produits en Île-de-France et en Régions au cours des exercices 2020 et 2019 (du 1^{er} décembre au 30 novembre) :

	<i>Backlog</i> en nombre de Maison individuelles				<i>Backlog</i> en nombre de Logements collectifs			
	2020	%	2019	%	2020	%	2019	%
Île-de-France	250	45 %	338	65 %	4 123	36 %	4 073	35 %
Régions	306	55 %	179	35 %	9 272	64 %	8 204	65 %
TOTAL	556	100 %	517	100 %	13 395	100 %	12 277	100 %

Le *backlog* Logement s'élève à 13 951 unités à comparer à 12 794 unités au 30 novembre 2019, soit une hausse de 9,0 %. En valeur, il enregistre une hausse de 15,2 % par rapport à fin 2019, s'établissant à 2 383,2 millions d'euros (HT) à comparer à 2 069,3 millions d'euros à fin 2019.

Logements collectifs

Le *backlog* Logements collectifs s'établit à 2 260,2 millions d'euros en 2020, en hausse de 15,3 % par rapport à fin 2019 où il s'élevait à 1 959,6 millions d'euros. En volume, il s'élève à 13 395 unités contre 12 277 unités en 2019, soit une augmentation de 9,1 %. En Île-de-France, le *backlog* Logements collectifs augmente de 1,2 % en volume et de 7,6 % en valeur. Par ailleurs, le *backlog* Logements collectifs poursuit sa progression en Région avec une hausse de 13,0 % et 20,3 % respectivement en volume et en valeur.

Maisons individuelles en village

Le *backlog* Maisons individuelles en village s'élève à 122,9 millions d'euros pour 556 unités, soit une hausse de 7,5 % en volume et 12,0 % en valeur par rapport à celui du 30 novembre 2019, où il s'élevait à 109,8 millions d'euros pour 517 unités. Cette hausse en valeur est plus localisée en Région avec une augmentation de 70,9 % en volume par rapport à 2019 contre une baisse de 26,0 % en Île-de-France. Au 30 novembre 2020, l'Île-de-France enregistre 250 maisons individuelles en *backlog* pour 55,3 millions d'euros, contre 338 unités pour 78,8 millions d'euros à fin 2019. Quant aux Régions, leur niveau de *backlog* a atteint 306 unités pour 67,6 millions d'euros, contre 179 unités pour 31,0 millions d'euros en 2019.

Backlog par secteur opérationnel

		2020			2019		
		Backlog en nombre	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 TTC)	Prix moyen (en milliers d'euros TTC)
Exercice clos le 30 novembre							
Île-de-France		4 098	804 300	-	3 970	735 177	-
	Logement	4 098	804 300	196,3	3 970	735 177	185,2
	Tertiaire	-	-	-	-	-	-
	Autres	-	-	-	-	-	-
Grand-Ouest		1 735	217 619	-	1 462	153 819	-
	Logement	1 734	212 422	122,5	1 460	152 289	104,3
	Tertiaire	0	5 173	-	0	1 462	-
	Autres	1	24	-	2	68	-
Sud-Ouest		4 025	704 969	-	3 227	503 315	-
	Logement	4 025	666 143	165,5	3 227	503 315	156,0
	Tertiaire	-	38 826	-	-	-	-
	Autres	-	-	-	-	-	-
Grand-Est		3 707	611 020	-	3 696	573 624	-
	Logement	3 707	611 020	164,8	3 696	572 683	154,9
	Tertiaire	-	-	-	-	941	-
	Autres	-	-	-	-	-	-
Autres Régions							
	Logement	112	18 261		-	-	-
	Tertiaire	112	18 261	163,0	-	-	-
	Autres	-	-	-	-	-	-
Immobilier d'entreprise et logistique ^(b)		278	1 274 980	-	444	579 117	-
	Logement	275	71 010	258,2	441	105 874	240,1
	Tertiaire	3	1 203 970	-	3	473 243	-

	Autres	-	-	-	-	-	-
TOTAL GROUPE		13 955	3 631 149	-	12 799	2 545 049	-
	Logement	13 951	2 383 156	170,8	12 794	2 069 335	161,7
	Tertiaire ^(c)	3	1 247 990	415 990	3	475 646	-
	Autres ^(a)	1	24	24	2	68	-

(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 ⁽¹⁾ enregistre une hausse de 3,2 % en volume et 9,4 % en valeur par rapport à l'année précédente. Dans le même temps, les Régions sont en progression de 14,3 % en volume et de 22,8 % en valeur. La part de l'Île-de-France ⁽¹⁾ dans le *backlog* Logement diminue par rapport aux Régions, s'établissant à 29,4 % en volume et 33,7 % en valeur à fin novembre 2020, contre 31,0 % en volume et 35,5 % en valeur à fin novembre 2019. Le Grand-Est (Lille, Strasbourg, Grenoble, Annecy, Lyon, Dijon, Marseille, Toulon, Nice) représente 25,6 % en valeur contre 28,8 % pour le Sud-Ouest (Toulouse, Bordeaux, Bayonne, Montpellier, La Rochelle et Perpignan) et 8,9 % pour l'Ouest (Haute Normandie, Caen, Rennes, Val de Loire, Nantes).

Le *backlog* Logement au 30 novembre 2020 représente 29,7 mois d'activité contre 18,4 mois au 30 novembre en 2019.

(1) incluant Résidences hôtelières de l'Immobilier d'Entreprise.

2.1.4. Perspectives

Le contexte des développements récents de la crise sanitaire actuelle et de ses impacts sur l'activité économique générale.

Réserve foncière

Lots pouvant être développés d'ici 2023 <i>(au 30 novembre 2020)</i>	En unités	En m² estimés ^(c) ^(d) ^(e)
Terrains à développer ^(a)	35 102	2 254 829
Maisons individuelles	2 136	202 490
Logements collectifs	32 950	1 768 168
Tertiaire	16	284 171
Autres	-	-
Terrains en cours d'étude ^(b)	8 390	586 211
Maisons individuelles	116	10 415
Logements collectifs	8 248	522 281
Tertiaire	26	53 515
Autres	0	0
TOTAL - FRANCE	41 548	3 001 576

(a) Terrains pour lesquels un acte ou une promesse de vente a été signé (Réserve Foncière).

(b) Terrains pour lesquels un acte ou une promesse de vente n'a pas encore été signé.

(c) En surface SDP estimée, c'est-à-dire surface de plancher.

(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 2020, l'ensemble des terrains pour lesquels un acte ou une promesse de vente a été signé (Réserve Foncière totale) s'élève à 2 254 829 m² représentant 35 102 lots. Le portefeuille foncier logement du groupe s'élève à 35 086 lots, soit 4 années d'activité à venir. Le portefeuille foncier d'immobilier tertiaire, quant à lui, représente 377 798 m². Enfin, le potentiel d'activité du groupe d'ici à 2023, cad incluant les terrains pour lesquels un acte ou une promesse de vente n'a pas encore été signé en plus de la réserve foncière, représente ainsi 41 548 lots dont 53 515 m² de bureaux issus des terrains en cours d'étude.

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 <i>(en milliers d'euros)</i>	2020	2019*
Chiffre d'affaires	1 163 050	1 472 154
Marge brute	207 176	294 288
Taux de marge brute (%)	17,8 %	20,0 %
Résultat opérationnel courant	80 134	143 425
Résultat opérationnel	80 134	143 425
Résultat net de l'ensemble consolidé	56 514	95 529
Résultat net, part du groupe	40 138	77 891
Résultat net par action ^(a)	1,82 €	3,53 €

(a) Basé sur le nombre de titres composant le capital social à la fin de période considérée soit 22 088 023 au 30 novembre 2019 et 2020.
** Retraitement tenant compte du changement d'interprétation de la norme IAS23 sur la capitalisation des frais financiers et d'un reclassement de la charge de CVAE en charge d'impôt sur les résultats.*

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 2020 ont décrits à la note 1 de l'annexe des comptes consolidés au 30 novembre 2020 à la section 6.1.5. du Document d'enregistrement universel « 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 2020	30 novembre 2019*
Chiffre d'affaires	1 163 050	1 472 154
Coût des ventes	- 955 874	- 1 177 866
MARGE BRUTE	207 176	294 288
Charges commerciales	- 21 689	- 31 031
Charges administratives	- 52 808	- 64 437
Charges techniques et service après-vente	- 19 237	- 22 200
Charges développement et programmes	- 33 308	- 33 196
RESULTAT OPERATIONNEL COURANT	80 134	143 425
Autres produits non courants	-	-
Autres charges non courantes	-	-
RESULTAT OPERATIONNEL	80 134	143 425
Charges financières	- 9 697	- 13 313
Produits financiers	-	-
COUT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	- 9 697	-13 313
RESULTAT DES ENTREPRISES INTEGREES AVANT IMPOTS	70 437	130 112
Impôts sur les résultats	- 16 247	- 38 003
RESULTAT NET DES ENTREPRISES INTEGREES	54 190	92 109
Quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises	2 324	3 420
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE	56 514	95 529
Résultat des participations ne donnant pas le contrôle	16 376	17 638
Résultat net, part du groupe	40 138	77 891
Nombre d'actions moyen de base	21 676 866	21 486 138
RESULTAT DE BASE PAR ACTION ^(A)	1,85 €	3,63 €
RESULTAT DILUE PAR ACTION ^(A)	1,85 €	3,63 €

(a) Résultat par action calculé sur la base du nombre moyen d'actions.

* Retraitement par suite de l'arrêt de la capitalisation des frais financiers suite au changement d'interprétation de la norme IAS23 et à un reclassement de la charge de CVAE du poste charges opérationnelles au poste impôt sur les résultats.

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 2020 et 2019 :

Exercice clos le 30 novembre (en milliers d'euros)	2020			2019		
	Livraisons (LEU) (en unités)	Chiffre d'affaires	Marge brute ^(b)	Livraisons (LEU) (en unités)	Chiffre d'affaires	Marge brute ^(b)
Logements collectifs	4 816	877 146	153 305	6 664	1 232 362	226 099
Maisons individuelles	358	86 134	16 183	392	101 638	21 066
TOTAL LOGEMENT	5 174	963 280	169 487	7 056	1 334 000	247 165
Tertiaire	-23	194 372	36 040	25	130 410	45 227
Autres ^(a)	1	5 398	1 647	6	7 744	1 897
Showroom	-			-		
TOTAL GENERAL	5 152	1 163 050	207 175	7 087	1 472 154	283 858

(a) Correspond essentiellement aux ventes de lots nus et honoraires extérieurs (Maîtrise d'Ouvrage Délégée).
(b) Retraitement par suite de l'arrêt de la capitalisation des frais financiers suite au changement d'interprétation de la norme IAS23 et à un reclassement de la charge de CVAE du poste charges opérationnelles au poste impôt sur les résultats.

Livraisons (LEU)

Le nombre de Logements Équivalent Unité livrés (LEU) enregistre une baisse de 27,3 % entre 2020 et 2019, passant de 7 087 unités livrées en 2019 à 5 152 unités livrées en 2020. Les livraisons de Logements collectifs sont en baisse de 26,7 %, à 5 174 unités en 2020 et celles de Maisons individuelles en village diminuent de 8,7 % pour s'établir à 358 unités livrées. La part des Logements collectifs s'élève à 93,1 % des Logements livrés contre 94,4 % en 2019 de l'activité logement.

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires total (HT) du groupe est en baisse de 21,0 % par rapport à 2019, s'établissant à 1 163,1 millions d'euros contre 1 472,2 millions d'euros en 2019. Cette variation est essentiellement expliquée par la baisse de 287,8 % du chiffre d'affaires de l'activité Logement (963,3 millions d'euros). La diminution de 309,1 millions d'euros du chiffre d'affaires total provient de la baisse du chiffre d'affaires des Logements collectifs enregistrée pour -355,2 millions d'euros et de -15,5 millions d'euros pour les maisons individuelles atténuée par une hausse du chiffre d'affaires de l'activité tertiaire de 64,0 millions d'euros.

Activité logements collectifs

Le chiffre d'affaires de l'activité Logements collectifs est en baisse à 28,8 %, passant de 1 232,4 millions d'euros à 877,2 millions d'euros en 2020. Il est réalisé à la hauteur de 49,8 % en Île-de-France contre 46,8 % en 2019. Les régions représentant 50,2 % en 2020 contre 53,2 % en 2019. La part des Logements collectifs dans le chiffre d'affaires total s'élève à 75,4 %, contre 83,7 % en 2019.

Activité Maisons individuelles en village

Le chiffre d'affaires de l'activité Maisons individuelles est en recul de 15,3 % par rapport à celui de 2019, passant de 101,6 millions d'euros à 86,1 millions d'euros en 2020. Sa part dans le chiffre d'affaires total représente 7,4 %, à comparer à 6,9 % en 2019. La baisse de 15,5 millions d'euros est répartie entre un repli de 18,8 millions d'euros pour l'Île-de-France et une hausse de 3,3 millions d'euros pour les Régions. La part de l'Île-de-France dans le chiffre d'affaires Maisons individuelles s'établit à 70,8 % et à 29,2 %, en Région.

Autres activités

Le chiffre d'affaires de l'activité tertiaire, affiche une hausse de 64,0 millions d'euros. Il s'élève à 194,4 millions d'euros en 2020, contre 130,4 millions d'euros en 2019. Il est essentiellement expliqué par l'avancement de l'opération de Puteaux qui génère un chiffre d'affaires de 81,0 millions d'euros ainsi que par celui des opérations Courbevoie (32,3 millions d'euros), Montrouge (23,9 millions d'euros), Bordeaux Amédée (22,4 millions d'euros), ainsi que par l'opération de logistique de La Chapelle d'Armentières (14,4 millions d'euros).

Le chiffre d'affaires de l'activité *Showroom* (ou Espace Déco) s'établit à 4,9 millions d'euros contre 6,7 millions d'euros en 2019.

Marge brute

La marge brute du groupe s'établit à 207,2 millions d'euros contre 294,3 millions d'euros en 2019 (*Retraitée en 2020 par suite de l'arrêt de la capitalisation des frais financiers suite au changement d'interprétation de la norme IAS23 et à un reclassement de la charge de CVAE du poste charges opérationnelles au poste impôt sur les résultats*), soit une diminution de 29,6 % (-87,1 millions d'euros). Le taux de Marge Brute est de 17,8 % contre 20,0 % au 30 novembre 2019. Cette variation est essentiellement expliquée par la baisse de 27,8 % du chiffre d'affaires de l'activité Logement (qui s'établit à

169,5 millions d'euros). La diminution de 87,1 millions d'euros de la marge brute provient de la baisse du chiffre d'affaires des Logements collectifs enregistrée pour -72,8 millions d'euros et de -4,9 millions d'euros maisons individuelles ainsi que de l'activité tertiaire de 9,2 millions d'euros

Activité Logements collectifs

L'activité Logements collectifs affiche une marge brute de 153,3 millions d'euros, à comparer à 226,1 millions d'euros en 2019 (soit un recul de 32,2 %). Son taux de marge brute diminue passant de 18,3 % en 2019 et à 17,5 % en 2020. La baisse de 72,8 millions d'euros de la marge brute provient d'une baisse de 18,0 millions d'euros en Île-de-France effacée par une baisse de 54,8 millions d'euros dans les Régions. En Île-de-France, le taux de marge brute s'établit à 19,4 % contre 17,8 % en 2019. En Régions, il s'élève à 15,6 % à comparer à 18,8 % en 2019.

Activité Maisons individuelles en village

Dans la même tendance que son chiffre d'affaires, la marge brute de l'activité Maisons individuelles a enregistré une baisse par rapport à 2019 de 23,2 %. Elle s'élève à 16,2 millions d'euros pour l'exercice 2020 contre 21,1 millions d'euros pour l'exercice 2019. Ce recul provient de l'activité en Île-de-France, qui y contribue à hauteur de 5,0 millions d'euros à la baisse alors qu'en Régions, la marge brute reste stable de 0,1 millions d'euros, à 4,2 millions d'euros. Le taux de marge brute de l'activité Maisons individuelles s'établit à 18,8 % contre 20,7 % l'an dernier.

Autres activités

La marge brute des autres activités s'élève à 37,7 millions d'euros contre 47,2 millions d'euros en 2019. L'activité Immobilier d'entreprise représente à elle seule 36,0 millions d'euros dans la marge des autres activités, en baisse de 9,2 millions d'euros par rapport à 2019.

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 2020 et 2019 :

Exercice clos le 30 novembre (en milliers d'euros)		2020			2019*		
		Livraisons (LEU) (en unités)	Chiffre d'affaires	Marge brute	Livraisons (LEU) (en unités)	Chiffre d'affaires	Marge brute
Île-de-France		2 237	462 989	86 813	2 782	600 128	112 003
	Logement	2 237	459 699	86 095	2 781	594 680	110 890
	Tertiaire	-	-	-	-	-	-
	Autres ^(a)	-	3 290	723	1	5 447	1 116
Grand-Ouest		567	59 960	8 422	551	81 992	19 124
	Logement	566	59 554	8 259	546	80 117	18 661
	Tertiaire	-	354	95	-	1 616	231
	Autres ^(a)	1	52	69	5	259	232
Sud-Ouest		931	180 396	30 840	1 773	297 909	51 716
	Logement	954	180 689	29 824	1 749	297 190	52 267
	Tertiaire	-23	-400	880	24	465	- 627
	Autres ^(a)	-	107	136	-	254	77
Grand Est		1 234	225 921	37 759	1 660	314 012	58 257
	Logement	1 234	111 154	33 878	1 660	300 137	56 371
	Tertiaire	-	2 193	3 533	-	12 193	1 516
	Autres ^(a)	-	1 574	348	-	1 682	370
Autres Régions		17	3 188	1 269	-	102	341
	Logement	17	2 814	897	-	-	239
	Tertiaire	-	-	-	-	-	-

	Autres ^(a)	-	374	372	-	102	102
Immobilier d'entreprise et logistique ^(b)		166	230 596	42 072	321	178 012	48 711
	Logement	166	38 371	10 535	320	61 876	4 602
	Tertiaire	-	192 225	31 537	1	116 136	44 109
	Autres ^(a)	-	-	-	-	-	1
TOTAL		5 152	1 163 050	207 175	7 087	1 472 154	294 288
	Logement	5 174	969 281	169 488	7 056	1 334 000	247 164
	Tertiaire	-23	194 372	36 040	25	130 410	45 227
	Autres ^(a)	1	5 397	1 648	6	7 744	1 897

* la répartition sectorielle a changé - données proforma 2019.
(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 46,4 % des logements livrés en 2019 (représentant 44,8 % pour les Logements collectifs et 68,2 % pour les Maisons individuelles en village) contre 43,9 % en 2019. Le groupe est également actif dans le Sud-Ouest (Toulouse, Bordeaux, Bayonne, Montpellier), l'Ouest (Nantes, Rennes) et dans le Grand-Est (Lille, Reims, Grenoble, Lyon, Nice, Toulon, Marseille) où il réalise, respectivement 18,4 %, 10,9 % et 23,9 % de ses livraisons, comparé à 24,8 %, 7,7 % et 23,5 % en 2019.

Chiffre d'affaires Logement

Le chiffre d'affaires Logement s'établit à 969,3,0 millions d'euros en 2020 contre 1 334,0 millions d'euros en 2019, en retrait de 27,8 %. L'Île-de-France contribue à hauteur de 51,7 % du chiffre d'affaires, contre 49,2 % en 2019.

Le Grand-Est (Lille, Reims, Strasbourg, Grenoble, Lyon, 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 23,1 % et 18,8 % du chiffre d'affaires Logement. La part de l'Ouest (Nantes, Rennes) s'élève à 6,2 %.

La baisse de 370,7 millions d'euros du chiffre d'affaires Logement par rapport à 2019 s'explique par la baisse de 137,1 millions d'euros d'Île-de-France ⁽¹⁾, à laquelle vient se soustraire la baisse du chiffre d'affaires du Sud-Ouest pour 117,5 millions d'euros.

(1) Pour l'Île-de-France, inclut les résidences hôtelières de l'Immobilier d'entreprise.

Marge brute Logement

La marge brute du Pôle Logement au 30 novembre 2020 s'élève à 169,5 millions d'euros, contre 247,2 millions d'euros en 2019, soit une baisse de 31,4 % sur un an. Le taux de marge brute Logement diminue passant de 17,8 % à 17,6 % entre 2019 et 2020.

L'Île-de-France contribue à hauteur de 33,7 % à la marge brute Logement réalisée par le groupe en 2020 (39,5 % en 2019). Le Sud-Ouest (Toulouse, Bordeaux, Bayonne, Montpellier) constitue le deuxième principal contributeur avec 24,0 % et le Grand-Est (Lille, Reims, Strasbourg, Grenoble, Lyon, Nice, Toulon, Marseille) représente 23,5 % pour sa part. L'Ouest (Nantes, Rennes) contribue à hauteur de 12,3 % à la marge brute du Pôle Logement.

La diminution de 77,7 millions d'euros de la marge brute Logement entre 2019 et 2020 provient de la baisse de la marge brute de l'Île-de-France (29,3 millions d'euros) accompagnée par la baisse de la marge brute dans le Grand Ouest, le Sud-Ouest, et le Grand Est, respectivement 10,7 millions d'euros, 20,9 millions d'euros et 20,5 millions d'euros.

2.3.2. Charges opérationnelles

<i>(en milliers d'euros)</i>	30 novembre 2020	30 novembre 2019
Charges commerciales	21 689	31 031
Charges administratives	52 808	64 437
Charges techniques et SAV	19 237	22 200
Charges développement et programmes	33 308	33 196
TOTAL DES CHARGES OPERATIONNELLES	127 042	150 863

Au 30 novembre 2020, les charges opérationnelles s'élèvent à 127,0 millions d'euros, à comparer à 150,9 millions d'euros en 2019. Les charges opérationnelles exprimées en pourcentage du chiffre d'affaires se montrent stables, à 10,9 % en 2020 contre 10,2 % en 2019.

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

Charges commerciales

Les charges commerciales s'élèvent à 21,7 millions d'euros contre 31,0 millions d'euros en 2019, soit une baisse de 30,1 %. Cette baisse s'explique essentiellement par la baisse des dépenses de publicité pour 9,2 millions.

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 <i>(en milliers d'euros)</i>	2020	2019
Salaires et charges sociales	10 383	9 656
Commissions versées aux vendeurs	7 962	10 329
<i>En pourcentage du chiffre d'affaires total</i>	1,6 %	1,4 %

Commissions sur ventes <i>(en milliers d'euros)</i>	2020	2019
Commissions versées aux vendeurs	7 962	10 329
Commissions externes	33 425	41 424
TOTAL COMMISSIONS SUR VENTES	41 386	51 753
<i>En pourcentage du chiffre d'affaires total</i>	3,6 %	3,5 %
<i>En pourcentage de la marge brute Logement</i>	20,0 %	18,2 %

Le montant des commissions sur ventes s'élève à 41,4 millions d'euros en 2020 dont 8,0 millions d'euros pour les commissions internes (versées aux vendeurs) et 33,4 millions d'euros pour les commissions externes (versées aux prescripteurs). Le poids des commissions vendeurs en pourcentage du chiffre d'affaires augmente de 0,1 point à 3,6 %. 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 2020, les dépenses de publicité, de maquettes et des coûts des zones modèles pèsent pour 8,3 millions d'euros et représentent 0,71 % du chiffre d'affaires global, en recul de 0,47 point de pourcentage par rapport à 2019.

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)	2020	2019
Dépenses de publicité	8 249	17 416
En pourcentage du chiffre d'affaires	0,71 %	1,18 %

Les dépenses de publicité en 2020 sont en baisse de 47,3 % par rapport à 2019 avec un chiffre d'affaires en recul de 21,0 % entre les deux exercices. Cette baisse provient principalement à la part importante des ventes institutionnelles en bloc suite à la crise sanitaire du COVID-19. Ces ventes sont réalisées quasiment sans le recours à des dépenses de publicité et de marketing.

Charges administratives

Les charges administratives ressortent à 52,8 millions d'euros en 2020, contre 64,4 millions d'euros en 2019, soit une baisse de 18,0 % principalement imputable à la diminution du poste par la baisse du poste « salaires et charges sociales » à hauteur de 6,5 millions d'euros, le poste « loyers et charges locatives » pour 5,4 millions d'euros suite à la mise en place de la norme IFRS 16 au 1er décembre 2019 et enfin, de la diminution du poste « charges calculées » pour 1,7 million d'euros.

Charges techniques et service après-vente

Les charges techniques et service après-vente s'élèvent à 19,2 millions d'euros au 30 novembre 2020 contre 22,2 millions d'euros en 2019, la baisse provenant essentiellement du poste « salaires et charges sociales » pour 2,2 millions d'euros.

Charges développement et programmes

Les charges développement et programmes restent stables s'élevant à 33,3 millions d'euros au 30 novembre 2020 contre 33,2 millions d'euros en 2019 intégrant une baisse du poste « salaires et charges sociales » à hauteur de 2,0 millions d'euros et une hausse des dotations nettes de provisions sur dépréciation de stocks nouveaux projets apparaissant dans le poste « charges calculées » pour 2,8 millions d'euros.

2.3.3. Résultat opérationnel courant – Marge opérationnelle

Le résultat opérationnel courant du groupe est en baisse de 44,1 %, passant de 143,4 millions d'euros en 2019 à 80,1 millions d'euros en 2020. La marge opérationnelle courante s'établit à 6,9 % contre 9,7 % en 2019. La baisse de 63,3 millions d'euros du résultat opérationnel courant reflète en premier lieu la baisse de la marge brute de 87,1 millions d'euros.

2.3.4. Autres produits et charges non courants

Au 30 novembre 2020, le montant des produits non courants est nul. Le résultat opérationnel s'établit ainsi à 80,1 millions d'euros contre 143,4 millions d'euros en 2019.

2.3.5. Coût de l'endettement financier net

Le coût de l'endettement financier net est en baisse de 3,6 millions d'euros, passant de 13,3 millions d'euros en 2019 à 9,7 millions d'euros en 2020. 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 198,3 millions d'euros en moyenne sur l'année 2020 contre 158,2 millions d'euros d'utilisation des lignes de crédit syndiqué sur l'année 2019.

Le taux effectif global de la dette prenant en compte l'amortissement global des frais d'émission encourus et les couvertures est de 3,52% contre 4,36% en 2019. (Voir section 6.1.5. 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 16,2 millions d'euros calculée sur le résultat bénéficiaire du groupe au 30 novembre 2020, à comparer à 38,0 millions d'euros au titre de l'exercice 2019 (voir note 9.1. « Impôt sur les résultats » et suivantes 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 1,3 millions d'euros, passant de 17,6 millions d'euros en 2019 à 16,4 millions d'euros en 2020. Sur l'exercice 2020, des rachats de parts de détenteurs de titres ne donnant pas le contrôle pour 1,8 million d'euros ont été constatés contre 1,6 millions d'euros en 2019. 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.

Résultat net

Le résultat net, part du groupe au titre de l'exercice 2020 est en baisse de 48,5 % par rapport à l'exercice 2019. Il s'élève à 40,1 millions d'euros, contre 77,9 millions d'euros en 2019.

La marge nette (résultat net exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires) se monte à 3,5 % en 2020 baisse de 1,8 point par rapport à 2019 à 5,3 %.

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 2020.

Exercice clos le 30 novembre 2020	Île-de-France	Grand Ouest	Grand Est	Grand Sud-Ouest
(en milliers d'euros)				
Chiffre d'affaires	462 989	59 959	225 921	180 396
Marge brute	86 906	8 326	37 760	30 831
Charges commerciales	-6 242	-1 285	-5 383	-3 486
Charges administratives	-10 789	-2 513	-8 294	-7 673
Charges techniques et service après-vente	-7 847	-1 647	-4 326	-3 939
Charges développement et programmes	-6 218	-2 842	-11 506	-5 233
Réallocation quote-part de refacturation siège	-9 227	-2 596	-7 442	-5 988
Résultat opérationnel	46 583	-2 557	810	4 512
Coût de l'endettement financier net et autres charges/produits financiers	-1 003	-732	-4 364	-3 842
Réallocation coût de l'endettement financier net	-207	-58	-167	-134
Résultat des entreprises intégrées avant impôts	45 373	-3 346	-3 722	536
Impôt sur les résultats	-11 826	1 361	2 131	946
Quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises	1 790	35	155	-108
Résultat net de l'ensemble consolidé	35 337	-1 950	-1 436	1 373
<i>Part du groupe</i>	<i>26 486</i>	<i>-2 175</i>	<i>-2 507</i>	<i>-933</i>
<i>Participations ne donnant pas le contrôle</i>	<i>8 851</i>	<i>225</i>	<i>1 070</i>	<i>2 307</i>

Exercice clos le 30 novembre 2020

(en milliers d'euros)	Immobilier d'Entreprise et Logistique	Autres Régions	Autres Activités	Siège	Total général
Chiffre d'affaires	230 596		3 189		1 163 050
Marge brute	42 079	519	753		207 176
Charges commerciales	-445	0	-9	-4 838	-21 689
Charges administratives	-1 858	-6	-1 095	-20 579	-52 808
Charges techniques et service après-vente	-622	0	-58	-799	-19 237
Charges développement et programmes	-6 236	-57	2	-1 218	-33 308
Réallocation quote-part de refacturation siège	-1 978	0	-203	27 434	0
Résultat opérationnel	30 940	456	-610	0	80 134
Coût de l'endettement financier net et autres charges/produits financiers	-282	-162	1 303	-614	-9 697
Réallocation coût de l'endettement financier net	-44	0	-5	614	0
Résultat des entreprises intégrées avant impôts	30 614	294	688	0	70 437
Impôt sur les résultats	-8 393	-91	-374		-16 247
Quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises	-222	-4	679		2 324
Résultat net de l'ensemble consolidé	21 998	199	993	0	56 514
<i>Part du groupe</i>	<i>18 201</i>	<i>200</i>	<i>867</i>	<i>0</i>	<i>40 138</i>
<i>Participations ne donnant pas le contrôle</i>	<i>3 798</i>	<i>-1</i>	<i>126</i>		<i>16 376</i>

Exercice clos le 30 novembre 2019

(en milliers d'euros)	Île-de-France	Grand Ouest	Grand Est	Grand Sud-Ouest
Chiffre d'affaires	600 127	81 993	314 012	297 908
Marge brute	116 138	19 124	58 257	51 717
Charges commerciales	-8 475	-1 548	-7 181	-4 787
Charges administratives	-9 557	-3 848	-10 182	-8 781
Charges techniques et service après-vente	-9 246	-1 708	-4 850	-4 466
Charges développement et programmes	-7 142	-1 640	-8 295	-6 153
Réallocation quote-part de refacturation siège	-12 095	-3 264	-9 428	-9 009
Résultat opérationnel	69 623	7 116	18 321	18 521
Coût de l'endettement financier net et autres charges/produits financiers	-1 929	-114	-3 472	-2 185
Réallocation coût de l'endettement financier net	-1 437	-388	-1 120	-1 070
Résultat des entreprises intégrées avant impôts	66 257	6 614	13 729	15 266
Impôt sur les résultats	-19 065	-1 862	-4 022	-3 659
Quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises	2 345	11	936	-61
Résultat net de l'ensemble consolidé	49 537	4 763	10 643	11 546
<i>Part du groupe</i>	<i>37 632</i>	<i>4 085</i>	<i>9 083</i>	<i>8 635</i>
<i>Participations ne donnant pas le contrôle</i>	<i>11 905</i>	<i>678</i>	<i>1 560</i>	<i>2 911</i>

Exercice clos le 30 novembre 2019

(en milliers d'euros)	Immobilier d'Entreprise et Logistique	Autres Régions	Autres Activités	Siège	Total général
Chiffre d'affaires	178 011	0	102	0	1 472 154
Marge brute	48 710	238	102	0	294 288
Charges commerciales	-1 112	0	-17	-7 912	-31 031
Charges administratives	-4 493	-16	-800	-26 759	-64 437
Charges techniques et service après-vente	-624	0	0	-1 306	-22 200
Charges développement et programmes	-9 360	236	-15	-826	-33 196
Réallocation quote-part de refacturation siège	-2 822	0	-185	36 803	0
Résultat opérationnel	30 299	458	-915	0	143 425
Coût de l'endettement financier net et autres charges/produits financiers	1 322	-157	-2 405	-4 372	-13 313
Réallocation coût de l'endettement financier net	-335	0	-22	4 372	0
Résultat des entreprises intégrées avant impôts	31 286	301	-3 342	0	130 112
Impôt sur les résultats	-10 396	-104	1 108	0	-38 003
Quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises	-2	0	190	0	3 420
Résultat net de l'ensemble consolidé	20 888	197	-2 044	0	95 529
<i>Part du groupe</i>	<i>20 305</i>	<i>197</i>	<i>-2 046</i>	<i>0</i>	<i>77 891</i>
<i>Participations ne donnant pas le contrôle</i>	<i>583</i>	<i>0</i>	<i>2</i>	<i>0</i>	<i>17 638</i>

2.4. Liquidités et ressources en capital

2.4.1. Flux de trésorerie

La trésorerie nette du groupe s'établit à 215,2 millions d'euros au 30 novembre 2020, en hausse de 7,1 millions d'euros par rapport au 30 novembre 2019 où elle s'élevait à 208,1 millions d'euros. Cette variation s'explique de la façon suivante :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2020	30 novembre 2019(2)
Flux de trésorerie générés par l'activité	100 823	87 444
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	-6 302	- 7 276
Cash-flow libre (1)	94 522	80 168
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	- 87 433	- 125 423
Variation de trésorerie	7 089	- 45 255
TRESORERIE A L'OUVERTURE	208 102	253 358
TRESORERIE A LA CLOTURE	215 192	208 102

(1) Le cash-flow libre est égal à la capacité d'autofinancement diminuée des investissements nets d'exploitation de l'exercice

(2) Retraitement tenant compte du changement d'interprétation de la norme IAS23 sur la capitalisation des frais financiers et d'un reclassement de la charge de CVAE en charge d'impôt sur les résultats.

Flux de trésorerie générés par l'activité

Les flux de trésorerie générés par l'activité s'élèvent à 100,8 millions d'euros, contre 87,4 millions d'euros au 30 novembre 2019, soit une hausse de 13,4 millions d'euros. La variation de la trésorerie générée par l'activité s'analyse principalement comme suit :

- une baisse de la capacité d'autofinancement de 70,5 millions d'euros passant de 166,6 millions d'euros à 96,1 millions d'euros ;
- une diminution de 86,0 millions d'euros des impôts payés à 2,3 millions d'euros contre 88,2 millions d'euros à fin novembre 2019 ;
- une baisse de la variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation (hors impôts courants), passant de 9,1 millions d'euros au 30 novembre 2019 à 7,0 millions d'euros au 30 novembre 2020.

Le besoin en fonds de roulement (BFR) d'exploitation (hors impôts courants) s'établit à 119,3 millions d'euros à fin novembre 2020 contre 131,7 millions d'euros à fin novembre 2019, soit une baisse de 12,4 millions d'euros, voir la note 3.6 « Détail de la variation du Besoin en Fonds de Roulement ». La variation des éléments du BFR d'exploitation s'explique par une diminution de 77,5 millions d'euros des stocks, une baisse de 47,0 millions d'euros de créances clients, une baisse de 147,5 millions d'euros de dettes fournisseurs et une hausse de 51,1 millions d'euros des autres actifs et passifs d'exploitation incluant l'impôt courant. Le BFR exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires s'élève à 10,5 % au 30 novembre 2020 contre 10,2 % pour la même période de 2019.

Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement

Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement s'élèvent à - 6,3 millions d'euros contre -7,3 millions d'euros de l'exercice 2019. Ils sont composés essentiellement de :

- - 4,8 millions d'euros de décaissement au titre des acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles ;
- - 4,9 millions d'euros lié à la variation d'actifs financiers (prêts) accordés dans le cadre des projets immobiliers ;
- + 2,6 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 - 87,4 millions d'euros contre - 125,4 millions d'euros en 2019. Ils sont constitués principalement par :

- - 38,0 millions d'euros de dividendes versés aux actionnaires ;
- - 12,8 millions d'euros de distributions aux participations ne donnant pas le contrôle et - 1,8 million d'euros de rachats de parts aux participations ne donnant pas le contrôle ;
- - 18,4 millions d'euros de rachat d'actions propres ;
- - 6,9 millions d'euros correspondant au remboursement des dettes de droits d'utilisation dans le cadre de la norme IFRS 16 ;
- - 9,6 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 2020	30 novembre 2019
Ligne de crédit syndiqué – Crédit Senior	-	-
Emprunt obligataire	150 000	150 000
Intérêts courus	2 322	2 322
Autres emprunts	163	299
Facilités de crédit utilisées	1 527	926
Dette de loyers IFRS 16	19 618	-
Dette de loyers IFRS 16 - Intérêts échus non payés	72	-
Frais d'émission d'emprunt	-1 348	-1 457
Juste valeur des dérivés	-	-
Endettement financier brut	172 354	152 089
– dont non courant	162 376	148 900
– dont courant	9 978	3 189

Au 30 novembre 2020, l'endettement financier brut du groupe s'élève à 172,4 millions d'euros dont 162,4 millions d'euros de dettes non courantes (principalement d'emprunts obligataires et 4,0 millions d'euros de dettes courantes liées aux intérêts courus non échus et facilités de crédit. Il s'élevait à 152,1 millions d'euros au 30 novembre 2019 avec une maturité de 4,6 ans contre 4,2 ans à fin novembre 2020 (incluant les 250 millions d'euros de ligne de crédit Syndiqué non tirés à date dont la maturité a été rallongé d'une année en mars 2020).

En date du 30 mars 2020, conformément la clause prévue au contrat de Crédit signé en date du 30 janvier 2019, Kaufman & Broad a effectué une demande de prorogation de la date d'échéance du Crédit d'une année supplémentaire telle que prévue aux termes du Contrat de Crédit, à savoir du 30 janvier 2024 date d'échéance initiale, au 30 janvier 2025, date d'échéance prolongée. La demande a été acceptée par l'ensemble de prêteurs du contrat de Crédit Syndiqué du 30 janvier 2019.

À fin novembre 2020, 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) et de 250 millions d'euros de crédit Revolving (non tiré au 30 novembre 2020 et à échéance janvier 2025).

L'aménagement des ratios financiers

Pour les semestres comptables à compter de novembre 2017, jusqu'au remboursement de l'Emprunt Obligataire, le groupe est soumis au respect de deux ratios, calculés sur une base consolidée, dont les niveaux ont été définis comme suit :

Ratio à chaque fin de semestre (Emprunt Obligataire)	Seuil
Ratio de levier financier ^(a)	≤ 3,0
Ratio d'Endettement ^(b)	≤ 2,5
<p>(a) Soit la Dette Financière Nette (1) divisée par l'EBITDA (2) où :</p> <p>(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 ;</p> <p>(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.</p> <p>(b) Soit la Dette Financière Nette (1) divisée par les capitaux propres ajustés (3) :</p> <p>(3) capitaux propres ajustés = capitaux propres consolidés au 30 novembre 2016 + résultat consolidé cumulé du 1^{er} décembre 2016 à la fin du trimestre considéré - dividendes versés sur la période considérée + charge d'impairment cumulée de la période du 1^{er} décembre 2016 à la fin du trimestre considéré.</p>	

Pour les semestres comptables à compter de novembre 2019, jusqu'au remboursement de la ligne de crédit syndiqué 2019, 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 (Crédit syndiqué 2019)	Seuil
Ratio de levier financier ^(a)	≤ 3,0
Ratio d'Endettement ^(b)	≤ 2,0
<p>(a) Soit la Dette Financière Nette (1) divisée par l'EBITDA (2) où :</p> <p>(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 ;</p> <p>(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.</p> <p>(b) Soit la Dette Financière Nette (1) divisée par les capitaux propres Consolidés (3) :</p> <p>(3) 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 impairment 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.</p>	

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

Calcul des ratios financiers à date :

Ratio au 30 novembre 2020	Seuil ⁽¹⁾	Ratio à date
Ratio de levier financier	≤ 3,0	- 0,78
Ratio d'Endettement de l'Emprunt Obligataire	≤ 2,5	- 0,18
Ratio d'Endettement du Contrat du Crédit syndiqué	≤ 2,0	- 0,20
(1) Seuil à respecter dans le cadre de l'Emprunt Obligataire et du Contrat du Crédit Syndiqué.		

Principaux recours à l'endettement financier du groupe

(en milliers d'euros)	Capacité	Utilisation au 30 novembre 2020	Échéance	Type	Taux ^(a)
Contrat de Crédit Syndiqué 29 janvier 2019					
RCF ^(b)	250 000	–	Janvier 2025	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	400 000	150 000	–	–	–

(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 0,159 million d'euros en 2020) et les couvertures est de 3,52 % contre 4,36 % en 2019, la variation s'expliquant principalement par la prise en compte des frais financiers liés au tirage de ligne RCF de 2019 entre mars et septembre 2020. En effet, afin de renforcer encore davantage sa situation de trésorerie déjà solide et d'assurer le financement de ses besoins généraux, le groupe a notamment procédé en mars 2020, à titre conservatoire, au tirage d'un montant de 150 millions d'euros, remboursable sur la ligne de crédit « RCF » dans le contexte de la pandémie de Covid-19, où la plupart de ses chantiers avait été à l'arrêt, total ou partiel, et où l'activité commerciale avait fortement ralenti. Au 30 novembre 2020 et à la date du présent document, l'ensemble des tirages sur la ligne RCF 2019 a été remboursé.

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

(en milliers d'euros)	30 novembre 2020
Endettement financier brut au 30 novembre 2019	152 089
Dette de loyers IFRS 16	19 618
Frais d'émission	109
Variation des autres emprunts et crédit-bail	- 134
Dette de loyers IFRS 16 - Intérêts échus non payés	72
Variation des facilités de crédits	601
Endettement financier brut au 30 novembre 2020	172 354
Variation de l'endettement financier brut en 2020	20 265

L'endettement financier brut du groupe enregistre une variation entre le 30 novembre 2019 et 30 novembre 2020 de 20,3 millions d'euros qui s'explique principalement par la constatation de la dette de loyers IFRS 16 pour 19,7 millions d'euros conformément à la mise en place de manière rétrospective de cette nouvelle norme IFRS16 au 1er décembre 2020

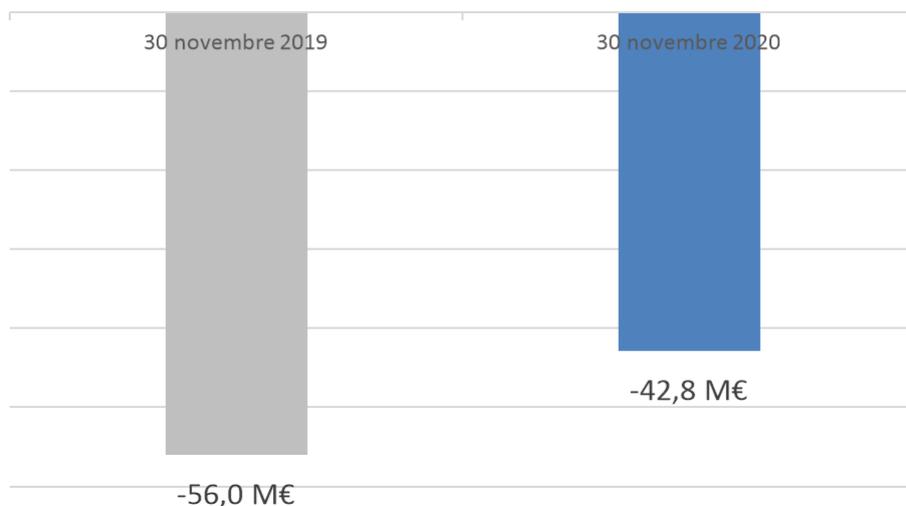
Le tableau ci-dessous reflète la structure financière du groupe sur les deux derniers exercices et l'évolution de la maturité de sa dette :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2020	30 novembre 2019
Capitaux propres	275,4	293,1
Dettes financières *	172,4	152,1
Dettes financières < 1 an (hors frais d'émission d'emprunt)	10,3	3,5
Dettes financières < 1 an (frais d'émission d'emprunt)	-0,4	-0,4
Dettes financières > 1 an et < 5 ans	162,4	148,9
Maturité	4,2 ans	4,6 ans
* dont :		
Frais d'émission d'emprunt	- 1,3	- 1,4
Juste valeur des dérivés	-	-
Facilités de crédit utilisées	1,5	0,9
Dette de loyers IFRS 16	19,7	-
Emprunt obligataire	150,0	150,0
Autres emprunts	2,5	2,6

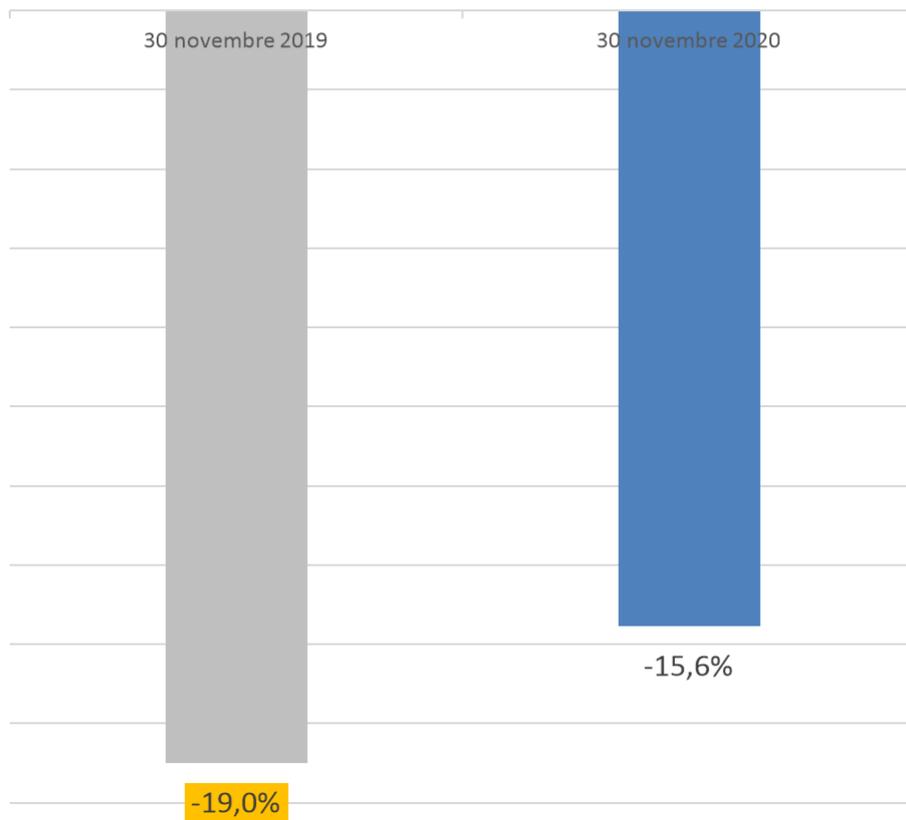
2.4.2.3. Évolution de l'endettement financier net

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 2020, il s'est amélioré de 6,5 millions d'euros par rapport au 30 novembre 2019, hors dettes de loyers IFRS 16 et fait ainsi apparaître une trésorerie nette de 62,5 millions d'euros (en prenant en compte les 19,7 millions d'euros de dettes de loyers IFRS 16, l'endettement financier net du groupe s'établit à 42,8 millions d'euros à fin novembre 2020) à comparer à une trésorerie nette positive de 56,0 millions d'euros à fin 2019.

Le *gearing* (ratio endettement financier net/capitaux propres consolidés) s'établit à - 15,6 % au 30 novembre 2020 contre - 19,1 % au 30 novembre 2019.

2.5. Évènements postérieurs à la clôture

Mesures d'adaptation à la crise sanitaire de l'épidémie de COVID-19

Depuis l'apparition de la pandémie de Covid-19 en mars 2020, la plupart des chantiers du groupe avaient été à l'arrêt, total ou partiel, et l'activité commerciale fortement ralentie. Cette situation a eu des conséquences défavorables significatives sur la situation financière du groupe. Dans le contexte de crise sanitaire actuelle, qui a débuté au cours du 1er trimestre 2020, de ses impacts sur l'activité économique générale, mais surtout compte tenu de l'incertitude quant à la durée celle-ci, le groupe a été amené à organiser son activité et baser l'ensemble de ses perspectives sur une stabilisation de la situation économique et sociale actuelle avec un retour de la croissance du PIB et une évolution positive de la crise sanitaire dans les prochains mois, qui ne conduirait pas à de nouveaux arrêts de chantiers au cours de l'exercice 2021. À la date du présent rapport, la reprise en 2021 devrait être ralentie, en raison de la persistance du virus, de la multiplication des nouveaux variants et le renforcement des mesures d'endiguement qui freine la reprise.

Toutefois, la gestion de la crise par la société permet au contraire de tester la robustesse du modèle d'affaires de Kaufman et Broad, la solidité de sa structure financière ainsi que la résilience de celui-ci, mais également, la pertinence des mesures mises en place pour atténuer les conséquences des risques.

Gouvernance

La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) étant devenue un enjeu structurant pour son activité, Kaufman & Broad a créé une Direction RSE, directement rattachée au Président-Directeur Général de la société. Par ailleurs un Comité RSE du Conseil d'Administration, a été également nouvellement créé.

Le rôle du Comité RSE est de suivre l'exécution du plan RSE en lien avec la stratégie de l'entreprise. Il est rappelé que les critères ESG font partie intégrante des paramètres de rémunération du Management de Kaufman & Broad depuis 2018.

Réduction de capital par l'annulation de titres auto-détenus

Dans le cadre de l'autorisation conférée lors de l'Assemblée Générale du 5 mai 2020, le Conseil d'Administration du 27 janvier 2021 a procédé à une réduction de son capital par l'annulation de 375 000 titres auto-détenus, pour une valeur de 12,5 millions d'euros portant ainsi le nombre de titres composant le capital social de la société de 22 088 023 à 21 713 023 actions

Proposition au Conseil d'Administration du principe de versement d'un dividende au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2020

Les résultats de 2020, la solidité de la structure financière de Kaufman & Broad ainsi que le niveau historiquement élevé de son Backlog ont conduit le Conseil d'Administration à proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires qui se réunira le 6 mai prochain un dividende de 1,85 euro par action au titre de l'exercice 2020.

Obtention du permis de construire projet A7/A8 - Austerlitz

Kaufman & Broad annonce avoir conclu le 31 janvier 2020 avec un acquéreur de premier plan une promesse de Vente en l'état futur d'achèvement (VEFA) portant sur environ 50 000 m² de bureaux à réaliser dans le cadre du projet de ré-aménagement du quartier Austerlitz à Paris. À ce jour, la totalité des surfaces de ce programme développé par Kaufman & Broad dans le cadre du projet Austerlitz font ainsi l'objet de promesses de ventes, soit sous forme de VEFA ou contrats de promotion immobilière (CPI), avec des acquéreurs de premier rang. En fin d'année 2020, le groupe a obtenu les autorisations nécessaires à la réalisation du projet A7/A8 d'Austerlitz (PC et autorisations environnementales). Pour être mise en œuvre, celles-ci devront être purgées de tout recours dans un délai de respectivement 3 mois pour le permis de construire et de 4 mois pour les autorisations environnementales. A la date du présent rapport, la société a été informée du dépôt d'un recours contre le permis de construire.

2.6. Évolution récente et perspectives d'avenir

2.6.1. Marchés

À la date du présent rapport, la croissance marque un très fort recul en France lié à la crise sanitaire COVID-19. Après une contraction attendue autour de 9,8%, le Fonds monétaire international (FMI) a indiqué dans son dernier rapport sur l'économie française anticiper une croissance de 5,5% du produit intérieur brut (PIB) du pays en 2021. La reprise en 2021 devrait être ralentie, en raison de la persistance du virus, de la multiplication des nouveaux variants et le renforcement des mesures d'endiguement qui freine la reprise. La plupart des organismes de conjoncture ne tablent pas désormais sur un retour de la croissance avant le second semestre 2021, notamment en France, en raison notamment des incertitudes sur un déploiement rapide des campagnes de vaccination.

De même, selon l'INSEE, le PIB rebondirait ainsi de + 3 % au premier trimestre 2021, puis de + 2 % au deuxième. L'activité en juin 2021 ne serait ainsi plus « que » 3 % sous son niveau d'avant-crise. L'*acquis de croissance* annuelle s'élèverait mi-2021 à 6 %. Ce chiffre est élevé mais il reflète surtout le point très bas que constitue 2020. En parallèle, l'inflation, quasi nulle fin 2020, se redresserait d'ici juin 2021.

À la date du présent rapport, il existe en France des facteurs d'incertitude importants susceptibles de peser défavorablement sur les perspectives de croissance en 2021 :

- l'impact de l'épidémie de Covid-19 sur l'activité économique générale, à raison notamment des différents dispositifs de restrictions de circulation, de l'arrêt de certains secteurs d'activité ou ralenti pas les contraintes qu'imposent les mesures gouvernementales liées à la pandémie et de l'inquiétude qu'elle génère auprès des divers acteurs économiques ;
- les mouvements sociaux tels que ceux qui ont agité la France en novembre 2018 puis à la rentrée de septembre 2019 avec la manifestation sur la réforme des retraites et qui pourraient reprendre après la fin de la crise sanitaire ;
- la forte volatilité des prix des matières premières à la hausse comme à la baisse et dont la cyclicité est difficile à anticiper ;
- les enjeux climatiques et leurs conséquences (notamment en termes de régulation) sur le modèle économique mondial ;
- la nette dégradation de l'environnement international (notamment de la situation des rapports commerciaux entre États-Unis et Chine et l'Europe) et le regain du protectionnisme des grandes économies mondiales ;
- les enjeux économiques en Europe suite au Brexit effectif depuis fin janvier 2021 et de ses conséquences sur le marché européen ;
- mais aussi des enjeux budgétaires des États membres liés aux conséquences de l'amplification de la dette de pays pour faire face aux conséquences de la crise sanitaires COVID-19.

Le marché du logement neuf sur lequel opère Kaufman & Broad, devrait, à long terme, continuer à être soutenu au cours de la prochaine décennie par des facteurs économiques, sociaux et démographiques tels qu'entre autres :

- une croissance démographique attendue selon une étude de l'INSEE, serait selon les scénarios comprise en 3 et 8 millions d'habitants d'ici à 2050, qui amènerait la population française dans une fourchette comprise entre 69 et 74 millions d'habitants. Cette croissance serait essentiellement due à la part des plus de 65 ans qui devrait croître de +10,4 millions sur la période pour représenter 27 % de la population contre 17 % aujourd'hui. La tranche des plus de 75 ans ou plus serait deux fois plus nombreuse en 2070 qu'en 2013 (+ 7,8 millions). Dans plus de la moitié des régions métropolitaine, cette proportion serait même supérieure à 18 % de la population ;
- 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.

Pour toutes ces raisons, la demande devrait continuer à croître sur le long terme et l'offre nécessitera probablement des ajustements pour y faire face.

Toutefois, le contexte des développements récents de la crise sanitaire actuelle et de ses impacts sur l'activité économique générale, l'ensemble de ces perspectives repose sur une stabilisation de la situation économique et sociale actuelle et une évolution de la crise sanitaire qui ne conduirait pas à de nouveaux arrêts de chantiers au cours de l'exercice

S'agissant des perspectives commerciales résidentielles de Kaufman & Broad pour l'exercice 2021, le maintien de la tendance à la baisse de l'attribution de permis de construire constatée depuis 2019 nous conduit à anticiper un niveau de réservations comparable à celui de 2020.

Comme annoncé en juillet dernier, le chiffre d'affaires de l'exercice 2021 devrait s'établir à environ 1,3 milliard d'euros. Dans l'hypothèse où les autorisations administratives du projet A7/A8 d'Austerlitz seraient purgées en 2021, le chiffre d'affaires pourrait être porté à 1,6 milliard d'euros. Dans le premier cas, le taux d'EBIT serait équivalent à celui de 2020 ; dans le second, il pourrait retrouver un niveau comparable à celui des années antérieures.

Dans cette période difficile dont le terme est aujourd'hui inconnu, et au-delà du maintien du contrôle de ses coûts, de la maîtrise de son besoin en fonds de roulement et de ses dépenses d'investissement, Kaufman & Broad s'appuie notamment sur deux paramètres fondamentaux :

- des indicateurs de développement qui projettent Kaufman & Broad au-delà des prochains mois :
 - un backlog global qui s'établit au 30 novembre 2020 au niveau de 3,631 milliards €, et à 2,383 milliards € pour la seule activité Logement. Il est rappelé que le Backlog est une synthèse à date qui permet d'estimer le chiffre d'affaires restant à reconnaître dans le futur – étant précisé qu'il existe une part incertaine de transformation du backlog en revenus, notamment pour les réservations non encore actées ou pour les projets n'ayant pas obtenu d'autorisation administrative définitive (soit environ 40% pour le logement et 85 % pour le tertiaire),
 - un portefeuille foncier Logement qui a atteint un plus haut historique de 35 086 lots à fin novembre 2020. Le portefeuille foncier Logement représente l'ensemble des terrains pour lesquels tout engagement (promesse de vente,) a été signé.

Kaufman & Broad continuera de suivre avec attention les développements de la situation sanitaire au cours des prochaines semaines et informera en tant que de besoin le marché de son impact sur ses activités.

3. INFORMATIONS SUR LES 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.

Sont présentés dans le présent document les principaux risques extrait du Document d'Enregistrement Universel pouvant, affecter l'activité, la situation financière, la réputation, les résultats ou les perspectives du groupe, tels que notamment identifiés dans le cadre de l'élaboration de la cartographie des risques majeurs du groupe, revue en décembre 2019 et actualisée en décembre 2020, notamment compte tenu des impacts liés à la crise du COVID 19, qui évalue leur criticité, c'est-à-dire leur gravité et leur probabilité d'occurrence, après prise en compte des plans d'action mis en place. Au sein de chacune des catégories de risques mentionnées ci-dessous, les facteurs de risque que la Société considère, à la date du présent document d'enregistrement universel, comme les plus importants sont mentionnés en premier lieu.

Les risques figurant ci-après, sont, ceux que la société estime être spécifique au groupe, et dont la réalisation pourrait avoir un impact net défavorable significatif sur le groupe, ses activités, sa situation financière, ses résultats ou sa capacité à réaliser ses objectifs. L'ordre d'importance dans lequel sont présentés ces facteurs de risques par la société, pourrait être modifié à tout moment, notamment en raison de la survenance de faits nouveaux externes ou propres à elle, dont elle aurait connaissance.

<p>Risques liés au secteur d'activité du groupe :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Risques liés à la conjoncture économique* - Risques liés à la concurrence dans le secteur de la promotion immobilière - Risques liés au montage d'opérations en co-promotion - Risques liés aux garanties bancaires dans le cadre des ventes en l'état futur d'achèvement 	<p>Risques liés aux activités du groupe :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Risques liés au marché foncier* - Risques liés aux coûts de construction* - Risques liés aux relations avec les fournisseurs* - Risques liés à la réputation du groupe - Risques liés à la gestion des programmes^{RSE} - Risques liés aux grands projets - Risques liés à la stratégie de développement du groupe 	<p>Risques liés à la société :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Risques liés à la dépendance à l'égard des dirigeants^{RSE*} - Risques liés aux ressources humaines^{RSE*} - Risques liés à l'endettement de la société - Risques liés aux clauses restrictives des contrats de financement
<p>Risques de marché :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Risques de taux* 	<ul style="list-style-type: none"> - Risques liés aux contrats conclus avec des personnes publiques - Risques liés à la pollution - Risques liés aux circonstances climatiques^{RSE} - Risques liés aux systèmes informatiques - Risques liés aux acquisitions - Risques liés aux tentatives de fraude, d'escroquerie et de corruption - Risques liés aux couvertures d'assurances^{RSE} 	<p>Risques juridiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Risques liés à la réglementation directement applicable au groupe* - Risques liés aux dispositifs fiscaux pouvant affecter le marché du logement neuf et à l'évolution de la réglementation fiscale - Risques liés aux procédures contentieuses - Risques liés aux engagements hors bilan - Risques liés à la protection des données personnelles
<p>* Risques considérés comme les plus importants de la catégorie^{RSE} ^{RSE} Facteurs de risques présentés dans le tableau d'évaluation des risques RSE</p>		

Incidence de la crise sanitaire sur les facteurs de risques spécifiques au Groupe

La société estime que la crise sanitaire actuelle bien qu'étant un évènement non spécifique au groupe pourrait, dans une certaine mesure, renforcer certains risques ou familles de risques spécifiques au groupe tels que les risques liés aux coûts de construction, risques liés aux relations avec les fournisseurs, risques liés à l'endettement de la société.

En revanche, la crise actuelle, n'est pas de nature à remettre en cause le périmètre et la classification des risques spécifiques tels qu'identifiés et décrits dans le Document d'enregistrement universel. En effet, la gestion de la crise par la société permet au contraire de tester la robustesse du modèle d'affaires du Kaufman et Broad, la solidité de sa structure financière ainsi que la résilience de celui-ci, mais également, la pertinence des mesures mises en place pour atténuer les conséquences des risques.

En effet, durant le premier confinement de la pandémie de Covid-19, la plupart des chantiers du groupe ont été à l'arrêt, total ou partiel, et l'activité commerciale fortement ralentie. Cette situation a eu des conséquences défavorables significatives sur la situation financière du groupe, dont les encaissements quasiment nuls durant cette période en l'absence de nouveaux appels de fonds alors que le règlement des situations de travaux du premier trimestre devenait exigible. Kaufman & Broad n'a pas demandé le report ou la suspension du paiement de ses charges fiscales et sociales ou sollicité des prêts bancaires garantis par l'Etat, mis en place dans le cadre des mesures de soutien à l'économie. Toutefois, afin de préserver les moyens humains du groupe dans la perspective d'une reprise de l'activité, Kaufman & Broad a néanmoins mis en place un dispositif de chômage partiel pour certains de ses salariés, permettant de garantir aux salariés concernés le paiement de l'intégralité de leur rémunération. Le financement de ce dispositif a été assuré en partie par l'allocation partielle d'activité, dont le groupe a demandé à pouvoir bénéficier auprès des autorités compétentes. Enfin, de manière à renforcer encore davantage sa situation de trésorerie déjà solide et d'assurer le financement de ses besoins généraux dans ce contexte, le groupe a procédé en mars 2020 à titre conservatoire au tirage d'un montant de 150 millions d'euros, sur la ligne de crédit « RCF » remboursables sur des durées de 1, 3 et 6 mois. Au 30 novembre 2020, l'ensemble de ces tirages étaient remboursés.

3.1 Risques liés au secteur d'activité du groupe

3.1.1. 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 1.3. « Caractéristiques essentielles de l'activité » du document d'enregistrement universel) sont autant de variables pouvant influencer l'activité de promotion immobilière.

À la date du présent rapport, la croissance marque un très fort recul en France lié à la crise sanitaire COVID-19. Après une contraction de 8,3% en 2020, le Fonds monétaire international (FMI) a indiqué dans son dernier rapport sur l'économie française anticiper une croissance de 5,5% du produit intérieur brut (PIB) du pays en 2021. La reprise en 2021 devrait être ralentie, en raison de la persistance du virus, de la multiplication des nouveaux variants et le renforcement des mesures d'endiguement qui freine la reprise. La plupart des organismes de conjoncture ne tablent pas désormais sur un retour de la croissance avant le second semestre 2021, notamment en France, en raison notamment des incertitudes sur un déploiement rapide des campagnes de vaccination.

De même, selon l'INSEE, le PIB rebondirait ainsi de + 3 % au premier trimestre 2021, puis de + 2 % au deuxième. L'activité en juin 2021 ne serait ainsi plus « que » 3 % sous son niveau d'avant-crise. L'acquis de croissance annuelle s'élèverait mi-2021 à 6 %. Ce chiffre est élevé mais il reflète surtout le point très bas que constitue 2020. En parallèle, l'inflation, quasi nulle fin 2020, se redresserait d'ici juin 2021.

À la date du présent rapport, il existe en France des facteurs d'incertitude importants susceptibles de peser défavorablement sur les perspectives de croissance en 2021 :

- l'impact de l'épidémie de Covid-19 sur l'activité économique générale, à raison notamment des différents dispositifs de restrictions de circulation, de l'arrêt de certains secteurs d'activité ou ralenti pas les contraintes qu'imposent les mesures gouvernementales liées à la pandémie et de l'inquiétude qu'elle génère auprès des divers acteurs économiques ;
- les mouvements sociaux tels que ceux qui ont agité la France en novembre 2018 puis à la rentrée de septembre 2019 avec la manifestation sur la réforme des retraites et qui pourraient reprendre après la fin de la crise sanitaire ;
- la forte volatilité des prix des matières premières à la hausse comme à la baisse et dont la cyclicité est difficile à anticiper ;
- les enjeux climatiques et leurs conséquences (notamment en termes de régulation) sur le modèle économique mondial ;
- la nette dégradation de l'environnement international (notamment de la situation des rapports commerciaux entre États-Unis et Chine et l'Europe) et le regain du protectionnisme des grandes économies mondiales ;
- les enjeux économiques en Europe suite au Brexit effectif depuis fin janvier 2021 et de ses conséquences sur le marché européen
- mais aussi des enjeux budgétaires des États membres liés aux conséquences de l'amplification de la dette de pays pour faire face aux conséquences de la crise sanitaire COVID-19.

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. Dans le contexte actuel d'épidémie de Covid-19, faisant notamment naître des incertitudes quant aux perspectives de croissance et d'emploi, la confiance des ménages pourrait être significativement et durablement affectée, ce qui pourrait notamment avoir pour conséquence le report, voire l'abandon de projets d'acquisitions immobilières.

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 en outre 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 dans un environnement incertain, mais également les perspectives de rentabilité que pourrait obtenir l'entreprise en exploitant ce bien immobilier le cas échéant sont également des facteurs importants dans

le choix d'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 de 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 ; en effet, en près de 15 ans les taux d'intérêt sur les crédits immobiliers sont passés de 4,35 % à 1,17 % en décembre 2020, et parallèlement la durée sur la même période s'est portée de 15,4 ans en moyenne à 29,4 ans en décembre 2020. Cet allongement a permis d'absorber les conséquences de la hausse continue du prix des logements et de, souvent, contenir le taux d'effort sous le seuil des 33%. Et en octobre dernier, la durée moyenne s'est établie au niveau le plus élevé constaté jusqu'alors. 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.

Dans ce contexte, le groupe a amorcé depuis plusieurs années une diversification de son offre vers des produits où son savoir-faire en matière de développement de logement est transposable, tels que les résidences-services (tourisme, étudiants, affaires et seniors non médicalisées) 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 précommercialisation : le groupe ne s'engage généralement dans un programme d'Immobilier d'entreprise que quand le programme est entièrement précommercialisé (voir la section 1.4.4. « Méthode de commercialisation » du document d'enregistrement universel) ; alors que s'agissant des programmes de logement, l'engagement du groupe intervient généralement après l'atteinte d'un taux de précommercialisation 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 1.3.1.6. « Cyclicité et saisonnalité » du document d'enregistrement universel). 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 2020 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 2020 sont présentées à la section 2.6. « Evolution récente et perspectives d'avenir ».

3.1.2. Risques liés à la société

3.1.2.1. Risques liés à l'endettement de la société

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

Les principaux passifs financiers du groupe sont constitués d'un contrat de crédit syndiqué d'un montant de 250 millions d'euros d'une maturité initiale de 5 ans conclu le 30 janvier 2019 (le « **Contrat de Crédit Senior** ») et d'un emprunt obligataire d'un montant de 150 millions d'euros de type « Euro PP » émis le 18 mai 2017 (l'« **Emprunt Obligataire** »). Les passifs financiers et la décomposition de l'endettement financier du groupe sont décrits à la note 6. « Financements et instruments financiers » de l'annexe aux états financiers consolidés du groupe au 30 novembre 2020. En date du 30 mars 2020, conformément la clause prévue au contrat de Crédit signé en date du 30 janvier 2019, Kaufman & Broad a effectué une demande de prorogation de la date d'échéance du Crédit d'une année supplémentaire telle que prévue aux termes du Contrat de Crédit, à savoir du 30 janvier 2024 date d'échéance initiale, au 30 janvier 2025, date d'échéance prolongée. La demande a été acceptée par l'ensemble de prêteurs du contrat de Crédit Syndiqué du 30 janvier 2019.

Au 30 novembre 2020, le montant de la trésorerie et équivalent de trésorerie du groupe s'établit à 215,2 millions d'euros contre 208,4 millions d'euros à fin novembre 2019, auquel il convient d'ajouter 250 millions d'euros de ligne de crédit *revolving* non tirée, portant ainsi la capacité financière de Kaufman & Broad à 465,2 millions d'euros au 30 novembre 2020 contre 458,1 millions d'euros au 30 novembre 2019. Enfin, le montant total de l'endettement du groupe s'élevait à 172,4 millions d'euros 152,1 millions d'euros, soit une Trésorerie nette de 62,5 millions d'euros (hors dette de loyers IFRS16), à comparer à 152,1 millions d'euros au 30 novembre 2019, avec une Trésorerie nette de 56,0 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, qui pourraient le cas échéant ne pas être obtenus à des conditions satisfaisantes, ce qui pourrait avoir un effet défavorable sur son activité ou sa situation financière.

3.1.2.2. Risques liés aux clauses restrictives des contrats de financement

L'Emprunt Obligataire du 18 mai 2017 ainsi que le Contrat de Crédit Syndiqué du 30 janvier 2019 contiennent 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 l'emprunt obligataire et/ou le Contrat de Crédit Syndiqué) :

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 sur l'un quelconque de ses actifs, en dehors du cours normal de ses affaires à la garantie de ses engagements ou de ceux de ses filiales membres du groupe.

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, 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 Annuels RSE, un mécanisme incitatif positif comme négatif sera appliqué sur la marge applicable en cours.

En outre, 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 ^(a)	≤ 3,0
Ratio d'Endettement ^(b)	≤ 2,5
<p>(a) Soit la Dette Financière Nette (1) divisée par l'EBITDA (2) où :</p> <p>(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 ;</p> <p>(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.</p> <p>(b) Soit la Dette Financière Nette (1) divisée par les capitaux propres ajustés (3) :</p> <p>(3) capitaux propres ajustés = capitaux propres consolidés au 30 novembre 2016 + résultat consolidé cumulé du 1^{er} décembre 2016 à la fin du trimestre considéré - dividendes versés sur la période considérée + charge d'impairment cumulée de la période du 1^{er} décembre 2016 à la fin du trimestre considéré.</p>	

Par ailleurs l'emprunt Obligataire prévoit qu'en cas de changement de contrôle de Kaufman & Broad SA, chaque porteur aura l'option de demander le remboursement anticipé de la dette contractée par Kaufman & Broad SA dans le cadre dudit emprunt. Aux termes de 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 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. Le Contrat de Crédit Syndiqué 2019 prévoit également pour chaque semestre comptable à compter du 30 novembre 2018 et jusqu'à l'échéance du Contrat de 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 (Contrat de Crédit Senior)	Seuil à date
Ratio de levier financier ^(a)	≤ 3,0
Ratio d'Endettement ^(b)	≤ 2,0
<p>(a) Soit la Dette Financière Nette (1) divisée par l'EBITDA (2) où :</p> <p>(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 ;</p> <p>(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.</p> <p>(b) Soit la Dette Financière Nette (1) divisée par les capitaux propres consolidés (3) :</p> <p>(3) 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 impairment 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.</p>	

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 Syndiqué 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 Syndiqué 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 Syndiqué.

Par ailleurs, le Contrat de Crédit syndiqué 2019 prévoit 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 emploi et tous autres montants dus au titre des documents de financement deviendront automatiquement exigibles et ce, à la date du dudit changement de Contrôle. Aux termes du Contrat de Crédit Syndiqué 2019, un changement de contrôle désigne tout événement 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 événement 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 du Contrat de Crédit Senior Syndiqué 2019 et/ou de l'Emprunt Obligatoire, 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.

Au cours de la crise sanitaire, Kaufman & Broad n'a pas demandé le report ou la suspension du paiement de ses charges fiscales et sociales ni sollicité des prêts bancaires garantis par l'État, mis en place dans le cadre des mesures de soutien à l'économie. La société a en revanche procédé à l'extension d'un an de sa ligne de crédit « RCF », portant ainsi la maturité de la dette à 4,2 ans.

3.2. Risques de marché

3.2.1. 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.

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 Crédit Senior mis en place le 4 avril 2016 existant 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. Compte tenu du remboursement de la dette senior intervenu au cours du trimestre, le *swap* résiduel de 20 millions d'euros a été remboursé intégralement par anticipation en 2019.

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 d'un crédit syndiqué mis en place en 2016, et son refinancement par une ligne de crédit *Corporate* en janvier 2019 (RCF), la part d'exposition de la dette du groupe aux risques de taux s'établit à 250 millions d'euros. Dans le contexte de la crise sanitaire et afin de renforcer davantage sa situation de trésorerie et ses moyens de financement de ses besoins généraux, le groupe a procédé, à titre conservatoire, en mars 2020, au tirage d'un montant de 150 millions d'euros, remboursables sur des durées de 1, 3 et 6 mois. La société a procédé au remboursement progressif de ces tirages durant le deuxième et le troisième trimestre 2020. Au 30 novembre 2020, l'ensemble des montants tirés sur la ligne "RCF" étaient remboursés.

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

(en milliers d'euros)	Base	Gain/pertes comptables Hausse 50 pts	Gain/pertes comptables Baisse 10 pts
Lignes de crédit syndiqué ^(a)	0	0	0
Emprunt Obligataire	150 000	0	0
Facilités de crédit et autre emprunts ^(b)	1 225	- 6	1
Disponibilités ^(c)	208 102	1 041	- 208
Valeurs mobilières de placement	-	-	-
Swap ^(d)	0	0	0
IMPACT NET SUR LE RESULTAT AVANT IMPOT	-	1 034	- 207

(a) Hypothèses : Euribor 1 mois à - 0,490 %.
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 : - 8 milliers d'euros ;
- à la baisse : + 2 milliers d'euros.

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

(c) Banques, caisses disponibles et soldes réservataires.

(d) Par suite du remboursement du solde du Contrat de Crédit Senior du 4 avril 2016 et du solde du swap résiduel de 20 millions d'euros depuis le 1er trimestre 2019, le groupe ne dispose plus d'instruments de couverture.

Types d'instruments	Variable/fixe	Moins d'un an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Lignes de crédit syndiqué ^(a)	variable			
Emprunt obligataire	fixe	2 322	150 000	
Facilités de crédit	variable	1 527		
PASSIFS FINANCIERS		3 849	150 000	
Banques et caisses disponibles	variable	213 794		
Placements à court terme	variable	0		
Soldes réservataires	variable	1 398		
ACTIFS FINANCIERS		215 192	-	-
Position nette avant gestion		- 211 343	150 000	
Swap			0	
POSITION NETTE APRES GESTION		- 211 343	150 000	0

(a) Cette ventilation ne tient pas compte du montant de 250 millions d'euros de la ligne RCF du Crédit Syndiqué du 30 janvier 2020 et non tirés au 30 novembre 2020.

3.2.2. 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. Une défaillance d'une de ces contreparties pourrait avoir de lourdes conséquences sur le groupe.

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 copromotion peuvent être défaillants durant la réalisation du programme immobilier et peuvent ne pas pouvoir honorer leurs engagements, entraînant pour la société l'obligation de faire face aux besoins de trésorerie générés par les programmes immobiliers concernés. Lorsque le groupe estime que la situation financière de ses partenaires est fragilisée, une provision pour risques est alors constatée dans les comptes de la société. À ce titre, le montant total de provisions pour risques s'élève à 8,4 millions d'euros dans les comptes consolidés du groupe clos le 30 novembre 2020 contre 7,9 millions d'euros à fin 2019 (voir 6.1.5. « 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.

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 sont décrits dans le document d'enregistrement universel 2020 de la société au chapitre 4.1 Facteurs de risque.

4. AUTRES INFORMATIONS

4.1. Bilan des opérations d'achat et de ventes d'actions (L. 225-211 al. 2)

Contrat de liquidité

Dans le cadre de la mise en œuvre du Contrat de Liquidité, les volumes et prix d'opération durant l'exercice 2020 se décomposent comme suit :

Nombre d'actions achetées : 243 355 titres

Cours moyen des achats : 34,57 euros

Nombre d'actions vendues : 243 105 titres

Cours moyen des ventes : 34,62 euros

Montant total des frais de négociation : 40 000 euros

Au 30 novembre 2020, le groupe détenait 715 105 actions propres (représentant 3,24 % du capital de la société), dont 192 996 actions (représentant 0,87 % du capital de la société) destinées à couvrir les attributions d'actions gratuites de mai 2018, février 2019 et février 2020 autorisé par l'Assemblée Générale du 3 mai 2018 et du 2 mai 2019, ainsi qu'un montant de 516 109 actions (représentant 2,34 % 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 6 000 actions détenues dans le cadre du Contrat de Liquidité (représentant moins de 0,03 % 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 2 mai 2019. 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. Le 19 juillet 2019, le mandat a été de nouveau prorogé jusqu'au 31 octobre 2019 pour une enveloppe totale de rachat de 10 000 000 d'euros fixée par l'Assemblée Générale Mixte du 2 mai 2019. Le 31 octobre 2019, Kaufman & Broad a décidé de renouveler la durée du mandat jusqu'au 28 février 2020 portant le prix de rachat à 10 000 000 d'euros dans les limites de l'Assemblée Générale des actionnaires du 2 mai 2019. Le 24 février 2020, la société a décidé de proroger le mandat confié à Rothschild Martin Maurel jusqu'au 31 juillet 2020 pour le montant de rachat autorisé par l'Assemblée Générale des actionnaires du 2 mai 2019.

Le 10 mars 2020, Kaufman & Broad SA a décidé de porter à 2 000 000 € le montant total à acquérir dans le cadre du mandat confié à Rothschild Martin Maurel. Le 24 mars 2020, Kaufman & Broad SA a décidé d'allouer 5 000 000 € supplémentaires au montant du programme de rachat d'actions, confié à Rothschild Martin Maurel.

Enfin, le 22 juillet 2020, Dans le prolongement de la mise en œuvre de son programme de rachat d'actions dans les conditions prévues par la 11ème résolution de l'assemblée générale des actionnaires du 5 mai 2020, Kaufman & Broad SA a annoncé la signature d'un mandat irrévocable avec un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante portant sur le rachat de ses propres actions dans la limite d'un nombre maximum d'actions représentant 8% du capital social de Kaufman & Broad SA sur une durée de douze mois à compter du 22 juillet 2020, en fonction des conditions de marché.

4.2.Plans d'option d'achat ou de souscription d'actions - Attribution gratuite d'actions - Attribution de bons de souscription d'actions

4.2.1. Plan d'option d'achat ou de souscription d'actions

Il n'y a aucun plan en cours au 30 novembre 2020.

4.2.2. Plans d'attribution gratuite d'actions

Sur l'exercice, le Conseil d'administration a décidé la mise en œuvre de 2 nouveaux plans d'actions gratuites le 27 février 2020 dans le cadre de l'autorisation de l'Assemblée Générale du 5 mai 2019.

Les principales caractéristiques des plans en cours au 30 novembre 2020 au sein du groupe sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

Plan d'actions gratuites	3 mai 2018	21 février 2019 Plan 1	21 février 2019 Plan 2	Février 2020 Plan 1	Février 2020 Plan 2
Date d'autorisation par l'Assemblée Générale Extraordinaire	3 mai 2018	3 mai 2018	3 mai 2018	2 mai 2019	2 mai 2019
Nombre d'actions gratuites pouvant être attribuées	250 000	240 000	138 012	250 000	156 783
Date du Conseil d'Administration attribuant des actions	3 mai 2018	21 février 2019	21 février 2019	27 février 2020	27 février 2020
Nombre de bénéficiaires	1	944	1	883	1
Types d'actions	Existantes	Existantes	Existantes	Existantes	Existantes
Nombre d'actions gratuites attribuées	10 000	101 988	10 000	93 217	10 000
Actions devenues caduques	0	23 039	0	9 170	0
Actions en cours au 30 novembre 2020	10 000	78 949	10 000	84 047	10 000
Cours le jour de l'attribution	43,80 €	34,20 €	34,20 €	37,38 €	37,38 €
Date d'acquisition	3 mai 2021	21 février 2021	21 février 2022	27 février 2022	27 février 2023
Date de disponibilité	3 mai 2022	21 février 2023	21 février 2023	27 février 2024	27 février 2024

4.3. Intérêts des dirigeants

4.3.1. Rémunération des membres des organes d'administration

Ces éléments sont détaillés dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise

4.3.2. Rémunération des mandataires sociaux

Ces éléments sont détaillés dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise

4.3.3. Rémunération des membres des organes d'administration

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 de la Directrice Ressources Humaines ;
- le Comité de Direction suit la réalisation du Plan par activité. Il propose les actions d'amélioration et fixe les objectifs à déployer dans les agences et directions. Il contribue à la définition et à la mise en œuvre des projets du groupe. Il est composé du Comité Exécutif et de Directeurs Généraux Adjointes Régionaux et Directeurs *Corporate*.

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 2020, 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 2 742 984 euros, dont 1 556 649 euros de salaire fixe et 1 186 335 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 1 007 269 euros dans les comptes de l'exercice 2020. 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.

En 2020, les membres du Comité Exécutif non compris les mandataires sociaux de Kaufman & Broad SA ont bénéficié de 13 800 actions attribuées gratuitement le 28 février 2020.

Au titre de l'exercice 2019, ils ont bénéficié de 14 200 actions attribuées gratuitement le 21 février 2019.

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 2021 a constaté la réalisation des conditions de performances applicables à 10 467 actions de performance.

Le Conseil d'Administration du 29 janvier 2021 a constaté la réalisation des conditions de performances applicables à 10 467 actions de performance.

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, 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.

4.4. Dispositif de contrôle interne et de gestion des risques

4.4.1. 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 rapport, couvre l'ensemble des entités et des divisions du groupe, c'est-à-dire la société mère Kaufman & Broad SA et ses participations majoritaires, directes et indirectes.

4.4.2. Environnement et organisation du contrôle interne

4.4.2.1. L'organisation générale du contrôle interne

4.4.2.1.1. 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 ; le contrôle interne 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.

4.4.2.1.2. 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,
 - Ressources Humaines
 - Ventes Institutionnelles
 - Qualité et Architecture ;
 - RSE et Innovation
 - Aménagement et Territoires
- 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.

4.4.2.2. 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.

4.4.2.2.1. Comité Exécutif

La composition du Comité Exécutif de Kaufman & Broad est détaillée en section 3.1.3.1 du Document d'enregistrement universel.

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.

4.4.2.2.2. Comité Exécutif Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE)

La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) étant devenue un enjeu structurant pour son activité, Kaufman & Broad a créé une Direction RSE, directement rattachée au Président-Directeur Général de la société, ainsi qu'un Comité Exécutif RSE, dont la mission est la mise en place du Plan RSE en lien avec la stratégie de l'entreprise.

Un Comité RSE du Conseil d'Administration, également nouvellement créé, suit et rapporte au Conseil d'Administration l'exécution du Plan défini par le Comité Exécutif RSE.

La description de la gouvernance RSE est décrite dans la section 4.5.1.1 « Gouvernance de la RSE : organisation dédiée au Développement Durable » dans la déclaration de performance extra-financière.

Il est rappelé que les critères ESG font partie intégrante des paramètres de rémunération du Management de Kaufman & Broad depuis 2018

4.4.2.2.3. Comité de Direction

La composition du Comité Exécutif de Kaufman & Broad est détaillée en section 3.1.3.1.8. du Document d'enregistrement universel.

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.

4.4.2.2.4. 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 Document d'enregistrement universel.

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 1.5.2.2. du Document d'enregistrement universel.

4.4.2.2.5. 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.

4.4.2.2.6. 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.

4.4.2.3. 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.

4.4.2.3.1. 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.

4.4.2.3.2. 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 2020 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.

4.4.2.3.3. 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.

4.4.2.3.4. 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.

4.4.2.3.5. 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.

4.4.2.3.6. 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.

4.4.2.3.7. 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 courant ;
- 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.

4.4.3. Les systèmes de gestion des risques de l'entreprise

4.4.3.1. Risques significatifs identifiés

Les risques significatifs identifiés auxquels le groupe peut être confronté sont détaillés dans le document d'enregistrement universel de la société à la section 4.1. « Facteurs de risques ».

4.4.3.2. 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 en 2019 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 des Administrateurs membres du Comité d'Audit ainsi que de 26 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 hiérarchisation des risques majeurs issue de la phase d'entretiens a par ailleurs fait l'objet d'un atelier de validation composé de membres du Comité de Direction ainsi que d'Administrateurs parmi ceux précédemment rencontrés dans le cadre de la démarche.

La cartographie des risques majeurs ainsi actualisée a été présentée lors du Comité d'Audit du 27 janvier 2020.

La cartographie des risques du groupe est actualisée tous les ans, soit sur la base d'un exercice complet de mise à jour au moyen d'entretiens comme en 2019 pour le compte de l'exercice 2020, soit sur la base de l'évolution des indicateurs pertinents définis lors de la démarche pour ajuster la pondération des risques majeurs, comme cela a été réalisé pour 2021. La cartographie ainsi actualisée a été présentée lors du Comité d'Audit du 25 janvier 2021.

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 l'établissement de la cartographie des risques majeurs du groupe. Les éléments du dispositif de prévention et de lutte contre la corruption et le trafic d'influence adoptés par le Groupe sont régulièrement présentés au Comité d'Audit du Conseil d'Administration. Ce dispositif est détaillé à la section 4.5. "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'Oeuvre 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.

4.4.4. Les éléments clefs du Dispositif de Contrôle Interne du groupe

4.4.4.1. 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 signés par l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

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'Ethique renvoie également aux accords, procédures et notes existants dans ces différents domaines.

Ces 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'Ethique et des procédures connexes font l'objet d'une formation obligatoire destinée à l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

4.4.4.2. 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.

4.4.4.3. 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.

4.4.4.4. 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 édit 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.

4.4.4.5. 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 IFRS 15, 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 des 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.

4.4.4.6. 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.

La politique de gestion du risque de taux est établie par la direction générale sur proposition de la direction financière. Elle a pour objectif de maîtriser les variations des taux d'intérêt et leur 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.

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.

4.4.4.7. 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.

4.4.5. 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.

4.4.5.1. 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.

4.4.5.2. 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 Consolidation communique à l'ensemble des services concernés des instructions sur le déroulement du processus de clôture précisant les informations à saisir, les retraitements à opérer et le calendrier de ces opérations.

La Direction du Contrôle de Gestion, du *Reporting* et de l'Information Financière revoit le compte de résultat consolidé préparé par la direction des Comptabilités et de la Consolidation et il analyse les écarts significatifs ; il en fait part à la Directrice 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.

4.4.5.3. 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.

4.4.5.3.1. 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.

4.4.5.3.2. 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.

4.4.5.3.3. 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.

4.4.5.4. 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 d'enregistrement universel, 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.

4.4.6. 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.

4.5. Déclaration de performance extra-financière : Responsabilité sociale, environnementale & sociétale de Kaufman & Broad

Selon les prévisions de l'ONU Habitat, l'augmentation démographique, le changement climatique mais également des phénomènes mondiaux plus abrupts comme la crise sanitaire COVID-19 actuelle imposent d'adapter et rendre plus résilient le modèle urbain pour faire face aux enjeux globaux.

Pour un groupe comme Kaufman & Broad, une partie de la réponse consiste en améliorer le bien-être des occupants, participer à la construction de villes inclusives ou encore produire des bâtiments adaptés à la demande des territoires et des citoyens. En particulier, la production et l'usage des bâtiments contribuent 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 et diminuer l'impact des bâtiments énergivores.

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. Cette attente est renforcée par le contexte lié au Covid : le temps passé au domicile et les pratiques professionnelles, culturelles, sportives ou loisirs réalisées au domicile ont fait évoluer la perception des ménages de leur habitat. Le confort d'usage et le bien-être des occupants sont donc au cœur des préoccupations du groupe et constituent une source d'innovation et de recherche de qualité.

La politique du groupe s'inscrit plus particulièrement dans quatre 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 » ;



« Etablir des modes de consommation et de production durables ».



« Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions ».



« Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous ».

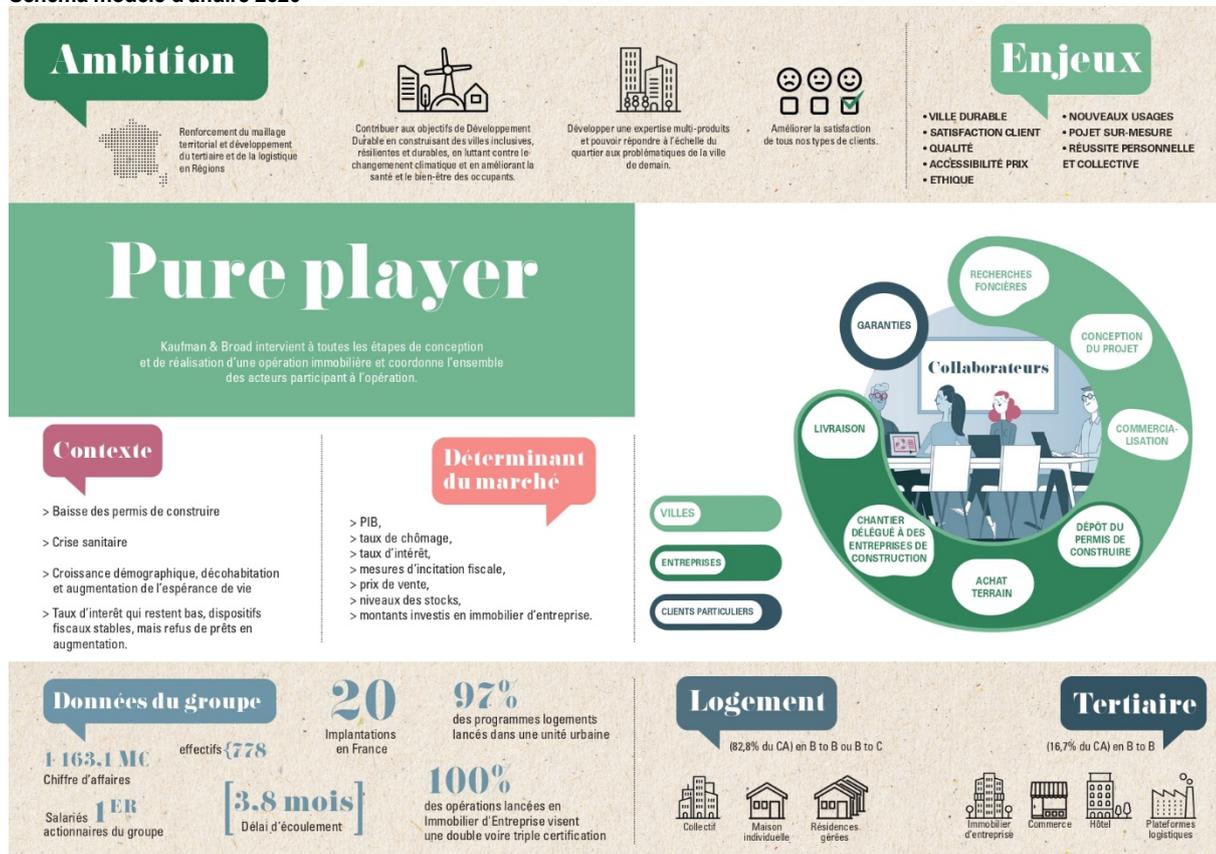
Conformément à l'article L. 225-102-1 du Code de commerce, revu suite à la transposition de la Directive 2014/95/UE sur la Déclaration de Performance Extra-Financière, et précisé par le décret n° 2017-1265 relatif à la publication d'informations non financières, le groupe publie ces informations pour son exercice 2020. 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 présentent ainsi 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.

4.5.1. Présentation de l'activité du groupe et de la démarche de responsabilité sociétale de Kaufman & Broad

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.

Schéma modèle d'affaire 2020



Kaufman & Broad exerce 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 logements sociaux et de résidences de services (d'étudiants, seniors non médicalisées, d'affaires ou de tourisme), d'hôtels, ainsi qu'une activité d'immobilier tertiaire (bureaux, commerces et entrepôts logistiques).

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).

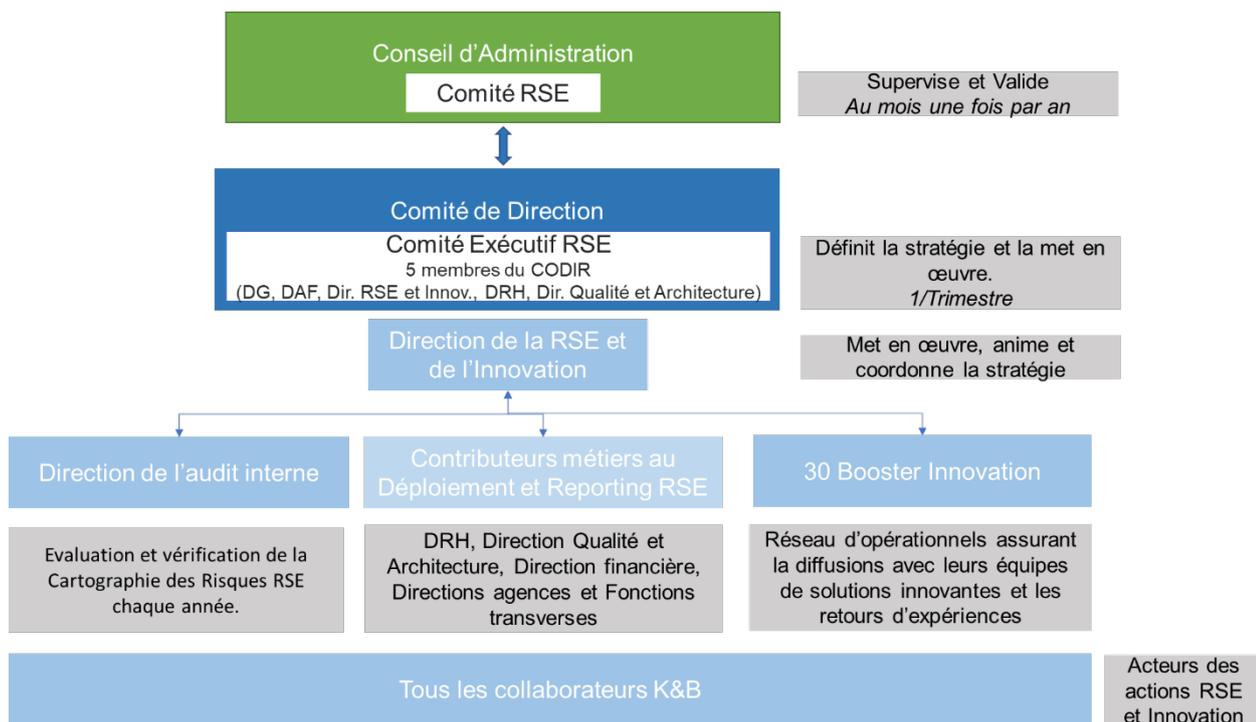
Kaufman & Broad développe donc sa stratégie à travers un développement foncier responsable, des typologies de bâtiments répondant aux attentes des territoires, des produits dont l'efficacité énergétique assure une basse consommation pour les occupants, et un dialogue en continu avec ces différentes parties prenantes pour répondre au mieux à leurs attentes.

Sans forcément être exhaustive, cette formalisation du modèle d'affaires du groupe a pour but de représenter son cycle d'activité, ses produits, ainsi que l'environnement commercial dans lequel il évolue, de manière à mieux comprendre les enjeux et risques détaillés dans la présente section. La section 1.3. du document d'enregistrement universel approfondit par ailleurs les caractéristiques essentielles de l'activité et du fonctionnement du groupe, et la section 2.1.2. détaille quant à elle certains indicateurs clés de son activité.

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 françaises, britannique et américaine.

4.5.1.1. Gouvernance de la RSE : Organisation dédiée au Développement Durable



Au sein du conseil d'Administration, le Comité RSE se regroupe au moins une fois par an pour superviser et valider les orientations stratégiques ainsi que les actions proposées par le Comité Exécutif RSE (qui se regroupe au moins une fois par trimestre). Le Comité Exécutif RSE réunit 5 membres du Comité de Direction : Directeur Général, Directeur Financier, Directeur des Ressources Humaines, Directeur Architecture et Qualité et la Direction RSE et Innovation.

La Direction de la RSE et de l'Innovation est directement rattachée à la Direction Générale et est membre du Comité de Direction et du Comité Exécutif RSE. Elle porte les enjeux RSE au sein du CODIR et en assure le reporting en lien avec les autres directions du groupe notamment la Direction Finance et Relation Investisseur, la Direction de l'audit interne, la Direction des Ressources Humaines, la Direction Qualité et Architecture et les Directions Agences et Fonctions Transverses.

La stratégie RSE est déployée dans les différents métiers et en lien avec les opérationnels par la mise en place de projets transversaux sur les enjeux prioritaires de la société, notamment l'amélioration de l'impact environnemental du groupe et de ses produits, la qualité, la satisfaction client, la gestion des compétences et l'innovation. En particulier, en matière de produits et services, la stratégie innovation peut s'appuyer sur un Réseau de Booster Innovation, composé de différents responsables métiers opérationnels dans chaque Agence du groupe et au sein des principales fonctions transverses. Ce réseau encourage le partage de savoir-faire et meilleures pratiques innovantes (y compris sur le plan environnemental) entre les Agences et organise la mise en œuvre, le suivi et le retour d'expérience des expérimentations de nouvelles solutions ou services.

4.5.1.3 Dialogue avec nos parties prenantes

Kaufman & Broad intervient à toutes les étapes de conception et de réalisation d'une opération immobilière, auprès de multiples interlocuteurs. Le groupe a défini les différents enjeux et responsabilités qui existent dans les relations qu'il entretient avec ses parties prenantes.

La cartographie des parties prenantes du groupe

La société a réalisé une cartographie des différents acteurs à partir : d'une analyse sectorielle, d'entretiens menés auprès de managers et de cadres dirigeants du groupe ainsi que des analyses de documents, qui ont permis d'identifier et de classer les parties prenantes internes et externes selon leur degré d'influence sur le groupe et leur impact sur l'activité.

- Le premier tableau représente les parties prenantes directement nécessaires au fonctionnement de l'entreprise et à la pérennité de son offre. Ce sont des parties prenantes avec lesquelles le groupe s'engage et collabore de manière proactive.

Partie prenante	Mode de dialogue
Clients particuliers	<ul style="list-style-type: none"> Site internet et application Médias et réseaux sociaux Service Relations Client et Compte client Réseau commercial Guide du propriétaire & livret gestes verts Enquêtes de satisfaction client
Collaborateurs et salariés actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> Instances représentatives du personnel et syndicales Assemblée Générale et instance de gouvernance pour les salariés actionnaires Revue RH & entretiens annuels Baromètre interne Communication interne & intranet Enquêtes de satisfaction GPTW Système d'alerte éthique anonyme
Collectivités locales et riverains	<ul style="list-style-type: none"> Instances représentatives de la FPI Associations professionnelles Réponses aux consultations publiques Réunions avec la mairie Référés préventifs Partenariat avec l'association « Empreintes Citoyennes »
Entreprises partenaires et fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> Négociations Relations contractuelles Évaluation de la viabilité/solvabilité financière Enquête sur la politique de la RSE et Ethique
Actionnaires et investisseurs	<ul style="list-style-type: none"> Site internet Document de référence Assemblée Générale Due Diligences Réunion dédiée
R&D, experts et innovations	<ul style="list-style-type: none"> Réseau booster innovation Incubateurs Partenariats contractuels Groupes de travail
Clients institutionnels et entreprise	<ul style="list-style-type: none"> Site internet KB Patrimoine (dédié à la prescription pour les conseillers en gestion de patrimoine) Réseau commercial intermédié (conseillers de gestion de patrimoine indépendants) Signature de conventions nationales

- Le deuxième tableau correspond aux parties prenantes identifiées qui évoluent dans le même écosystème que Kaufman & Broad et peuvent avoir une influence sur l'activité, et avec qui le groupe se doit donc de maintenir un dialogue.

Réseaux et associations professionnelles	Organismes certificateurs et labellisateurs
Banques, assurances et prêteurs	Agences de notation financières et extra-financières
Start-ups et partenaires techniques	Journalistes, médias et influenceurs
Syndicats et représentants des salariés	Utilisateurs finaux
Autorités réglementaires, de contrôle et régulation	Candidats
Associations et ONG	Pouvoirs publics (Etat et institutions)
Concurrents et pairs	Universités et écoles

- La cartographie des parties prenantes a été réalisée par un cabinet spécialisé au cours de l'exercice 2018. Elle a été actualisée en 2020 sur la base d'un benchmark et d'une réévaluation des niveaux d'influence mais aussi de dépendance des différentes catégories de parties prenantes par rapport aux activités du Groupe.

Évaluation de la performance RSE

Depuis 2017, Kaufman & Broad 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 d'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 8.1.2. « Elements composant la rémunération du Président-Directeur Général » du document d'enregistrement universel.

Les agences de notations extra-financières

- Gaïa Rating, agence de notation ESG d'Ethifinance, mène une campagne annuelle de collecte de données couvrant l'essentiel des PME-ETI cotées en France. Sur la base de ces informations, les sociétés sont notées sur leur niveau de transparence et de performance.
- Carbon Disclosure Project, une agence de notation extra-financière spécialisée sur les enjeux environnementaux et le changement climatique contribuant au développement de la stratégie environnemental du groupe.
- VIGEO qui évalue la RSE et l'intégration des critères ESG dans les opérations financières et stratégiques du groupe, dont le score est en constante augmentation depuis 2016, date de la première notation.
- MSCI évalue plus de 8 500 entreprises sur des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance. Une recherche a montré que ces critères ont affectés la performance de nombreuses entreprises. Les informations extra-financières publiées dans cette section sont par ailleurs vérifiées par Deloitte, qui exprime un avis sur la conformité et la sincérité de la Déclaration de performance extra-financière (conformément à l'arrêté du 14 septembre 2018) en tant qu'organisme tiers indépendant.

Finance Verte

En 2019, Kaufman & Broad a effectué un Green Loan ou obligation verte. Il s'agit d'un emprunt obligataire pour financer des projets contribuant à la transition écologique. La différence par rapport aux obligation classique tient dans les engagements pris par l'emprunteur. En effet, Kaufman & Broad a trouvé un accord avec un émetteur et se doit de tenir des engagements sur 4 critères :

- La notation de l'agence extra-financière Carbon Disclosure Project
- La notation de l'agence extra-financière Vigeo
- Nombre de m² tertiaire certifiés BREAM en construction
- La part de logements (hors résidences gérées) livrés certifiés NF Habitat sur l'ensemble des logements

Ces critères évoluent sur une période donnée pour rentrer dans une démarche d'amélioration continue et chaque année, le groupe doit démontrer qu'il répond aux engagements sur les 4 indicateurs d'impact.

4.5.1.3 Évaluation des risques et enjeux RSE

Le groupe dispose d'une cartographie des risques RSE spécifique, établie à partir d'un travail d'analyse des risques extra-financiers applicables aux activités de Kaufman & Broad (conséquences sociales et environnementales de l'activité, 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 font l'objet d'une évaluation sur la base d'une grille de critères prenant en compte l'impact et la probabilité d'occurrence de chaque risque, afin d'établir une cotation des risques nets. 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.

La majorité de ces risques extra-financiers peuvent être compris en lien avec certains risques présents dans la cartographie des risques du groupe. Ces liens sont indiqués tout au long de la Déclaration de performance extra-financière et détaillés dans les renvois du tableau ci-dessous (faisant référence aux sections 4.1 « Facteurs de risques » et 4.2.1.3 « Les systèmes de gestion des risques de l'entreprise » du Document d'Enregistrement Universel). Il est à noter que la lutte contre la corruption et trafic d'influence 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 et actualisé en 2020 suivant une méthode similaire. En 2020, l'évaluation des risques à l'issue des entretiens initiaux a été revue et validée par la Direction de l'Audit interne, la Direction de la Qualité, la Direction des Ressources Humaines, la Direction Financière & Relation Investisseurs et la Direction RSE, puis présentés au Président Directeur Général. La cartographie des risques RSE sera actualisée tous les 2 ans et revue chaque année par un comité interne.

Les risques identifiés comme majeurs au sein de cette cartographie dédiée concernent la fidélisation des collaborateurs et la rétention des talents, la satisfaction client, la capacité d'anticipation et d'innovation dans les produits et services proposés, et la disponibilité des fournisseurs de qualité et compétitifs. Ils sont présentés dans le tableau de correspondance ci-dessous (surlignés en bleu) de même que les autres risques évalués dans la cartographie des risques extra-financiers et identifiés comme moins prioritaires.

Enjeux environnementaux du groupe

Risque	Signification pour le groupe	Référence
Manque d'anticipation et d'innovation dans les produits et services proposés	Proposer des produits et/ou services adaptés aux nouvelles attentes des parties prenantes (type de logement, usages, accessibilité, performance environnementale, services, qualité, etc.). Effectuer une veille sur les innovations et développer l'intégrations des acteurs innovants. Partager les connaissances sur les innovations aux équipes	4.5.4.2.1 L'innovation pour répondre à de nouveaux besoins 4.5.2.3.3 Economie circulaire 4.5.2.3.4 Des solutions bas carbone 4.5.2.4.2. La mobilité et sensibilisation des clients
Risques liés à la transition bas-carbone (coûts, réglementations, attentes, etc.)	Anticiper les réglementations en matière de transition écologique (réglementations thermiques, publications, etc.) ainsi que la hausse des coûts de l'énergie et du prix de la tonne carbone. Prendre en compte les attentes des parties prenantes (investisseurs, client, salariés, collectivités, ...).	4.5.2.1. Stratégie environnementale du groupe 4.5.2.3.2 Politique de qualité et démarche de certification 4.5.2.4 La responsabilité du promoteur vis-à-vis de l'utilisation
Non-prise en compte des enjeux environnementaux des bâtiments à toutes les étapes du cycle de vie (conception, construction, exploitation et rénovation)	Prendre en compte les attentes des collectivités en matière de performance environnementale (certifications, solutions innovantes sur le plan environnemental, etc.) à coût raisonnable. Anticiper les futures réglementations et normes, maîtrisés les coûts.	4.5.2.2. Développement foncier responsable 4.5.2.3. Maitriser l'impact sur la phase de construction 4.5.2.4 La responsabilité du promoteur vis-à-vis de l'utilisation 4.1.2.9 Risques liés à la pollution du D.E.U.
Risques liés à la résilience au changement climatique des bâtiments vis-à-vis du changement climatique	Anticiper les réglementations et prendre en compte les attentes notamment des investisseurs (ex. publications) et l'impact du changement climatique sur l'activité (événements naturels extrêmes impactant la réalisation des chantiers).	4.5.2.1.2 Maitriser le risque du changement climatique 4.5.2.3.2 Politique de qualité et démarche de certification 4.1.2.10 Risques liés aux circonstances climatiques du D.E.U

Enjeux liés aux ressources humaines du groupe

Risque	Signification pour le groupe	Référence
Fidélisation des collaborateurs et rétention des talents	Attirer et retenir les talents nécessaires pour développer l'activité et conquérir des parties de marché. Anticipation du processus de remplacement des hommes clés. Prise en compte des évolutions réglementaires et de l'impact sur le dimensionnement des équipes.	4.1.3.3. Risques liés à la dépendance des dirigeants du D.E.U. 4.1.3.4. Risques liés aux Ressources Humaines du D.E.U. 4.2.2.3. 1. Gestion des risques liés aux Ressources Humaines du D.E.U. 4.5.3.1. Gestion des talents 4.5.3.5 Egalité des chances et de traitement
Développement et maintien des compétences nécessaires au Groupe	Politique de formation adaptée aux besoins du Groupe. Prise en compte des évolutions réglementaires par la formation. Mutualisation des ressources et des savoir-faire.	4.5.3.2. Développement des compétences
Risque lié en matière de santé, sécurité et bien-être des collaborateurs	Respect des obligations légales en matière de santé et sécurité au travail. Prendre des mesures pour garantir la santé des salariés, y compris en période de pandémie. Prendre en compte et valoriser la satisfaction des salariés afin d'éviter une dégradation de la relation clients en raison d'un absentéisme plus élevé.	4.5.3.4. Qualité de vie au travail et Relations Sociales

Enjeux sociétaux du groupe

Risque	Signification pour le groupe	Référence
Insatisfaction client (conformité contractuelle et accompagnement des clients)	Valoriser la qualité d'accueil, de service ou de la relation client. Gestion des réclamations clients. Respect des obligations contractuelles. Considérer la satisfaction client comme un facteur déterminant pour l'image du Groupe.	4.5.4.2.2. L'accompagnement client Kaufman & Broad en logement 1.4.4. Méthode de commercialisation du D.E.U.
Recours sur les opérations	Anticipation du risque de recours dans le montage des projets et identification des environnements à risque en matière de recours. Développer de communication avec les riverains et les collectivités locales.	4.5.4.2.2. L'accompagnement client Kaufman & Broad en logement 4.1.2.14. Risques liés aux couvertures d'assurances du D.E.U.
Disponibilité des fournisseurs de construction de qualité et compétitifs	Trouver des fournisseurs disponibles, qualifiés et capables de répondre aux cahiers des charges dans les délais. Eviter une dégradation de la qualité des travaux générant une insatisfaction des clients.	4.5.4.4.1 Achats et sous-traitance 4.1.2.3 Risques liés aux relations avec les fournisseurs du D.E.U. 4.1.2.5. Risques liés à la gestion des programmes du D.E.U.
Non-respect par les fournisseurs et sous-traitants de leurs obligations en matière sociale et environnementale	Respect de la législation du travail sur les chantiers (y compris conditions d'hygiène et de sécurité, travail dissimulé, gestion des déchets, etc.) afin d'éviter un dérapage des délais ou financiers liés à des non-conformités par les fournisseurs de leurs obligations.	4.5.4.4.1 Achats et sous-traitance 4.5.2.3.1 Maitriser l'impact des chantiers
Capacité à répondre aux attentes des territoires en matière d'aménagement	Développer la relation avec les élus et les collectivités locales afin d'éviter des reports ou suppressions des autorisations par les élus locaux. Anticiper et prendre en compte l'impact des élections nationales ou locales sur les règles et les normes applicables (dispositions législatives, fiscales et d'aménagement urbain).	4.5.4.3 Vis-à-vis des collectivités

Conception et commercialisation de produits accessibles financièrement	Adapter les offres au marché des logements sociaux en réponse aux attentes des collectivités et élus. Opportunité de développement sur ce nouveau marché non saisie.	4.5.4.1. Développer une offre accessible 4.5.4.3.1 Contribution au développement économique et social des territoires
Non-respect de la réglementation et manquement à l'éthique	Prendre en compte des obligations réglementaires liées aux enjeux d'éthique et de conformité (GDPR, Sapin II, etc.). Sensibiliser et former les collaborateurs sur ce sujet.	4.5.4.4.2 La conformité et l'éthique chez Kaufman & Broad 4.1.2.13 Risques liés aux tentatives de fraude, d'escroquerie et de corruption du D.E.U.

4.5.2. Les enjeux environnementaux de l'activité

4.5.2.1. Stratégie environnementale du Groupe : répondre aux enjeux du changement climatique et analyser les opportunités

Alignement de la démarche du Groupe Kaufman & Broad avec la stratégie nationale bas-carbone

Adoptée pour la première fois en 2015, la première stratégie nationale bas-carbone (SNBC) française a été révisée en 2018-2019 avec des ambitions revues à la hausse, l'objectif étant pour la France d'atteindre la neutralité carbone à horizon 2050 (soit un facteur 6 de réduction des émissions nationales).

Le secteur de la construction et de l'utilisation des bâtiments résidentiels-tertiaires est responsable de près de 25 % des émissions françaises : il a donc un rôle majeur à jouer dans la lutte contre le changement climatique. Les orientations définies par la SNBC révisée pour le secteur du bâtiment sont :

Guider l'évolution du mix énergétique sur la phase d'usage des bâtiments existants et neufs vers une consommation énergétique totalement décarbonée

Inciter à une rénovation de l'ensemble du parc existant résidentiel et tertiaire afin d'atteindre un niveau BBC équivalent en moyenne sur l'ensemble du parc

Accroître les niveaux de performance énergie et carbone sur les bâtiments neufs dans les futures réglementations environnementales

Viser une meilleure efficacité énergétique des équipements et une sobriété des usages.

La SNBC initiale prévoyait 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 : la SNBC révisée vise quant à elle une baisse de 95 % des émissions du secteur d'ici à 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 pour atteindre ces objectifs.

Kaufman & Broad développe une stratégie de diminution carbone, dans cette démarche, le groupe a fait appel à un cabinet extérieur spécialisé dans les enjeux du changement climatique et les différentes méthodes. A ce jour, Kaufman & Broad se fixe principalement des objectifs liés aux certifications et à l'efficacité énergétique des bâtiments, qui ont un effet direct sur la diminution des émissions carbone du groupe et intègre de plus en plus ce paramètre. Le groupe se dote en 2021 d'outils permettant de mesurer et d'améliorer l'impact carbone de ses projets en complément des indicateurs existants relatifs à l'impact du groupe permettant de définir un objectif de réduction des émissions carbonées. Ces outils tiendront notamment compte la publication de la méthodologie de calcul de l'impact carbone des constructions de la nouvelle réglementation environnementale RE 2020 (à paraître courant 2021).

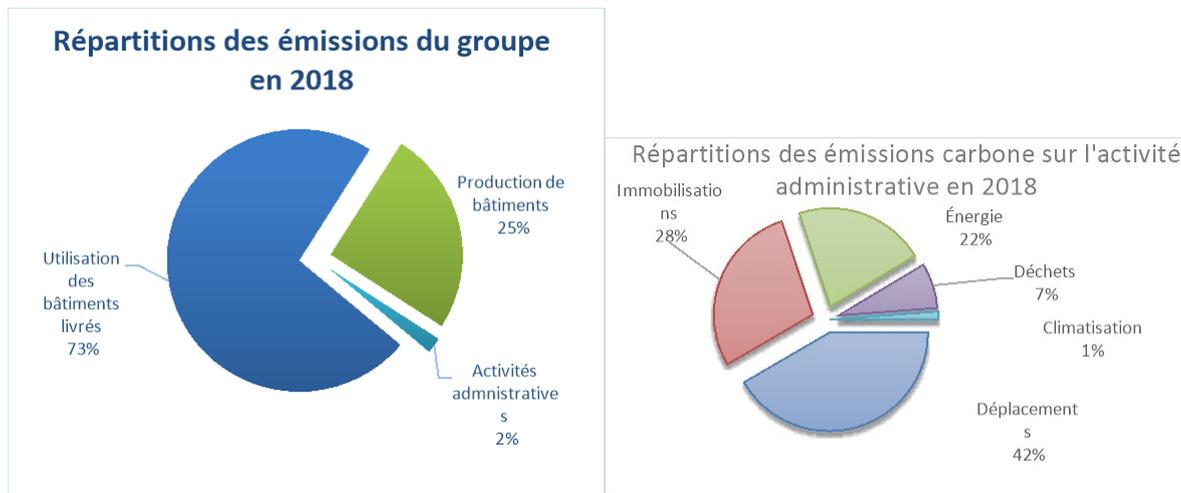
Afin de soutenir la stratégie nationale bas-carbone, Kaufman & Broad analyse son impact carbone et mobilise ses leviers d'impact sur la globalité de son activité : le développement foncier (section 4.5.2.2. « Développement foncier responsable ») la phase de construction des bâtiments (section 4.5.2.3. « Maitriser l'impact sur la phase de construction »), l'utilisation des bâtiments (section 4.5.2.4. « La responsabilité du promoteur vis-à-vis de l'utilisation »), et périmètre administratif (section 4.5.2.5. « Impacts des activités administratives »).

4.5.2.1.1. Impact carbone du Groupe

Le groupe a réalisé un bilan des émissions de gaz à effet de serre (BEGES) en 2019 pour l'ensemble de ses activités du groupe, au titre de l'exercice 2018 conformément à la fréquence réglementaire d'actualisation du BEGES tous les quatre ans.

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 sur certaines émissions du scope 3.

Le Bilan des Emissions de Gaz à Effet de Serre du Groupe, réalisé en 2019, s'établissait à environ un million de tonnes équivalent CO2, l'activité du groupe n'ayant pas changé au cours des deux dernières années les ratios restent cohérents avec la répartition suivante par poste d'émissions :



Cette analyse met en avant la répartition entre les impacts de l'activité opérationnelle et ceux des activités administratives :

- **l'emplacement des bâtiments** (développement foncier) doit être pris en compte dans la stratégie environnementale du groupe. En effet, les émissions carbonées liées aux déplacements contraints des occupants (principalement les trajets domicile-travail) représentent un impact important. Bien que celui-ci ne soit pas dans le périmètre du Bilan Carbone, le groupe peut avoir un impact indirect en prenant en compte l'emplacement des projets et la proximité des transports en commun mais également proposer des solutions de mobilité durable (cf. section 4.5.2.4.2 « Favoriser une mobilité durable et sensibiliser les occupants aux comportements responsables »).

- la phase de **construction** (production des bâtiments) représente quant à elle environ un quart des émissions, principalement associées aux matériaux de construction et à leur mise en œuvre (intrants). Les leviers d'actions du groupe portent ainsi sur la réduction des impacts liés aux intrants, par exemple en cherchant à intégrer les principes de l'économie circulaire à nos projets, l'utilisation de matériaux et composants bas-carbone, mais aussi sur d'autres aspects comme la réduction des impacts des opérations en phase de chantier avec nos prestataires (cf. section 4.5.2.3.1. « Maitriser l'impact environnemental des chantiers »).

- la **phase d'usage des bâtiments**, l'usage des bâtiments livrés représente près des trois-quarts des émissions de GES, de loin le principal poste d'émissions associées aux activités autour de l'immobilier, un résultat qui s'explique par la durée prise en compte de 50 ans d'utilisation. Cependant, selon les associations BBKA ainsi que HQE, et d'après les résultats du test "HQE Performance", la phase d'exploitation des bureaux et logements collectifs certifiés NF Habitat HQE peut permettre de limiter à 40% environ les émissions des GES liés à la phase d'usage. Anticiper l'usage des bâtiments dès la phase de conception pour que les ouvrages intègrent des dispositifs techniques efficaces constitue donc un vecteur important de performance environnementale pour Kaufman & Broad. Une politique de sensibilisation des acquéreurs (voir présente section " Sensibilisation des clients à l'impact de leur acquisition") complète cet axe RSE stratégique (malgré un niveau de maîtrise moindre de la dimension comportementale une fois les ouvrages livrés).

En 2021, Kaufman & Broad déploie un outil d'évaluation afin d'explicitier l'impact environnemental et social des projets au moment des comités de décision, au même niveau que les enjeux techniques, marketing et financier et faire partie intégrante des critères de choix/validation.

- les **activités administratives** du groupe présentent enfin un impact relatif, avec environ 2% seulement des émissions totales associées à nos activités (voir schéma « Répartitions des émissions carbone sur l'activité administrative en 2018 » ci-dessus). Elles sont néanmoins suivies avec une grande attention en raison de l'emprise très directe que nous avons sur ces activités, et font l'objet de programmes de réduction des impacts dédiés qui illustrent l'engagement du groupe et des collaborateurs au quotidien dans la réduction de l'impact carbone de l'entreprise (cf. section 4.5.2.5 « Impacts des activités administratives »).

Synthèse annuelle des émissions carbone du groupe sur son périmètre administratif et sur ses activités

En complément du BEGES réglementaire et sur cette base, Kaufman & Broad actualise annuellement les émissions de gaz à effet de serre associées à la phase de construction, d'utilisation, ainsi qu'à ses activités sur le périmètre administratif incluant les déplacements professionnels et la consommation d'énergie des agences. Ces analyses régulières permettent de mettre en valeur les principaux postes d'émissions associés à nos activités, et de définir en conséquence les leviers d'actions prioritaires à actionner pour en minimiser l'impact.

Type d'émissions (Teq CO ₂)	Postes pris en compte	2020	2019
Scope 1	Déplacements professionnels en véhicules de fonction (flotte de fonction et Cartes TOTAL en combustion)	2 173,5	1 321
	Emissions directes des sources fixes de combustion (consommation de gaz des agences)	129	-
Scope 2	Consommation d'énergie sur les sites administratifs (combustion)	54	68
Scope 3	Consommation d'énergie sur les sites administratifs (amont)	17	21
	Emissions indirectes des sources fixes de combustion (amont – gaz des agences)	2,72	-
	Déplacements professionnels en véhicule personnel, train ou avion	502,5	822
	Déplacements professionnels en véhicules de fonction (flotte de fonction et Cartes TOTAL amont)	578,15	345
	Phase de construction des différents types de produits	154 911	257 190
	Phase d'utilisation des différents types de produits (sur 50 ans)	434 753	698 871
TOTAL		593 121	958 061

Les résultats de cette synthèse annuelle recourent ceux obtenus dans le cadre du BEGES réglementaire, et notamment la prépondérance des impacts des activités opérationnelles : en 2020, 99% des émissions carbonees sont en effet imputables à la phase de construction et à leurs utilisations. L'augmentation du scope 1 malgré le contexte sanitaire s'explique par l'amélioration du reporting et élargissement du périmètre pour les déplacements professionnels, cette analyse est détaillée est expliqué dans la section 4.5.2.5.1. « Impact de l'activité direct ».

4.5.2.1.2. Maitriser le risque du changement climatique

Risques concernant la capacité du Groupe à s'adapter et anticiper les impacts du changement climatique

Le secteur résidentiel-tertiaire est responsable de près de 25 % des émissions françaises, et en ce sens Kaufman & Broad doit adapter son activité et répondre aux attentes des parties prenantes pour contribuer à l'effort mondial de réduction des émissions carbonees. Une non-prise en compte de ces enjeux représente un risque pour le groupe non seulement de ne pas parvenir à anticiper le renforcement des exigences réglementaires en la matière, mais aussi d'être en incapacité de répondre aux attentes de parties prenantes clés telles que les clients, collectivités, investisseurs ou collaborateurs, dont l'adhésion et la satisfaction sont indispensables au bon fonctionnement du groupe et à son développement.

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 strictes, 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, pourraient avoir un impact significatif sur les coûts de construction du groupe voir également section 4.1.2.2. « Risques liés aux coûts de construction » du Document d'Enregistrement Universel. Le groupe développe également l'intégration des matériaux de seconde vie dans les projets immobiliers du groupe voir également la section 4.5.2.3.3. « Economie Circulaire ».

Avec l'augmentation de phénomènes climatiques exceptionnels, 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 4.1.2.10. « Risques liés aux circonstances climatiques » du Document d'Enregistrement Universel.

Adaptation et anticipation des impacts du changement climatique sur l'activité du Groupe

Les impacts du changement climatique sur les activités du groupe peuvent se traduire de manière directe par un risque d'augmentation de la fréquence et de la violence des aléas climatiques lors des chantiers, susceptibles de retarder la livraison des projets. Kaufman & Broad gère notamment ce risque en tenant compte des retards liés aux intempéries dans sa négociation des délais avec les entreprises de construction ("forfait intempéries").

La Direction Qualité et Innovation du Groupe s'implique par ailleurs dans le développement des solutions techniques répondant aux nouveaux critères de performance environnementale plus exigeants, avec l'appui d'un réseau de Référents Innovation à l'écoute des attentes exprimées sur le terrain. Le groupe maintient également des relations proches avec des acteurs innovants de son secteur d'activité, en développant par exemple des partenariats avec des entreprises et des start-ups (ex. participation à des comités de sélection d'accélérateurs de start-ups) et des initiatives sectorielles comme le Booster du réemploi. L'ensemble de ces actions lui permet de développer régulièrement de nouvelles lignes de produits au plus près des besoins et attentes de ses clients.

Le risque lié au renforcement des exigences réglementaires en appelle à la capacité du groupe à se tenir au courant des évolutions de la réglementation

mais aussi des meilleures pratiques en matière de performance environnementale (ex. labels), et à disposer en interne des compétences et des solutions innovantes qui lui permettront d'anticiper ces exigences et de les intégrer aux projets. Kaufman & Broad a ainsi mis en place des systèmes de veille interne et externe sur ces sujets.

Conception bioclimatique 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.

4.5.2.2. Développement foncier responsable

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. Depuis la Loi SRU du 13 décembre 2000, relative à la Solidarité et au Renouvellement Urbains et la réglementation parasismique du Plan de Prévention des risques, les communes :

- définissent les plans locaux d'urbanisme (PLU)
- élaborent les schémas de cohérence territoriale (SCOT) qui s'imposent dans plusieurs communes.
- le PPR, annexé au PLU, définit les terrains constructibles en fonction des risques naturels (inondations, avalanches, mouvements de terrain, incendies de forêts...).

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. Ils ont donc pour but de concilier qualité de l'habitat, protection du patrimoine naturel et culturel, risques naturels et climatiques ainsi que développement économique et démographique. 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.

4.5.2.2.1. L'enjeu de la biodiversité et l'impact paysager

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

Le 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. 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.

Conscient que toute intervention sur le territoire peut générer des effets sur le milieu naturel et la biodiversité. Kaufman & Broad réalise des études d'impact 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). Des diagnostics phytosanitaires sont parfois élaborés par des paysagistes pour identifier les végétaux à conserver et vérifier leur état de santé. Lorsqu'un risque d'atteinte à la biodiversité est identifié, le Groupe déterminent peut modifier le plan-masse pour préserver la biodiversité ou des mesures compensatoires examinées par la DREAL.

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).

Pour les logements collectifs :

YOU dans la ZAC Île Seguin – Rives de Seine à Boulogne-Billancourt	L'Enclos de Granis à Grans	« La Forêt Verte » au Perray-en-Yvelines
<p>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 ainsi dans son projet des actions en faveur de la biodiversité (travail avec un écologue, choix de végétaux endogènes, mise en place de ruches, de nichoirs, et de refuges à insectes...).</p>	<p>Le programme « L'Enclos de Granis », est classée Natura 2000 pour ses habitats exceptionnels et est un ancien terrain agricole. Des objectifs ont donc été fixés pour prendre en compte le cycle de vie des espèces présentes sur le site, protéger les habitats d'intérêts communautaire comme les chênes verts et les canaux d'irrigation, recréer les espaces remarquables et favoriser le développement de la biodiversité. Pour répondre à ces objectifs, plus de 300 arbres seront plantés, un bassin de rétention et d'infiltration de 250 m² sera conçu dans le but de créer un éco-complexe, le réseau de canaux issu du patrimoine de Grans sera restauré pour permettre l'alimentation en eau de 94 hectares de prairie, en collaboration avec un agriculteur, 4 hectares de terrains seront réhabilités en prairies de foin. Ce programme sera livré en 2021.</p>	<p>Un dossier « Loi sur l'Eau » a ainsi été constitué pour le programme « La Forêt Verte » dont le terrain comporte une zone humide identifiée par une étude pédologique réalisée par Kaufman & Broad. Le groupe 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.</p>

Pour l'activité tertiaire :

New'R à Nantes	Amédée à Bordeaux
<p>Les espaces végétalisés des projets du groupe peuvent également utilisés en tant qu'espaces partagés et espaces de production, comme les serres partagées mises en place sur le toit de la tour New'R à Nantes, ou encore, les 4000 m² dédiés à l'agriculture urbaine dans le projet A7A8, qui sera implanté dans le quartier Austerlitz, à Paris.</p>	<p>Le projet Amédée situé à Bordeaux vise également le Label Biodiversity, Premier label international pour la prise en compte de la biodiversité dans les projets immobiliers de construction et de rénovation. Cette opération s'inscrit dans un écoquartier.</p>

Dans nos locaux :

Agence de Toulouse dans l'église Notre-Dame-des-Grâces (désacralisée en 2011)
<p>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.</p>

4.5.2.2. Politique d'utilisation, réhabilitation et désimperméabilisation des sols

L'emplacement des projets

Le déplacement des occupants peut représenter plus de 50% de leurs émissions carbone (bilan carbone individuel moyen d'une personne en France), bien que cela ne fasse pas partie du périmètre actuel du Bilan Carbone, Kaufman & Broad souhaite agir sur ce poste d'émissions qui présente un potentiel significatif de réduction de l'impact carbone des personnes. En effet, la localisation d'un projet influence directement les émissions liées aux transports quotidiens (notamment domicile-travail). 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.

Pour des projets éloignés de transports publics, le Groupe expérimente des solutions alternatives tels que : un service de co-voiturage, un partenariat incluant une offre de mobilité douce (voiture électrique ou vélo électrique) comme décrit dans la section 4.5.2.4.2 « Favoriser une mobilité durable et sensibiliser les occupants aux comportements responsables ».



100 % des programmes I.E. à moins de 1 kilomètre des transports en communs

97 % des programmes logements lancés* dans une unité urbaine**

*Programmes dont l'avancement technique a évolué lors de l'exercice 2020

**Classification via le référencement 2020 de l'INSEE

Kaufman & Broad, à l'exception des maisons individuelles, développe principalement son activité dans des zones urbaines ou périurbaines. Cette stratégie permet de limiter l'étalement urbain et indirectement de diminuer l'impact du Groupe sur le sol et la biodiversité et dans certains cas de participer au renouvellement du parc existant.

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. 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 du chantier de 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 la section 4.1.2.9. « Risques liés à la pollution » du Document d'Enregistrement Universel).

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 2019, les formations « Étude de sol : savoir étudier un rapport » et « Gestion des sites et sols pollués » ont ainsi été proposées aux collaborateurs.

Opérations de rénovation

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 groupe réalise également des projets de réhabilitation, qui permettent de faire évoluer les usages de bâtiments tout en conservant le gros œuvre et la structure. Cette approche permet d'économiser une partie des émissions carbone liées aux matériaux par rapport à une construction neuve.

Baud-Chardonnet à Rennes	Green Village à Montpellier
<p>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.</p> <p>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.</p>	<p>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.</p>

Opérations de réhabilitation de friches industrielles

Kaufman a lancé des grands projets de rénovation de friches industrielles, ces projets créent de la valeur et permettent de répondre aux enjeux environnementaux et allège la pression sur l'étalement urbain.

Le chiffre à retenir



Près de 400 000 m² des projets de friches industrielles prévus

En effet, ces projets incluent généralement en amont une dépollution des sols et une désimperméabilisation des sols. Les espaces perméabilisés et la renaturation végétale du site se traduit par une biodiversité positive.

En complément de l'impact environnementale directe, la réhabilitation de ces friches a un effet de « puits de carbone » grâce notamment à la végétalisation des sols.

Programme A7A8 Austerlitz	Avant réhabilitation	Prévu Après réhabilitation
Nombre d'arbres	69	201
Degré de perméabilisation	95 %	76 %
Soit environ 14 000m² de surface qui seront désimperméabilisés		

Programme de Reims	Avant réhabilitation	Prévu Après réhabilitation
Nombre d'arbres	3	1 700
Sol végétalisé	6 914 m ²	15 546 m ²
Soit environ 22 242 m² de surface qui seront désimperméabilisés		

4.5.2.3. Maitriser l'impact sur la phase de construction

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 traduit l'engagement du Groupe à contribuer à la lutte contre le changement climatique, tout en étant gage de confort et de sérénité pour ses clients.

Considérant la part significative des émissions du groupe associées à la phase de construction, Kaufman & Broad fait le choix de les évaluer de façon annuelle, au-delà de l'obligation réglementaire du BEGES (tous les quatre ans). En l'absence de données réelles, le groupe estime ces émissions 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 BBKA 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 +.

Pour les surfaces construites en 2020, les estimations par typologie de produit sont présentées ci-dessous, avec l'historique de 2019. Pour l'exercice 2020, la phase construction des produits ayant atteint 100% d'avancement technique a ainsi représenté 154 911 TeqCO₂ pour 295 317 livrés.

m ² construits ^(a)	Émissions des produits livrés en 2020 durant leur phase de construction (TeqCO ₂)		Émissions des produits livrés en 2019 durant leur phase de construction (TeqCO ₂)	
	2020 (m ²)		2019 (m ²)	
Appartements	256203	134 507	356 528	187 177
Résidence gérée ^(c)	20284	10 649	25 849	13 571
Maisons	11 040	4692	27 013	11 481
Bureau	7790	5064	8031	5220
Commerce	0	0	0	0

Logistique	0	0	144 513	39 741
TOTAL ^(B)	295 317	154 911	561 924	257 190

(a) Calcul à terminaison.

(b) Hors Terrains/lots à bâtir.

(c) Assimilé à du collectif en termes de facteurs d'émissions.

4.5.2.3.1. 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. Kaufman & Broad privilégie un 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.

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.

Pour spécifier ses critères d'exigence en phase chantier, le groupe a rédigé une charte Chantier à Faibles Nuisances. Cette charte est systématiquement appliquée pour les opérations certifiées NF Habitat HQE. Le groupe a la volonté de diffuser cette charte et tendre son application sur l'ensemble des chantiers Kaufman & Broad.

Les objectifs environnementaux traités dans la Charte « Chantier à Faibles Nuisances » sont :

- Réduction des nuisances (bruit, poussières) causées aux riverains par le chantier ;
- Limiter les risques de pollution des eaux et du sol lors du chantier ;
- Tri et réduction des déchets de chantier mis en décharge ;
- Protection de la nature et de la biodiversité ;
- Maîtrise des ressources en eau et énergie.

En 2020, la formation proposée aux collaborateurs sur le chantier propre, à faibles nuisances, est en développement pour une restructuration et un contenu plus ambitieux à destination des Responsables techniques et des conducteurs de travaux.

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.

Sur l'ensemble de nos chantiers, le tri des déchets est obligatoire et est réalisé in situ si la taille du chantier le permet. Le groupe développe sa capacité de reporting pour déterminer la quantité de déchets produits dans la phase chantier et le taux de valorisation notamment via le déploiement de la Charte de Chantier Faible Nuisance qui aujourd'hui est appliqué systématiquement sur les chantiers NF Habitat HQE et tend à être appliqué à partir de 2021 sur l'ensemble des chantiers Kaufman & Broad. En 2020, le groupe communique les données provenant de 19 chantiers achevés au cours de l'exercice 2020. La quantité de déchets produits par le groupe est de 12 913 tonnes, ces données sont celles communiquées par les entreprises en charge de la gestion des déchets ou du chantier.

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 du Clos des Etoiles ce sont ainsi 92 % des déchets de chantier qui ont été valorisés.

En plus des déchets, Kaufman & Broad s'attache à suivre au mieux 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 ainsi les données provenant d'un échantillon couvrant 70 % des chantiers achevés au cours de l'exercice 2020. Les consommations analysées sont celles acquittées durant l'exercice au titre du "compte prorata" pour 40 chantiers, consolidés par le groupe, et ayant atteint 100 % d'avancement technique et livrés au cours de l'exercice 2020. Ces consommations s'établissent à 6 427 395 kWh d'électricité sur ces 40 chantiers, représentant 190 404 m² de surfaces habitables. Les consommations d'eau analysées concernent 36 chantiers et s'établissent à 40 986 m³ pour 171 822 m².

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.

4.5.2.3.2. Politique de qualité et démarche de certification

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. Le groupe évolue donc dans un environnement très contraint en la matière, faisant face à des exigences de plus en plus fortes qu'il doit être en mesure d'anticiper à la fois en termes de coûts et de savoir-faire. A titre d'exemple, 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 voir l'évolution de la réglementation comme une source d'innovation et non pas une contrainte (voir également la section 4.5.2.4.1. « l'efficacité énergétique des bâtiments »).

Sur l'activité Logement

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 thermique (des logements plus performants sur le plan énergétique, et sur les isolants pour les logements NF Habitat HQE), acoustique, et sur l'aération avec des contrôles plus exigeants sur la VMC.

Chaque Agence du groupe dispose de Référents Qualité dont le rôle est de veiller à la bonne mise en place du process et au respect des exigences de la qualité. Ce réseau de Référents est animé et piloté au niveau groupe par un Référent national qui a un rôle de conseil à l'égard des Référents Agence. Ce Référent national assure le suivi du respect du process qualité du groupe pour l'ensemble des opérations du groupe. En 2020, la formation Référent certification NF Habitat a été proposée aux collaborateurs.

Au cours de l'exercice 2020, 861 logements ont été lancés, hors Co-promotion et résidences gérées, commercialisés sous la marque Kaufman & Broad, et certifiés NF Habitat. En 2020, 1659 logements certifiés atteindront le niveau NF Habitat HQE.

Sur l'activité Tertiaire

L'immobilier d'entreprise, logistique et grand projet urbain s'affirme comme un des métiers stratégiques de Kaufman & Broad. Le groupe est un partenaire des investisseurs au service de l'attractivité des collectivités locales.

Réels facilitateurs, Kaufman & Broad prend en charge toutes les phases d'un projet. Les équipes de maîtrise d'ouvrage développent des projets conçus pour disposer d'une empreinte carbone élargie la plus faible tout en optimisant durablement les consommations et émissions en exploitation. Le groupe conçoit des espaces modulables, répondant aux nouvelles façons de travailler, mais également aux enjeux de convertibilité des bâtiments. Le groupe veille à développer des programmes qui participent activement au bien-être et au confort des utilisateurs. Les différentes certifications et labels sont un gage de qualité envers nos parties prenantes et démontrent la qualité des programmes. Ces certifications ou labels sont adaptées à chaque programme et peuvent répondre à des attentes concernant la qualité, des enjeux environnementaux et/ou le bien-être des occupants. Ainsi pour chaque bâtiment d'entreprise, le groupe vise une double certification voire triple certification.

Certification NF Habitat HQE	Label E+C-
Certification BREAM	Label Effinergie +
Certification LEED	Label Bâtiment Biosourcé
Certification WELL ou Osmoze	Label Biodiversity

Pour certains projets, Kaufman & Broad s'appuie également sur d'autres standards de performance environnementale qui constituent aujourd'hui les meilleures pratiques en matière d'efficacité énergétique. Le groupe 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.

Par ailleurs, afin de travailler à une diminution de l'empreinte carbone des bâtiments, de développer ses connaissances sur la construction bas carbone et de participer à l'effort d'entraînement du secteur, 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. 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.

Enfin, en vue de la future réglementation environnementale, le groupe a mené une étude sur la mise en œuvre du label E+ C- au sein de ses opérations, afin d'identifier les lots du bâtiment sur lesquels travailler. Cette réglementation est d'ores et déjà anticipée sur certaines opérations, avec par exemple la mise en place du niveau E3/C1 sur l'opération de ZAC La Vallée, située à Châtenay-Malabry.

4.5.2.3.3. Economie Circulaire

D'après l'ADEME et Centre de ressources économie circulaire et déchets OPTIGEDE, l'industrie du BTP produit chaque année 42 millions de tonnes de déchets et gravats issus de la démolition ou de la déconstruction, soit trois fois plus que les ordures ménagères. Si une partie croissante de ces déchets sont recyclés, peu sont "réemployés", c'est-à-dire réutilisés en étant pas ou très peu transformés. Pourtant, un très grand nombre de matériaux peuvent être réemployés après leur déconstruction, pour tous types de travaux.

Le recours à des matériaux provenant de bâtiments déconstruits, sans les transformer (ou très peu), a un impact très net sur le bilan environnemental

des bâtiments. D'après un calcul d'impact effectué par le Booster du Réemploi à partir des données issues des fiches FDES, pour 1000 m² de surface, le réemploi permet d'économiser 44 tonnes de déchets et 67 tonnes d'équivalent CO₂ (et plus d'1 million de litres d'eau). Des performances qui entrent dans les objectifs de la Stratégie Nationale Bas Carbone.

Du côté de l'offre, de nombreux cureurs et entreprises de démolition / déconstruction proposent déjà des matériaux sur des plateformes de réemploi. C'est du côté de la demande que le dispositif est moins mature : la possibilité de recourir au réemploi est en effet très rarement intégrée en amont. Les maîtres d'œuvre n'ont souvent pas la flexibilité ni les ressources pour remplacer ensuite des matériaux neufs par du réemploi, et les assurances ne savent pas comment le prendre en compte. Si la nouvelle loi sur l'économie circulaire (février 2020) impose à la commande publique de « veiller au recours à des matériaux de réemploi », cette injonction n'a encore rien d'opérationnel et aucune obligation n'est encore prévue pour les acteurs du privé.

Soucieux d'être plus respectueux de l'environnement, Kaufman & Broad a déjà mis en place des solutions de réemploi des matériaux dans sa politique Innovation détaillée dans la section 4.5.4.2.1. « L'innovation pour répondre à de nouveaux besoins ». En effet, sur le projet de 10 000 m² de bureau « Green Oak » situé à Arcueil et dont le chantier est en cours, les faux plancher proviennent de matériaux de réemploi. A travers sa politique d'Innovation Kaufman & Broad cherche toujours à limiter l'impact de son activité. C'est donc naturellement que Kaufman & Broad est en partenariat depuis l'automne 2020 avec le programme « Booster du réemploi ». Cet engagement sur 3 ans vise à transformer la manière de prescrire et arbitrer l'utilisation de matériaux réemploi dans les marchés de travaux. Cela passera par un travail en collaboration avec les « équipiers » et les « concepteurs » des chantiers : architectes, designers, bureaux d'études, bureaux de contrôle, gestionnaires techniques, entreprises et industriels engagés.

- Plus d'une trentaine de grands maîtres d'ouvrage lancent le "Booster du Réemploi", une alliance d'une ampleur inédite en faveur du réemploi des matériaux dans le bâtiment. L'initiative, dont le nombre de membres est appelé à croître rapidement, rassemble des investisseurs (Agrica, Colliers, Covéa Immobilier, Gecina, Groupama Immobilier, Icade...), des promoteurs (Adim, Altarea, BNP Paribas Real Estate, Bouygues Immobilier, Ceetrus, Crédit Agricole Immobilier, Kaufman & Broad, Spie Batignolles Immobilier...), mais aussi des grands utilisateurs, qui ordonnent de nombreux chantiers (Engie, Orange...). Des contacts avancés sont également en cours avec des donneurs d'ordres publics (Ville de Paris, régions).

- Les signataires ont engagés 150 chantiers (5 par an chacun) à se fournir en matériaux de réemploi issus d'anciens bâtiments déconstruits. En début 2021, Kaufman & Broad s'est engagé dans cette démarche de réemploi des matériaux sur 5 chantiers dont trois chantiers en Île-de-France, un chantier à Bordeaux et un chantier à Nantes.

- Une plateforme en ligne conçue par Fabernovel permettra de centraliser et standardiser les besoins en matériaux de réemploi, aujourd'hui difficiles à identifier pour les fournisseurs : faux plancher, faux plafond, porte, luminaire, moquette, serrurerie, cloison, mobilier, menuiseries, plomberie... L'objectif de cette plateforme est de faciliter le réemploi des matériaux sur le marché et de faire rencontrer l'offre et la demande notamment entre des projets émetteurs de matériaux de réemploi (démolition) et des projets récepteurs (construction).

- Le Booster du réemploi accompagnera chaque projet pour faciliter les démarches, notamment en engageant les parties prenantes sur l'utilisation de matériaux de réemploi (AMO, maîtres d'œuvre, architectes, entreprises, conseils, bureaux de contrôle, BET...)

- En structurant la demande, aujourd'hui timide et atomisée, le "Booster du Réemploi" est convaincu de pouvoir faire décoller le réemploi des matériaux, qui représente aujourd'hui moins de 1% des matériaux utilisés dans la construction. Cette demande sera nécessaire pour atteindre les différents objectifs de la stratégie nationale bas carbone.

- La méthode du "Booster" consiste à engager un groupe pilote d'entreprises pionnières qui s'engagent à agir directement sur leurs propres projets, de les accompagner dans la création d'outils et standards et d'encourager le marché à le rejoindre, dans un cercle vertueux. Elle est pilotée par A4MT (Action pour la Transformation du Marché) et l'IFPEB qui l'applique avec succès depuis 5 ans pour – entre autres – aider l'immobilier tertiaire à réaliser les économies d'énergie prévues par la loi ELAN (- 40% d'ici 2030).

Kaufman & Broad fait également partie de l'association Orée, en participe au club métier « Déconstruction », ainsi qu'au groupe de travail sur l'économie circulaire qui traite cette thématique en lien avec les stratégies territoriales d'aménagement pour continuer la réflexion sur la manière d'intégrer l'économie circulaire dans les projets et plus particulièrement dans les réponses à concours.

Opération de la ZAC La Vallée situé à Châtenay-Malabry

Un projet d'envergure répondant à des enjeux énergétiques (présente section « Recours à des labels bas carbone et standards d'efficacité énergétiques exigeants ») et d'économie circulaire. La conception du nouvel éco-quartier a été pensée, à la suite de la fermeture de l'Ecole Centrale, pour être exemplaire et innovant en termes de conception. Ainsi, sur la ZAC, l'association RéaVie a été missionnée pour gérer le réemploi des matériaux et du mobilier de l'ancienne école déconstruite via une plateforme qui sensibilise également le grand public aux problématiques de gestions des déchets grâce à des ateliers de participatifs.

Les chiffres à retenir



Un objectif d'engager 5 chantiers dans le booster du réemploi chaque année à minima pour 3 ans.

5 000 Tonnes de béton réutilisés sur le programme de Roissy

4.5.2.3.4. Des solutions bas carbone : choix des matériaux et recours aux énergies renouvelables

Le choix des matériaux et des systèmes constructifs

Aujourd'hui, certains matériaux de construction ont une forte intensité carbone notamment pour lors de sa phase de production, tel que le ciment. Afin de diminuer son impact carbone sur la phase de construction, le groupe s'intéresse aux matériaux à moindre intensité carbone, comme le bois. L'utilisation de matériaux bas carbone est également un levier pour l'obtention de labels environnementaux ambitieux (E+C-, Effinergie, ...).

Le groupe travaille ainsi sur des projets innovants en incluant du bois dans les matériaux de constructions. Le bois a de multiples atouts qui fait de lui un matériau plus responsable, par exemple :

- La construction d'une maison à ossature bois utilise 4 fois moins d'énergies fossiles et produit 5% de déchets en moins
- Le bois est 12 fois plus isolant que le béton
- La stabilité face au feu et sa combustion plus lente fait de lui un matériau plus sûr
- 94 % du bois utilisé dans la construction est certifié PEFC ou d'origine française

Afin de faciliter l'utilisation du bois dans les projets Kaufman & Broad, le service innovation a réalisé une fiche innovation décrivant la solution et les moyens techniques pour la mettre en œuvre (détaillé dans la section 4.5.4.2.1. « L'innovation pour répondre à de nouveaux besoins »).

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 ».

Tour Silva	Siège régional d'EDF
<p>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</p>	<p>Le groupe a également réalisé le siège régional d'EDF de 4 500 m² en bois et béton, livré à Bordeaux début 2019, ainsi que des maisons à ossature bois, à Bussy Saint-Georges, en logement</p>

Recours aux énergies renouvelables

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. La production d'énergie peut être par des panneaux photovoltaïques et des éoliennes domestiques. L'utilisation d'énergie renouvelable dans le bâtiment doit être pensé dès sa conception.

A7A8 Austerlitz	Plateforme Montbartier	Quartier Iconic
<p>Le groupe a ainsi été retenu pour le projet A7A8, totalisant 128 500 m² de surface de plancher dans le quartier Austerlitz à Paris. Ce projet comportera la plus grande toiture photovoltaïque privée de Paris, avec 3 400 m² de panneaux photovoltaïques.</p>	<p>Le potentiel des plateformes logistiques en la matière est également valorisé, avec notamment la plateforme de Montbartier, certifiée LEED, au niveau Silver, qui comporte une toiture photovoltaïque de 6600 m², dont la production annuelle sera réinjectée sur le réseau</p>	<p>Par ailleurs, les 25 000 m² de logements et de commerces du quartier Iconic, dans la ville d'Agde, sont approvisionnés par une centrale de géothermie marine.</p>

4.5.2.4. La responsabilité du promoteur vis-à-vis de l'utilisation

Kaufman & Broad soutient la stratégie nationale bas-carbone 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.

4.5.2.4.1. L'efficacité énergétique des bâtiments

La nouvelle réglementation environnementale des bâtiments neufs (la «RE 2020») a été prévue par la loi « Evolution du Logement, de l'Aménagement et du Numérique ». Les dispositions, paramètres et objectifs de cette réglementation n'étant pas encore arrêtés, le groupe conserve, à ce jour, pour les objectifs fixés pour 2030 sur la base de la réglementation en vigueur à la date du présent, à savoir :

- 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 poursuit par ailleurs sa réflexion sur les moyens et objectifs pertinents de réduction des émissions de gaz à effet de serre des produits livrés y compris en phase d'utilisation par ses clients. La réglementation thermique 2012 (RT 2012) est tout de même proche du niveau d'exigence des bâtiments basse consommation (BBC), soit environ 50 kWh/m²/an de consommation énergétique et le groupe dépasse dans certains cas les exigences de la réglementation thermique RT 2012.

Taux de logements certifiés RT 2012 ⁽¹⁾	2020	2019
RT 2012	20,4 %	35,1 %
RT 2012 - 10%	77,1 %	55,3 %
RT 2012 - 20%	2,5 %	9,6 %

(1) Sur la totalité des logements signés au cours de l'exercice 2020

4.5.2.4.2. Favoriser une mobilité durable et sensibiliser les occupants aux comportements responsables

Des solutions de mobilité comme un service

La mission de Kaufman & Broad nous impose de jouer un rôle essentiel dans les mutations urbaines comme les nouvelles pratiques des mobilités individuelles. En effet, les émissions carbonees liés aux déplacements contraints des occupants (principalement les trajets domicile-travail) représentent un impact important. Le groupe est conscient que sa stratégie d'innovation peut avoir un impact indirect en prenant en compte l'emplacement des projets et la proximité des transports en commun mais également proposer des solutions de mobilité durable.

L'ambition est d'enrichir les solutions de mobilité proposées aux usagers des programmes à travers une vision renouvelée de la gestion des déplacements, centrée sur la demande plutôt que sur l'offre, à travers la déclinaison de l'approche MAAS : Mobility as a Service. Cette approche consiste à proposer des services de mobilités complémentaires à la pratique de la « voiture individuelle », en cohérence avec la transformation des territoires sur lesquels Kaufman & Broad intervient.

Pour cela, Kaufman & Broad développe une stratégie sur l'emplacement des projets (voir section 4.5.2.2. « Développement foncier responsable ») et met en oeuvre des partenariats afin de proposer des solutions de mobilité innovantes aux occupants.

Déclinaison de l'approche Mobility as a Service

Faciliter l'accès au transports en commun	L'emplacement des programmes en zone urbaine ou périurbaine avec un accès au transport en commun pour les usagers
Stationnements mutualisés et foisonnés	Proposer aux acquéreurs/usagers des places de parking sous forme de droit d'usage pour passer d'une économie de propriété à une économie de partage entre différents usagers.

Incitation au court-voiturage	Le court-voiturage, c'est le covoiturage appliqué aux trajets du quotidien permettant de diminuer l'utilisation de la voiture individuelle. Le partenaire (service – application) s'adresse directement aux usagers et peut être communiqué par le syndicat.
Qualité des stationnements vélos, vélos électriques. Vélos électriques partagés	Offrir une solution alternative écologique en incluant des stationnements de vélos et vélos électriques aux usagers. Proposer un service de vélos électriques partagés en libre-service pour les usagers.
Voitures électriques partagées	Kaufman & Broad, en collaboration avec Renault, a proposé une solution de voitures électriques partagées aux acquéreurs (détails ci-dessous)

Kaufman & Broad et le groupe Renault ont signé une convention de collaboration sur la mobilité et l'énergie. Cette collaboration permet de :

- Continuer la réflexion autour de l'autopartage et de la mobilité partagée dans les espaces privés au sein des programmes développés par Kaufman & Broad
- L'utilisation et les échanges d'énergie entre des bâtiments producteurs d'énergie et des véhicules électriques ou batteries de seconde vie (après utilisation dans un véhicule électrique)
- L'étude et la mise en place d'offres immobilières et de mobilité innovante avec, par exemple, la commercialisation de Packs comprenant le logement et le véhicule électrique en leasing.

Projet « Feel Good » à Villepreux	Résidence Côté Village à Saint Jean de Vedas
Sur le projet « Feel Good » à Villepreux, une première application de la collaboration entre Kaufman & Broad et le Groupe Renault a été mis en place avec une offre privilégiée de location longue durée d'un véhicule électrique à des conditions exceptionnelles pour tous les futurs acquéreurs de l'opération.	Sur la Résidence Côté Village à Saint Jean de Vedas et dans le cadre d'un concours, Kaufman & Broad a mis en place une solution alternative : proposer en libre-service de 5 vélos électriques aux usagers des logements avec une possibilité de réservation via une application mobile.

Sensibilisation des clients à l'impact de leur acquisition

Le diagnostic de performance énergétique (DPE) permet d'identifier la performance énergétique des logements et 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 moins coûteux à l'entretien. Kaufman & Broad l'affiche donc sur l'ensemble de ses plaquettes commerciales.

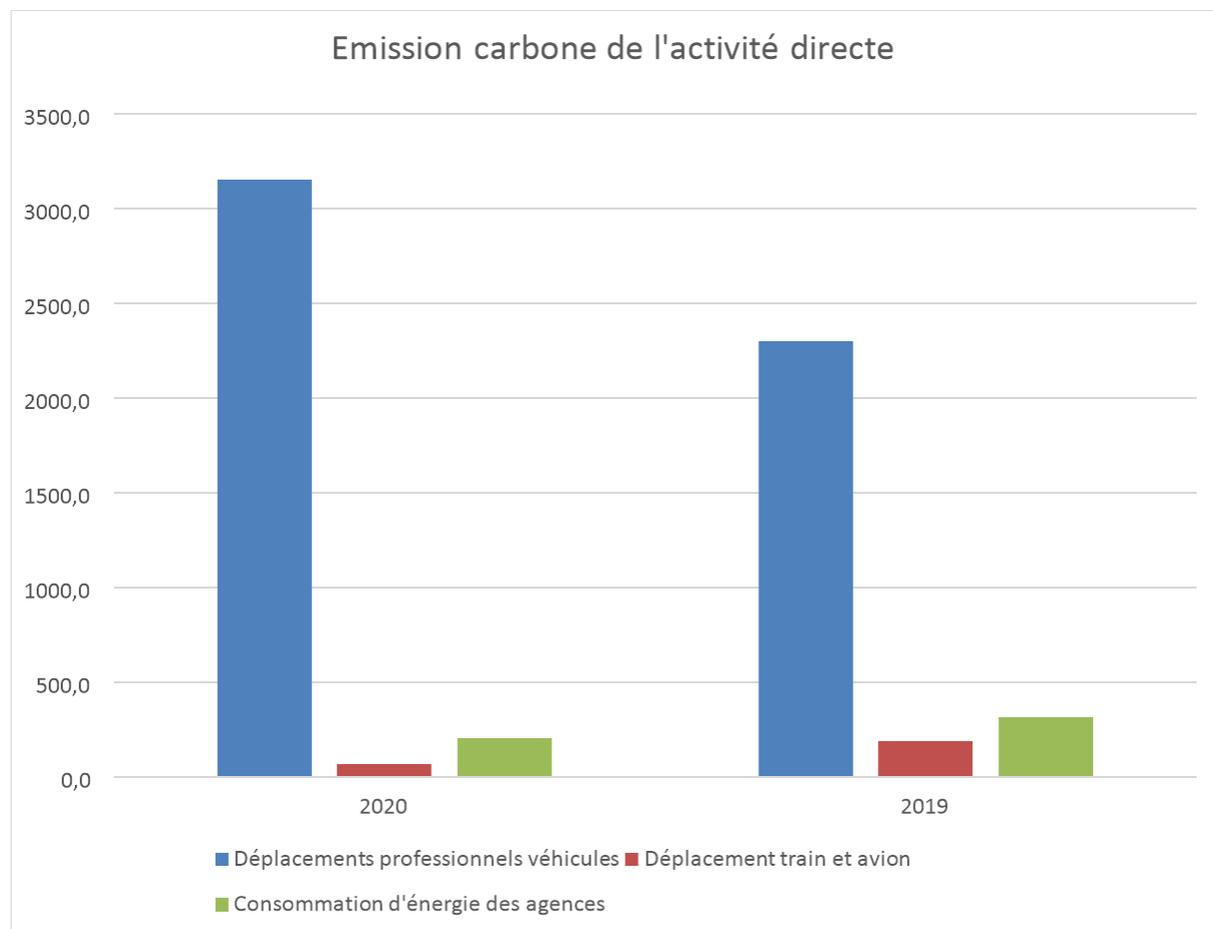
Au-delà de la conformité aux réglementations en vigueur, la performance énergétique réelle des bâtiments dépend des occupants. Selon leur mode de vie et les choix qu'ils feront, ils parviendront ou non à optimiser leur logement en termes d'économies d'énergie. Par exemple, des bouches de ventilation 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, (GTB un système de gestion du bâtiment), permettant notamment de suivre les consommations et d'en optimiser les pertes éventuelles.

4.5.2.5. 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.

4.5.2.5.1. Impact de l'activité directe



Pour le bilan carbone 2020, le périmètre étudié des véhicules et des consommations de carburants a largement augmenté et prend en compte aujourd'hui la totalité des déplacements professionnels. C'est pourquoi, malgré le contexte sanitaire et les politiques appliquées, les émissions carbonées liées au déplacement professionnel en voiture augmentent entre 2020 et 2019.

Bilan carbone des déplacements professionnels en 2020

En 2020, le groupe a évalué 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.

Les facteurs d'émission utilisés sont issus de la Base Carbone de l'ADEME.

Type de transport	2020		2019	
	TeqCO ₂	Répartition	TeqCO ₂	Répartition
Voiture	3189,16	98 %	2299,6	92,42 %
Train	1,4	0,04 %	9,9	0,40 %
Avion	63,5	1,96 %	178,7	7,18 %
Total	3254,11	100 %	2488,2	100 %

Au total, environ 3 254.11 tonnes équivalent CO₂ ont été émises en 2020 pour les déplacements professionnels. Les véhicules sont les principaux émetteurs de CO₂, à hauteur de 98 %. Le périmètre d'étude des déplacements professionnels et des consommations de carburant pour les cartes TOTAL est plus précis et concerne la totalité des cartes TOTAL, d'où l'augmentation des émissions de CO₂ malgré le contexte actuel et la mise en place du télétravail.

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. 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 flotte de fonction du groupe intègre désormais des véhicules hybrides et hybrides rechargeables afin de diminuer l'utilisation d'énergies fossiles.

Le pack de mobilités alternatives

En 2018, le groupe a interrogé l'ensemble des collaborateurs sur leurs trajets domicile-travail afin de mesurer l'impact de ces trajets, de mieux cerner les habitudes et attentes des collaborateurs et de mettre en place un plan d'action pour diminuer l'impact environnemental du groupe. À la suite de ce questionnaire, le groupe a mis en place en 2020 un pack mobilité pour proposer des solutions alternatives à l'ensemble des collaborateurs comprenant 5 offres cumulatives pour une mobilité verte & durable.

Ce pack repose sur des partenariats avec des organisations :

- L'attribution d'une carte de réduction SNCF pris en charge par Kaufman & Broad
- Le remboursement annuel de l'abonnement des transports en commun à hauteur de 60 %
- Le remboursement à hauteur de 70 % d'un vélo électrique de fonction pour les collaborateurs qui prennent les transports en commun.
- Accès gratuit à un véhicule en autopartage durant la semaine et la possibilité d'une location le week-end avec un tarif préférentiel
- L'accès à une application de court-voiturage afin d'optimiser ses trajets domicile-travail.

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)
2020	822	11 881	1 362 191	70 661
2019	841	7 114	1 602 415	105 022

Les consommations d'eau ont augmenté en 2020 en raison de l'amélioration du reporting. Les consommations d'électricité et d'électricité des agences sont également suivies. Le groupe n'a pas recours aux énergies renouvelables pour ses propres besoins énergétiques.

4.5.2.5.2. Recyclage & digital

Le recyclage des déchets dans les locaux de Kaufman & Broad

En tant qu'entreprise de services, les déchets générés directement par Kaufman & Broad sont principalement des déchets de bureau. 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.

Sur l'exercice 2020, ce sont ainsi environ 20 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. De plus, le groupe a mis en place, fin 2020, la collecte des mégots de cigarette à destination d'une filière de recyclage sur son siège.

	Poids des déchets collectés (kg)	Eau économisés (L)	Emissions évitées (KgCO ² eq.)	Energie économisée (kWh)
2020	19 710	1 056 355	17 887	164 352
2019	53 766	1 485 492	24 957	234 240

Données fournies par les prestataires

L'ensemble du groupe pratique également la récupération et le recyclage du matériel informatique. Pour l'exercice 2020, ce sont ainsi 231,5 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 Revalis », 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.

La réduction de l'impact environnemental des équipements informatiques

Pour faire face à l'augmentation du volume de données stockées et traitées, Kaufman and Broad a décidé d'externaliser, courant 2019, son Data Center du siège. Ce projet s'inscrit dans une démarche de Green IT, réduisant la dépense énergétique et les impacts sur l'environnement. Il permet enfin de sécuriser le Système d'Information du groupe et de rationaliser les coûts,

Ce projet s'est terminé en août 2020, il a permis de répartir les données du groupe sur deux centres de données localisés en France dont l'un, modulaire de dernière génération, affichant un indice d'efficacité énergétique (PUE ou *Power Usage Effectiveness*) de 1,23 grâce, entre autres, à la méthode de refroidissement en "free-cooling". Cette technique permet le refroidissement des allées avec de l'air provenant de l'extérieur jusqu'à 23° et joue aussi sur la chaleur émise par le matériel pour remonter la température de la salle en cas de besoin. Cette performance est largement supérieure au PUE standard de 2 qu'affichent les centres de données traditionnels.

Par ailleurs le groupe a la volonté de gérer ses unités de stockage de données en minimisant la consommation d'énergie, tout en améliorant les performances de traitements. Son choix s'est donc porté sur une technologie évolutive et éco-énergétique s'appuyant sur la technologie full flash qui permet d'utiliser davantage de données tout en réduisant la complexité et le coût de gestion de l'infrastructure sous-jacente.

Le groupe a également choisi de virtualiser son parc de serveurs informatiques. À ce jour, 99 % du parc serveur est virtualisé. Ce projet a entraîné une baisse de la consommation électrique, qui a été divisée par dix (sur la partie virtualisée). Le groupe souhaite encore optimiser son efficacité énergétique pour la partie « traitement des données », via le remplacement de son infrastructure hébergeant ses hyperviseurs. Ce projet a été initié fin 2020 et se terminera en 2022. Il permettra à terme une réduction de consommation énergétique de 32 % à activité identique sur son parc de serveurs informatiques.

En outre, afin de faire face à la situation sanitaire et de s'adapter aux nouveaux usages et modes de travail, d'optimiser le travail à distance et d'améliorer sa performance énergétique, le groupe a terminé le remplacement de son parc d'ordinateurs fixes par des équipements portables de dernières générations pour l'ensemble des collaborateurs, permettant d'adapter les seuils de charges et de régler automatiquement les paramètres énergétiques en fonction de l'usage quotidien (adaptation de la luminosité automatique, veille prolongée, ...).

La gestion des impressions a été centralisée au sein de la Direction des Systèmes d'information de Kaufman & Broad, afin de pouvoir piloter les commandes de consommables et d'équipement.

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. Le parc MFP (*multifunction printers*) est continuellement renouvelé, afin de pouvoir bénéficier d'équipements les plus économes et les plus performants disponibles. Les modèles sélectionnés sont éco-efficaces : 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 numérisation, de GED et de stockage de données. Le renouvellement du parc MFP, est également mené en parallèle de la réorganisation des services, afin d'aboutir à une centralisation du matériel d'impression et à une réduction du nombre d'imprimantes dans le parc.

4.5.3. Construire avec les salariés : politique des Ressources Humaines du groupe

LA MISSION DES RESSOURCES HUMAINES

Les Ressources Humaines ont pour mission de participer à 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.

Le groupe est convaincu 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 l'ambition du Groupe, son organisation et notre capacité à 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, développer le potentiel des collaborateurs et favoriser la transmission des savoir-faire ;
- 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.

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 les performances économique, sociétale et environnementale du groupe.

Par ailleurs, ces actions sont directement liées à la cartographie des risques effectuée par le Groupe. Cette analyse des risques a mis en exergue l'importance de ces enjeux adressés par les Ressources Humaines (voir également la section 4.1.3.1. « Risques liés à la dépendance à l'égard des dirigeants » du Document d'Enregistrement Universel). pour l'organisation du groupe, son développement et sa performance.

BILAN SOCIAL : DONNÉES SUR LES EFFECTIFS

Effectifs total au 31 Décembre 2020⁽¹⁾	2020	2019
Hommes	381	428
Femmes	397	435
Total	778	863

(1) Par l'intermédiaire du Groupement d'Intérêt Économique regroupant toutes les entités du groupe en France depuis janvier 2008

Management	2020	2019
% de cadres	70,6	68,5 %
% de femmes cadres	38,6	50,41 %

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 :

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. A compter du 1er janvier 2019, les collaborateurs de Seri Ouest ont été intégrés au sein des effectifs du GIE. A partir du 1er mai 2019, nous avons intégré les données pour les salariés CITEC.

L'activité KetB Partenaires (portant sur les partenariats commerciaux avec d'autres promoteurs immobiliers) apparaît désormais également dans le reporting.

L'année 2020 se caractérise par une optimisation de l'organisation pour la rendre pour plus efficiente. Chaque départ a été l'opportunité de réfléchir à une amélioration de l'organisation.

Répartition des effectifs inscrits par fonction au 31 décembre 2020	2020	2019
Développement foncier	102	108
Programme	93	107
Technique & SAV	228	237
Marketing/commercial	136	180
Fonctions support régionales	109	114
Fonctions support centrales	110	117
Total	778	863

ENTRÉES ET SORTIES

En constante amélioration depuis plusieurs années, le taux de rotation du Groupe est stable depuis deux ans, 16,8 % en 2019 vs. 16,14 % en 2020.

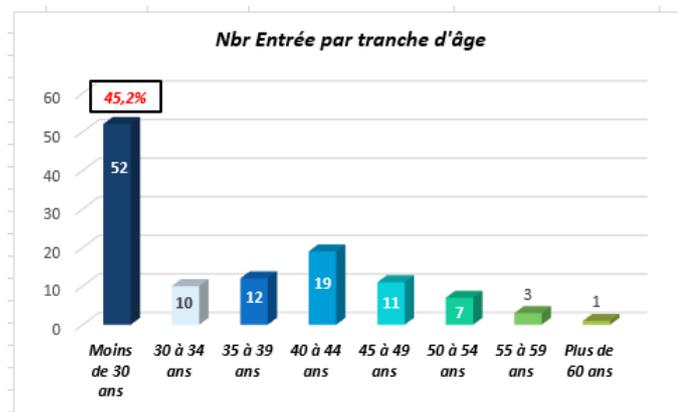
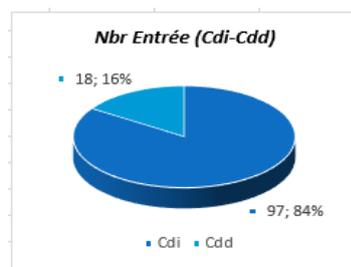
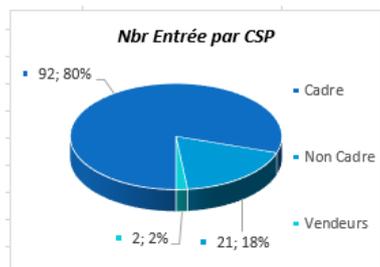
Entrées

En 2020, Kaufman & Broad a recruté 115 collaborateurs, dont 97 recrutés en CDI (158 embauches dont 133 en CDI en 2019).

Ces embauches représentent 92 cadres, 21 employés et 2 vendeurs.

Parmi les 115 salariés embauchés en CDD et CDI en 2020, 52 avaient moins de 30 ans à leur date d'entrée dans le groupe, ce qui représente 45,2 % des embauches.

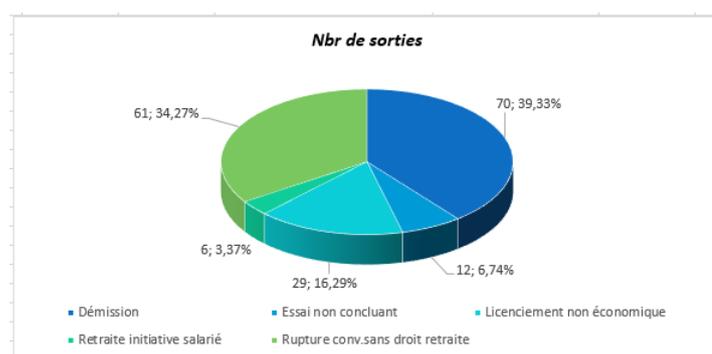
Durant l'année 2020, le groupe a conclu 25 contrats d'apprentissage ou de professionnalisation, nouveaux ou en renouvellement. Le groupe compte, au 31 décembre 2020, 45 alternants, constituant ainsi un vivier de jeunes préparés à intégrer les équipes en fonction des opportunités.



Sorties

Sorties

	2020	2019
Nombre de départs (démissions, ruptures conventionnelles, licenciements ; ruptures PE et départs retraite) (CDI)	178	161
Dont nombre de démissions (CDI)	70	77
Dont nombre de licenciements (CDI)	29	17



Le taux de démission reste stable en 2020 à 8,22 % en 2020. Il concerne principalement les collaborateurs de moins de 30 ans, atteignant 16,79 % en 2020 (22 démissions), taux en baisse de 0,57 point par rapport à 2019. C'est pourquoi, nous poursuivons notre action avec notamment le maintien du projet KB Factory qui contribue tant à l'intégration de nos collaborateurs qu'à leur fidélisation.

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 2020, les organisations ont été stabilisées, le taux de promotion et de mutation est désormais à 12,14 %.

Intérim

En 2020, le recours à l'Intérim reste très faible : les contrats d'intérim représentent 0,73% de l'effectif (1,33 % en 2019) pour un équivalent de 5,99 personnes à l'année (11,4 en 2019). La durée moyenne des missions s'élève à 11,56 jours (10,51 jours en 2019).

4.5.3.1 Gestion des talents

4.5.3.1.1. 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 principalement sur les axes suivants :

Le rôle d'ambassadeur des collaborateurs (Employee Advocacy) qui sont prescripteurs et recruteurs.

LinkedIn est un canal de recrutement important et une plateforme sur laquelle nous pouvons faire rayonner notre marque employeur. Nous formons ainsi l'ensemble de nos collaborateurs à l'utilisation de LinkedIn (créer son compte, optimiser l'utilisation des fonctionnalités de LinkedIn) et publions 2 à 3 posts par semaine qui sont likés, partagés et commentés par nos collaborateurs.

L'audience de LinkedIn en 18 mois a augmenté de près de 50%.

Des liens et partenariats privilégiés avec certaines écoles.

Le Groupe a ainsi mis en place des partenariats privilégiés avec notamment l'ESTP et l'Université de Dauphine (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, mise sur le transfert des compétences entre les différentes générations et convaincu que la réussite de nos nouveaux embauchés repose également sur leur intégration et notre capacité à les projeter dans un environnement dynamique et exigeant.

En 2020, le groupe a environ 5,5 % 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 2020, en a embauché 3 en CDD et 7 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.

Communiquer avec authenticité, faire connaître notre état d'esprit, activité et expertise est un levier indispensable pour continuer à attirer les talents. Le Groupe, a déployé en 2020, une stratégie de communication sur les réseaux sociaux afin de développer notre Marque Employeur. Le Groupe a développé une présence plus importante sur LinkedIn. Dans cette démarche les collaborateurs sont sensibilisés à leur rôle d'ambassadeurs (Employee Advocacy) tant sur le rayonnement de notre marque que sur le recrutement.

Les chiffres à retenir



115 collaborateurs ont été recrutés, en CDD ou CDI, en 2020

45.2% des collaborateurs engagés, en CDD ou CDI, en 2020 ont moins de 30 ans

WELCOME ON BROAD : Un nouveau programme d'intégration pour tous

L'intégration demeure un enjeu fort notamment avec le développement du télétravail.

Un nouveau parcours d'intégration a ainsi été développé cette année. On retiendra :

- une conception en collaboration avec les collaborateurs pour les **impliquer** ;
- un parcours sur 6 mois ;
- un parcours qui répond au télétravail, au nomadisme de nos équipes et aux enjeux digitaux ;
- un parcours qui rend le nouveau collaborateur **acteur** de son intégration ;
- un parcours qui génère des synergies grâce à des **rencontres** entre collaborateurs quels que soient leur métier et partout au sein de nos agences en France.

Notre volonté est de donner toutes les clés aux nouveaux arrivants pour :

- comprendre les métiers de la chaîne opérationnelle ;
- développer son propre réseau de connaissances ;
- connaître l'histoire et la culture du Groupe ;
- le rendre acteur de sa propre intégration.

Kaufman & Broad poursuit l'objectif de développer une **relation durable** avec chaque nouveau collaborateur.

Ce parcours était précédemment uniquement en présentiel. Le 1er confinement fut l'opportunité de réinterroger notre parcours d'intégration et de le faire évoluer. Kaufman & Broad ayant poursuivi les recrutements tout au long de l'année 2020, il était impératif d'avoir les outils pour favoriser la bonne intégration de nos collaborateurs dans ce contexte particulier.

4.5.3.1.2. 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.

Kaufman & Broad offre 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.

Compte tenu de la situation sanitaire et depuis le décret n° 2020-325 du 25 mars 2020 relatif à l'activité partielle, le groupe a recouru à l'activité partielle sur les postes les plus touchés par la baisse de l'activité, notamment pendant le premier confinement et l'arrêt des chantiers. Cependant, Kaufman & Broad a maintenu le salaire de l'ensemble des collaborateurs à 100% au-delà de la prise en charge des dispositifs du gouvernement.

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.

En 2019, chaque collaborateur a reçu son Bilan Social Individualisé, la prochaine échéance aura lieu en 2021.

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.

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 ainsi 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. Kaufman & Broad a opté pour un plan universel permettant à tous les salariés d'en bénéficier. 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

(en euros)	2020			2019		
	Hommes	Femmes	Ensemble	Hommes	Femmes	Ensemble
Employés	66 078	39 969	45 593	66 386	40 996	46 995
• dont salaire de base	31 513	28 932	29 488	27 933	28 625	28 461
Cadres	85 745	59 502	75 561	85 671	61 204	75 938
• dont salaire de base	64 567	47 806	58 062	62 216	47 064	56 189

(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 » du Document d'Enregistrement Universel.

La rémunération annuelle moyenne brute globale du groupe (hors charges patronales) s'élève à 66 393 euros et est relativement stable par rapport à 2019, le salaire de base brute, tant des employés que des cadres, qu'ils soient hommes ou femmes, a progressé par rapport à 2019 : + 1,6% pour les femmes et + 5,8% pour les hommes, qu'ils soient cadre ou employé.

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 2019 et 2020 sont respectivement de 29,8 millions d'euros et 23,7 millions d'euros.

4.5.3.1.3. Actionnariat des salariés

Principal actionnaire : les salariés

Au 30 novembre 2020, les collaborateurs de Kaufman & Broad constituent le premier actionnaire du groupe avec près de 15,2 % du capital détenu (Artimus Participations, FCPE Kaufman & Broad et KB Actions 2017 et 2019).

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.

Comme exposé à la section 3.3. du document d'enregistrement universel, 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 ouvert à tous les collaborateurs (cf. section 3.3.2. du document universel d'enregistrement). Il comporte 5 Fonds Communs de Placement d'Entreprises (« FCPE ») dont le fonds « Kaufman & Broad Actionnariat », investi en actions Kaufman & Broad qui bénéficie d'un abondement de l'entreprise et le fonds « KB Actions » avec ses 2 compartiments « KB Actions 2017 » et « KB Actions 2019 », fonds ouvert dans le cadre des offres d'actionnariat 2017 et 2019 réalisées par augmentation de capital de Kaufman & Broad SA et fermées aux nouveaux versements.

Au 30 novembre 2020, les collaborateurs détenaient, principalement *via* les différents FCPE du Plan d'Épargne Groupe, 809 455 actions de la Société représentant 3,66 % du capital de Kaufman & Broad SA.

Intéressement et participation

Par accords du 25 juin 2020, Kaufman & Broad a mis en place une participation aux bénéficiaires de l'entreprise ainsi qu'un intéressement. Ces deux accords sont applicables à compter de l'exercice 2021, du 1er décembre 2020 au 30 novembre 2021.

4.5.3.2. Développement du potentiel

Le développement des compétences et l'accompagnement des collaborateurs tout au long de leur parcours professionnel sont les éléments constitutifs de la performance de Kaufman et Broad, le développement tout au long du parcours professionnel permet de créer de la valeur.

Quels que soient son métier, sa fonction, son parcours de formation initial, chaque collaborateur est encouragé à être acteur de son propre développement.

4.5.3.2.1. Dialogue avec les collaborateurs

Le dialogue avec les collaborateurs et leurs implications dans la gouvernance d'entreprise notamment via le modèle d'actionnariat des salariés est un levier d'engagement des collaborateurs.

Entretien professionnels annuels

Opportunité de partage, l'entretien professionnel permet de :

- d'apprécier les compétences, d'évaluer la performance sur l'année écoulée et de fixer de nouveaux objectifs,
- de définir les formations qui ne seraient pas déjà proposées dans le cadre des parcours KB Factory,
- de réfléchir à l'évolution du parcours professionnel.
- à la fixation des objectifs ;

Le taux de réalisation des entretiens professionnels pour l'année 2020 reste très positif à 91%.



L'ENQUÊTE GREAT PLACE TO WORK

Inscrite dans une démarche de satisfaction des collaborateurs, Kaufman & Broad, à l'issue de la période de confinement liée à la crise sanitaire COVID-19, a réalisé, en juin 2020, une enquête auprès de ses collaborateurs. Il s'agit ici d'une enquête ad hoc liée au contexte sanitaire.

On retiendra que 80% des collaborateurs ont considéré que l'entreprise a su faire preuve d'adaptation et d'agilité pendant la période de confinement et 90% sont satisfaits des outils mis à disposition pour réaliser le télétravail. De même 74% sont satisfaits de la communication pendant le confinement, plus de 80% ont apprécié la présence et la confiance de leur management.

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.

Elle 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 professionnel, 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, favorisées par l'implantation de Kaufman & Broad sur l'ensemble du territoire français.

Nb de mobilités géographiques : 43

Nb de promotions : 62

4.5.3.3. KB Factory : le développement des compétences des collaborateurs

LES ENJEUX 2020 DE LA FORMATION

Convaincus que le développement des compétences et la performance sont liées, l'année 2020 a été marquée par la poursuite du déploiement du projet initié en 2019, **KB Δ FACTORY** qui répond aux objectifs suivants :

- libérer le potentiel des collaborateurs
- diffuser la culture du groupe et transmettre les savoir-faire
- renforcer le sentiment d'appartenance

Dans un marché en forte mutation, au sein de nos organisations aux hiérarchies courtes et circuits de décisions rapides, KB Factory anticipe les évolutions de nos métiers et assure l'agilité et l'employabilité des collaborateurs.

L'action de KB Factory est structurée autour des blocs de compétences suivants :

- les formations d'Expertise métiers
- les formations Soft Skills (y compris Leadership et management)
- les formations Booster Talents.

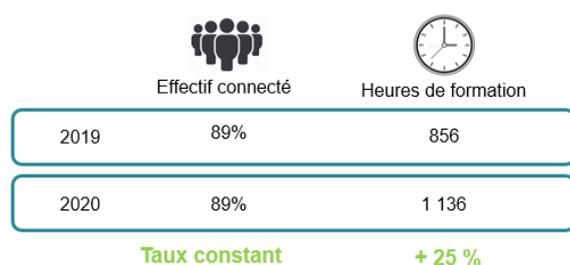
La digitalisation au service de la formation

L'année 2020 a été l'opportunité d'accélérer la mutation digitale de nos outils de travail. L'ensemble de nos collaborateurs se sont approprié l'outil collaboratif TEAMS. Des webinars sur les bonnes pratiques de Teams ont été mis en place pour nos collaborateurs.

Au cours de cette année, l'utilisation de la plateforme digitale KB Factory a connu une véritable hausse. Ce sont près de 85% des collaborateurs (345 hommes et 377 femmes) qui se sont connectés pour 1 136 heures de formation (+25% par rapport à 2019).

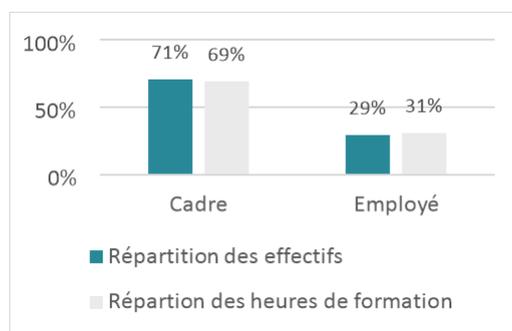
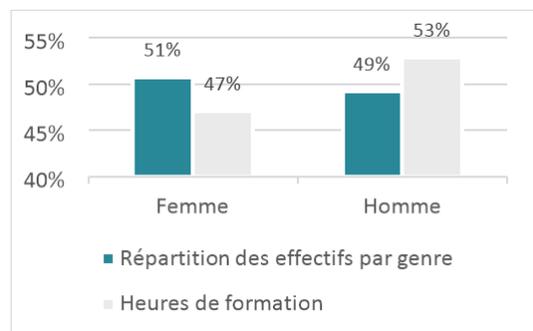
Les formations digitales les plus suivies sont :

- les formations obligatoires : sécurité informatique, éthique et RGPD
- les formations d'expertise métier : technique, outils métier, relation client...
- les formations du nouveau parcours d'intégration : Welcome on Broad

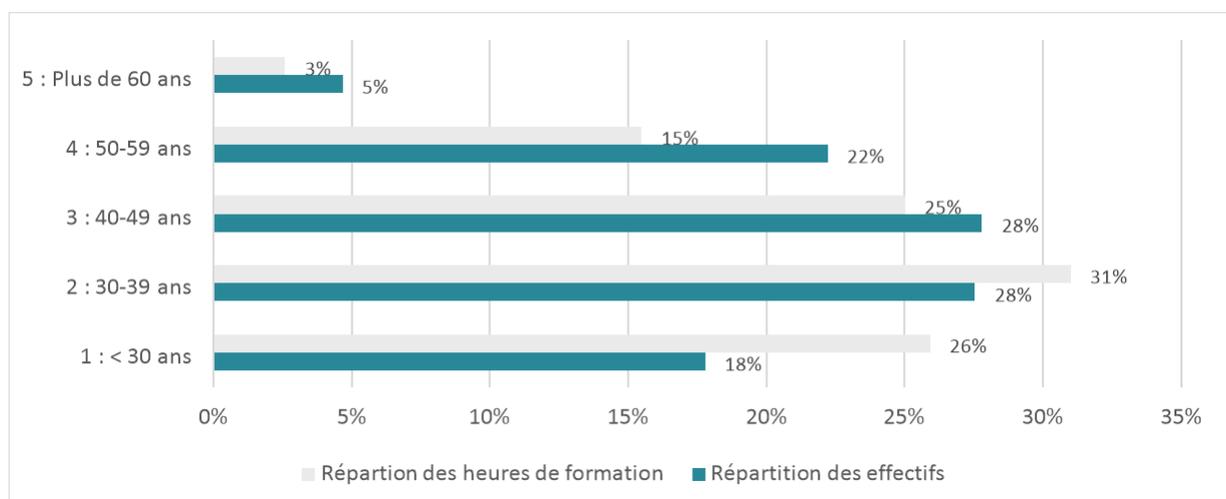
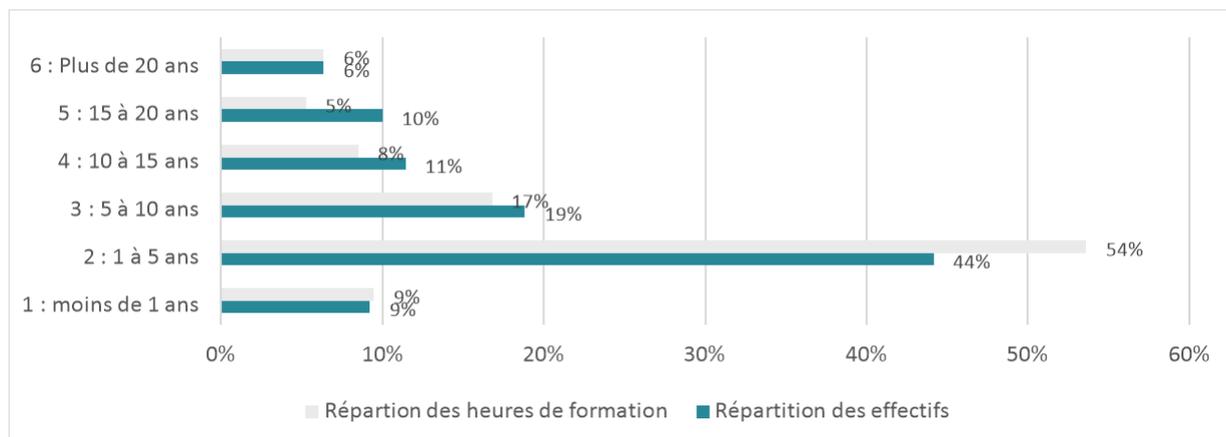


LES CHIFRES CLÉS DE LA FORMATION

Pour l'exercice 2020, près de 5 500 heures de formation ont été dispensées (hors plateforme digitale) réparties comme suit :



Des formations digitales qui ont principalement concernées des collaborateurs ayant une ancienneté moyenne de 1 à 5 ans et un âge moyen de 30 à 39 ans :



Cette année a été marquée par le confinement lié à la crise sanitaire COVID-19 puis les restrictions de déplacement qui n'ont pas permis de déployer les formations en présentiel. Pour autant, nous avons réussi à conserver un effectif de collaborateurs formés relativement stable à 68%.

	Heures de formation	Effectif formé	Proportion de la masse salariale
2019	8 630	77%	0,77%
2020	5 446	68%	0,64%



Ces 3 thématiques représentent plus de 80% des heures de formation soit près de 90% des stagiaires.

Le contenu de KB Factory

Les formations d'expertise métier

KB Factory comprend actuellement 4 parcours d'expertise métiers opérationnels :

- le développement foncier,
- le programme logement,
- le montage & les achats techniques,
- la production.

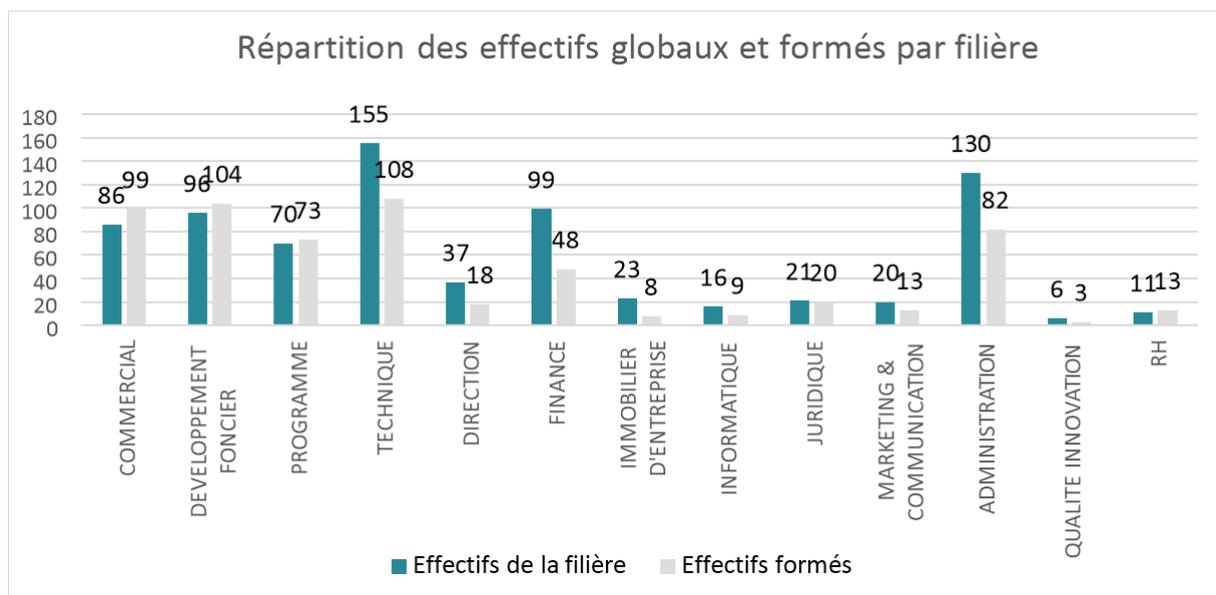
4 sont en cours de construction : le commercial, le juridique, la comptabilité & la consolidation et le programme tertiaire.

Ces parcours sont obligatoires pour les collaborateurs concernés.

Pour chacun des parcours, le processus de construction et de déploiement a été identique afin de maintenir un haut niveau de qualité pour chacun :

- la constitution d'un comité de pilotage (collaborateurs experts) qui définit les thématiques des modules de formation ;
- la validation du contenu du parcours par un comité sponsor (membres du Comité de Direction) ;
- la construction des modules soit en interne avec des collaborateurs soit avec des organismes externes validés par les opérationnels ;
- la réalisation d'une session pilote ;
- le déploiement du module de formation auprès de la population concernée.

Ainsi, nous constatons que les filières métiers les plus formées sont les filières opérationnelles qui représentent 53% des effectifs du Groupe et 64% des effectifs formés.



L'ensemble des parcours métiers comprennent des modules spécifiques relatifs aux enjeux RSE, tels que « Démarche (h)urbaine & nouveaux enjeux sociétaux », évaluation environnementale d'un projet immobilier ou encore la réglementation thermique.

Au titre de 2020, près de 300 heures de formation ont été consacrées aux thématiques environnementales et sociétales.

Les formations Soft Skills

Les enjeux clés adressés en 2020 à travers les formations Soft Skills :

- poursuivre le déploiement d'une culture managériale forte ;
- approfondir la connaissance de soi et mieux appréhender les interactions dans l'objectif de positionner le travail collaboratif comme facteur clé de succès : tel est l'enjeu des formations Process Communication par équipe
- feedback et amélioration continue.

Les formations Booster Talent

Ces formations sont centrées sur :

- la prise de parole percutante et efficace
- développer son assertivité et sa capacité de conviction en créant de l'adhésion

Autant de compétences qui sont notamment clé pour développer son impact auprès des différentes parties prenantes avec lesquelles les collaborateurs sont amenés à interagir.

La formation comme levier du respect des règles légales

Le respect de nos obligations légales, tant en qualité de promoteur immobilier qu'en qualité de collaborateur, est structurant pour le groupe.

Les collaborateurs sont ainsi soumis à l'obligation de suivre les parcours suivants :

- « L'Ethique chez Kaufman & Broad ». parmi les effectifs à fin 2020, 638 collaborateurs ont été formés.
- « La RGPD chez Kaufman & Broad », parmi les effectifs à fin 2020, 399 collaborateurs ont été formés.

Ces formations sont incluses dans le parcours d'intégration digitale Welcome On Broad.

On ajoutera que :

- l'ensemble des membres du CSE ont suivi une formation spécifique à l'exercice de leur mandat social
- le CSE a désigné deux Référents Harcèlement Sexuel et Agissement Sexistes qui ont également suivi une formation spécifique afin d'être en mesure de réagir et d'accompagner un collaborateur qui les solliciterait.

Pour conclure



68 % de collaborateurs ont bénéficié d'une formation en présentiel

89 % des collaborateurs ont bénéficié d'une formation sur la plateforme digitale

La part des effectifs formés concernant uniquement les collaborateurs en CDI.

4.5.3.4. Qualité de vie au travail et Relations Sociales

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.

4.5.3.4.1. Santé, Sécurité et qualité de vie au travail

Santé au travail et protection sociale

Focus COVID-19

En raison de l'épidémie de Coronavirus COVID-19, un guide des règles sanitaires à respecter en période d'épidémie coronavirus COVID-19 permettant d'assurer le bien-vivre ensemble a été mis en place dès la fin du confinement en mai 2020.

Ce guide décrit non seulement les règles sanitaires à respecter au sein des locaux ainsi que les dispositions sanitaires spécifiques à mettre en place (ex. cloisons vitrées, kit de nettoyage, etc.) mais régit également l'organisation du télétravail durant la période de la crise sanitaire.

Le CSE a été informé et consulté à chaque nouvelle étape de la crise sanitaire nécessitant une adaptation du guide et/ou de l'organisation du travail.

Kaufman et Broad a également fourni des masques et du gel hydroalcoolique à tous ses collaborateurs.

Santé au travail

Au-delà de la crise sanitaire, 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.

Depuis le 1er janvier 2020, les régimes frais de santé et prévoyance sont régis par deux accords collectifs d'entreprise (accords en date 16 décembre 2019). On précisera que le régime de frais Santé répond aux obligations d'un régime 100% Responsable.

• Le suivi du taux d'absentéisme maladie participe à l'évaluation de la qualité de vie au travail.

Absentéisme par motifs ⁽¹⁾	2020	2019
Maladie	3,1%	3,27%
Accidents trajet/travail	0,06%	0,14%
Maternité	1,09%	0,88%
Événements familiaux	0,11%	0,19%
TOTAL	4,36%	4,47%

Le taux d'absentéisme maladie recule de (-1,7%) entre 2019 à 2020.

Les arrêts longue maladie (soit des collaborateurs qui ont plus de 100 jours ouvrés de maladie dans l'année) représentent 43% des absences pour maladie.

Sécurité au travail

La Sécurité est au cœur des préoccupations de Kaufman & Broad.

Nous veillons au respect de la réglementation en matière de sécurité tant à l'attention des tiers que pour nos propres collaborateurs. A cet effet,

- le CSE est doté d'une commission santé, sécurité et des conditions de travail (CSSCT) qui a pour attribution de traiter les sujets en la matière.
- nous avons établi un document unique par établissement qui définit les risques physiques et psychosociaux puis détermine un plan d'action annuel. Ce document est soumis pour avis aux membres de cette commission.

Les locaux de travail sont aménagés de façon à garantir la santé et la sécurité de nos collaborateurs.

Les installations et dispositifs techniques et de sécurité sont entretenus et vérifiés périodiquement. Nos locaux respectent les normes particulières concernant notamment : l'aération et assainissement des locaux, l'éclairage, le chauffage, la protection contre le bruit, l'aménagement des postes informatiques, la protection contre le tabac, les installations sanitaires, la restauration du personnel, la signalisation des zones de danger en cas d'intervention, le matériel de premiers secours. Toutes les agences font régulièrement l'objet d'exercice d'évacuation (risque incendie).

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.

Les collaborateurs qui sont amenés à se rendre sur nos chantiers disposent des équipements de protection individuelle et une procédure, diffusée tous les ans aux collaborateurs concernés et affichée sur l'intranet, 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 ou cabinets de maîtrise d'œuvre, qui constituent l'équipe de maîtrise d'œuvre du projet et des coordonnateurs SPS. Cette équipe effectue le suivi des travaux et contrôle que les mesures de sécurité conformes aux obligations légales et réglementaires ont été appliquées.

En 2020, 3 accidents de travail ont été enregistrés, dont 1 avec arrêt de travail et 8 accidents de trajet, dont 3 avec arrêt de travail. 61 jours calendaires d'absences sont liés aux accidents du travail et 58 jours calendaires liés aux accidents de trajets. En 2020, aucune maladie professionnelle n'a été enregistrée.

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.

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.

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, renouvelée en 2019, 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. A la suite des résultats restitués auprès de chaque agence ou équipe, des plans d'actions identifiés et ciblés seront déployés sur 2020, des points d'étape seront également réalisés pour constater les améliorations.

L'organisation du travail, tant au siège qu'au sein de chaque agence, est établie dans le respect des obligations légales et contractuelles.

Durée du travail des salariés à temps partiel

Au 31 décembre 2020, 26 personnes sont employées à temps partiel, dont 17 employés, 7 cadres et 2 vendeurs. Parmi eux, 88,5 % sont des femmes. 73,1 % 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, 13 salariés bénéficient, au titre de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, d'aménagement d'horaires.

Accord de Télétravail

La Direction et les Organisations Syndicales représentatives au sein du Groupe ont signé en date du 16 mars 2020 l'Accord sur le Télétravail dans la poursuite de la démarche Qualité de vie au travail formalisée dans l'accord du 31 juillet 2019 sur la Qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

Restauration des collaborateurs

Au titre de la restauration, les contributions du groupe (tickets restaurants et contribution employeur au RIE) se sont élevées, pour 2020, à 461 000 euros.

Équilibre vie privée/vie professionnelle : droit à la déconnexion

Un accord collectif portant sur le droit à la déconnexion en date du 19 septembre 2017 énonce les principes garants de l'équilibre personnel et professionnel.

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

Concernant plus particulièrement l'usage de la messagerie électronique professionnelle, il est précisé que le collaborateur 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) Dans le cadre de l'organisation du travail, une attention particulière est portée à la sur-sollicitation en fonction des personnes liée à l'utilisation accrue des horaires de travail)

Des actions de formation et de sensibilisation sont 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. Un parcours spécifique est à cet effet déployé et accessible sur la plateforme digitale.

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.

3) Sensibilisation à la gestion du volume informationnel (bonnes pratiques en matière d'utilisation des mails et des outils à distance)

Procédure pour l'achat d'un logement Kaufman & Broad par un salarié

Kaufman & Broad 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 et à toutes les personnes salariées. 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.

4.5.3.4.2. Relations sociales

Le climat social au sein du groupe Kaufman & Broad repose sur un principe de construction mutuelle entre la Direction, les collaborateurs et leurs représentants, et ce avec une attitude neutre vis-à-vis des différentes organisations syndicales.

Le Comité Social et Economique (ci-après le « CSE ») a été mis en place en mars 2019.

A la suite de ces élections, les salariés sont désormais représentés, au sein du CSE, par 15 élus (9 cadres, 6 employés), soit 5 élus de plus qu'en 2018. Le CSE a mis en place 3 commissions :

- la Commission Santé Sécurité et Conditions de Travail (ci-après « CSSCT »)
- la Commission Activités sociales et culturelles composée
- et, depuis, septembre 2020, d'une Commission Mutuelle.

Les organisations syndicales sont représentées par deux délégués syndicaux, l'un du Syndicat national des gardiens concierges et employés de l'immobilier Force Ouvrière (FO), 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 CSE se réunissent tous les mois dans le cadre des réunions ordinaires. La Direction et les membres de la CSSCT 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 de négociation définies par le Groupe.

En 2020, se sont tenues :

- 16 réunions du Comité Social et Economique > 11 réunions ordinaires et 5 réunions extraordinaires,
- 4 réunions de la Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail.

Synthèse des accords collectifs

En 2020, les organisations syndicales et la Direction ont signé des accords collectifs à l'unanimité 4 accords sur les thèmes suivants :

- négociation sur les salaires (accord en date 6 octobre 2020)
- accord d'entreprise relatif au télétravail du 16 mars 2020 ;
- accord d'entreprise relatif à la participation du 25 juin 2020 ;
- accord d'entreprise relatif à l'intéressement du 25 juin 2020.

Au fil des années, le Groupe 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 :

- accords collectifs du 16 décembre 2019 relatifs aux régimes Frais de Santé et Prévoyance ;
- accord collectif du 4 septembre 2019 relatif à la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels ;
- accord du 31 juillet 2019 sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ;
- accord collectif du 19 septembre 2017 relatif au droit à la déconnexion ;
- accord du 7 novembre 2006 et ses avenants relatifs à l'organisation du temps de travail.

Focus sur accord d'entreprise relatif à la gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP)

L'accord collectif signé le 4 septembre 2019 à l'unanimité par les partenaires sociaux s'inscrit dans la continuité de l'accord triennal du 3 octobre 2016. Dans un contexte de marché du travail qui se rajeunit et où il existe une forme de rareté des compétences, La Direction et les Organisations Syndicales ont souhaité répondre de manière pragmatique à ces enjeux et besoins afin de, une part, répondre aux enjeux d'attractivité, de fidélisation et de développement de collaborateurs talentueux et, d'autre part, conserver et transmettre l'expertise en interne.

Pour répondre à ces enjeux, cet accord aborde les thèmes structurants suivants :

- la transmission des savoirs et des compétences : en s'appuyant sur le référentiel métier, le développement d'une véritable école de formation et de développement professionnel du Groupe appelée KB Factory ;
- Les grandes orientations triennales de la formation professionnelle et les objectifs du plan de développement et des compétences, en intégrant les évolutions réglementaires prévues dans le cadre de la « Loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel » du 5 septembre 2018 ;
- accompagner la transformation du Groupe, tant dans sa digitalisation que son innovation, et prévenir les évolutions de nos métiers ;
- Des mesures spécifiques pour des populations ciblées : en faveur des collaborateurs dits « jeunes », des populations dites « seniors », des salariés exerçant des fonctions syndicales ;

4.5.3.5. Égalité des chances et de traitement : 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.

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. 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.

4.5.3.5.1. Égalité Femme/Homme

Le groupe présente chaque année aux partenaires sociaux le plan d'action réalisé afin de répondre à ses engagements. 51.03 % des salariés du groupe sont des femmes.

En 2020, les domaines qui ont été particulièrement couverts en matière d'égalité Femme / Homme sont les suivants :

- en matière de classification : au 31 décembre 2020, la part des femmes dans l'encadrement est de 38,6 %, soit en légère baisse par rapport à 2018 (- 2 points). 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.
- 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 de nombreuses formations.
- en matière d'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée : le groupe répond favorablement à 100% des demandes d'aménagements de temps de travail tant au profit des hommes que des femmes.
- en matière de recrutement de femmes à des postes clés, on notera que 38,14 % des recrutements sont des femmes.
- 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.

À cet égard, conformément aux dispositions de la Loi n°2078-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel qui invite les entreprises à mesurer leur performance en matière d'égalité professionnelle sur la thématique de la rémunération (il s'agit de "l'index égalité Hommes-Femmes"), le Groupe a obtenu la note de 86/100, le score minimum requis est fixé à 75 points par le législateur.

Le Groupe poursuit ses efforts et plans d'actions en faveur de l'égalité professionnelle comme en témoigne l'accord susvisé signé le 31 juillet 2019 avec l'ensemble des organisations syndicales sur la Qualité de vie au travail et l'Égalité entre les femmes et les hommes.

Focus sur l'accord portant sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

Le 31 juillet 2019, dans la continuité des précédents accords, la Direction et les Organisations syndicales ont conclu un nouvel accord collectif intégrant les thématiques de la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle au sein d'un accord unique.

L'accord porte sur 3 axes structurants suivants :

- l'Égalité professionnelle : volonté renouvelée du groupe de respecter et, plus encore, de promouvoir le principe d'égalité entre les hommes et les femmes en mettant en œuvre des mesures concrètes.

Cette égalité professionnelle doit notamment s'exprimer dans le recrutement, la prise en compte de la conciliation des vies professionnelle et personnelle, la gestion du parcours professionnel, la rémunération et la prévention et lutte contre les violences sexuelles, harcèlement et agissements sexistes.

- le Bien-être et la qualité de vie au travail : s'adapter au nouveau monde du travail en conservant le sens et la fierté que nous avons à travailler au sein de notre Groupe,

La qualité de vie au travail s'apprécie notamment à travers le respect du droit à la déconnexion, les modes de travail adaptés à maintenir l'équilibre vies professionnelle et personnelle, la lutte contre les discriminations et la possibilité de dons de jours de congés.

- une entreprise qui affirme son rôle d'acteur responsable dans le respect et la promotion des enjeux environnementaux et sociétaux.

Il s'agit ici tant de la protection des salariés, la démarche RSE et l'engagement du groupe vis-à-vis des entreprises partenaires.

L'accord traite des thématiques suivantes : les conditions d'accès à l'emploi, l'articulation entre la vie professionnelle et vie privée ainsi que les responsabilités familiales et, enfin, le parcours professionnel (promotion professionnelle, qualification, classification, formation) et la rémunération. Est également abordé le renforcement de la prévention et lutte contre les violences sexuelles, harcèlement et agissements sexistes.

4.5.3.5.2. Diversité des générations

Par accord du 4 septembre 2019 relatif à la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels, Kaufman & Broad a poursuivi sa politique en faveur des jeunes et des seniors.

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 considère que la politique à l'égard des jeunes est un levier clé pour intégrer les compétences émergentes qui seront nécessaires à l'entreprise de demain. Cela concerne les jeunes diplômés s'insérant sur le marché du travail, mais également les alternants et les stagiaires. Le groupe s'est engagé, sur la période 2019-2022, à garantir un minimum annuel de 15% de collaborateurs ayant moins de 30 ans en CDI ou CDD (hors alternants), à avoir une proportion de contrats en alternance (apprentissage et/ou professionnalisation) de 4%.

Au 31 décembre 2020, le groupe employait 141 jeunes de moins de 30 ans, dont 1 en CDD. 53 de ces collaborateurs ont été engagés en 2020. Cette population représente ainsi, au 31 décembre 2020, 17,8 % de l'effectif CDI.

En 2020, le groupe a embauché 25 jeunes en apprentissage ou en contrat de professionnalisation. Avec environ 5,5 % 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.

- 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 2020, les salariés d'au moins 55 ans représentaient 15.4 % de l'effectif total (15,1 % en 2019).

- 3) les modalités permettant la transmission des savoirs et des compétences à travers KB Factory.

Cet accord réaffirme également que les salariés exerçant des fonctions syndicales bénéficient de mesures spécifiques : entretiens RH, évaluation de la conciliation entre vie professionnelle et mandat syndical. Une attention particulière est effectivement apportée à ces collaborateurs, l'exercice de leur mission de représentation des collaborateurs contribue au développement du dialogue social au sein de l'entreprise.

Répartition des effectifs inscrits par âge au 31 décembre 2020	2020	2019
Moins de 24 ans	17	30
25 à 29 ans	124	140
30 à 34 ans	105	116
35 à 39 ans	109	129
40 à 44 ans	117	111
45 à 49 ans	97	110
50 à 54 ans	89	97
55 à 59 ans	84	87
Plus de 60 ans	36	38
TOTAL	778	889

4.5.3.5.3. Politique en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes en situation de handicap

Au 31 décembre 2020, le groupe emploie 12 travailleurs en situation de handicap dans ses différentes entités.

À la suite des efforts réalisés depuis 2010, le groupe a vu augmenter le nombre de salariés en situation de handicap, passant de 4 à 12 en 2020.

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) notamment dans le cadre de sa politique de gestion des déchets dans les locaux de Kaufman & Broad.

4.5.4. Enjeux sociétaux liés à l'activité

4.5.4.1. Développer une offre adaptée et accessible

Faciliter l'accès à la propriété : accessibilité financière des projets

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.

Afin de permettre l'accès à la propriété aux primo-accédants, 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/m² (TTC) en Île-de-France et de 2 500 à 2 600 euros/m² (TTC) en région. En réalisant des programmes en proche périphérie mais connectés au centre-ville par les transports en commun, Kaufman & Broad propose une offre accessible qui répond aux critères de rentabilité financière et fiscale des investisseurs et de solvabilité des primo-accédants. Ces logements sont conçus en aménageant des dispositions classiques tout en respectant les standards de qualité et de performance environnementale du Groupe. Sur les logements à prix maîtrisés, Kaufman & Broad a beaucoup travaillé sur la conception, tirant parti de son savoir-faire pour proposer des produits offrant un cadre de vie agréable sur de petites surfaces à un prix plus compact. L'opération « New'R » à Nantes intègre ainsi des logements à prix maîtrisés.

Typologie d'acheteur en nombre	2020	2019
Investisseur	25%	35%
Bloc	67%	48 %
Primo-accédant	5%	13 %
Second accédant	3%	4%
TOTAL	100 %	100 %

Kaufman & Broad travaille également étroitement avec les bailleurs sociaux afin de contribuer à la construction de logements sociaux, logements à destination de foyers à plus faibles revenus. 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, qui disposent d'un dispositif fiscal dédié, et qui sont gérés par un organisme agréé par l'État (voir la section 4.5.4.3. Vis-vis des collectivités).

4.5.4.2. Vis-à-vis de nos clients

4.5.4.2.1. L'innovation pour répondre à de nouveaux besoins

L'Innovation est un enjeu majeur de différenciation et de compétitivité dans la promotion immobilière depuis plusieurs années déjà. En effet, les objectifs de transition écologique, la métropolisation des territoires, les évolutions des modes de vie et du monde du travail, la modification du rapport à la propriété, au temps et à l'espace, la désintermédiation, l'ère du « tout connecté » et l'apparition du Housing as a Service... sont autant de tendances de fonds qui restructurent la demande et créent de nouvelles attentes et de nouveaux besoins, aussi bien dans le résidentiel que dans le tertiaire. Ces évolutions dans le comportement des utilisateurs et attentes des parties prenantes montrent que le véritable enjeu de demain sera surtout d'offrir des services nouveaux aux occupants comme aux résidents, d'enrichir l'expérience utilisateurs tout en préservant les ressources naturelles et en étant acteur de la transition écologique (la stratégie Innovation et la stratégie RSE sont pensées en cohérence, étant réunies dans la Direction Innovation et RSE).

Notre mission chez Kaufman et Broad est d'anticiper les modes de vie durables en proposant plus qu'un logement, un espace de travail ou des mètres carrés.

Notre philosophie pour l'Innovation

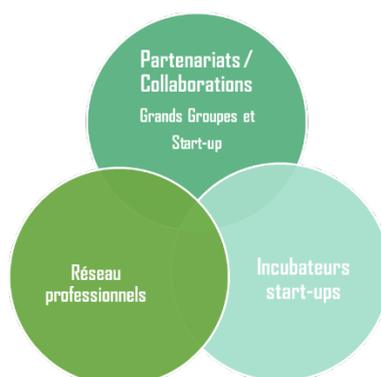
Chez Kaufman et Broad, l'Innovation est l'affaire de tous. **Notre société a fait le choix d'une organisation de l'Innovation très opérationnelle. Tous les acteurs qui consacrent du temps à innover exercent une fonction opérationnelle.** Cela nous permet d'avoir une lecture extrêmement pragmatique et opérationnelle des sujets innovants, afin d'être en situation d'intégrer rapidement et efficacement les innovations dans nos process et nos projets. Enfin, cette ambition commune et collective, partagé entre tous les collaborateurs, renforce la culture entrepreneuriale au cœur de l'histoire de Kaufman & Broad depuis 50 ans.

La Direction RSE et Innovation

La Direction de l'Innovation et de la RSE Kaufman & Broad (Bertrand EYRAUD et le comité de pilotage Innovation constitué autour de Chrystèle MARCHAND, David LAURENT, William TRUCHY rapportant à la Direction Générale) propose, fait valider et exécute la stratégie innovation, coordonne et suit les partenariats externes et organise et anime le partage et diffusion des expériences, la formalisation des idées innovantes et bonnes pratiques internes et externes.

Les collaborations externes

L'innovation passe également par des partenariats avec des réseaux professionnels thématiques, des incubateurs et des collaborations avec des entreprises, de la start-up aux grands groupes.



Kaufman & Broad est par exemple membre et partenaire de :

- **Incubateurs :**
 - **Paris & Co** (agence pour l'innovation, le développement économique et l'attractivité de Paris), **Pôle Ville durable** : programme d'incubation (deux appels à candidatures annuels), activité de veille et d'analyse sur l'innovation associée à la Ville Durable.



- **Catalyseur de l'Innovation**, incubateur du territoire Paris Ouest La Défense favorisant la collaboration entre start-up et grands comptes.
- **Réseaux Professionnels** : par exemple le **Booster du Réemploi**, une structure regroupant des maitres d'ouvrage publics et privés et des concepteurs pour inciter, promouvoir et faciliter l'intégration de matériaux de réemploi dans les immeubles.
- **Entreprises, de la start-up au grand groupe, sur les thématiques innovantes** : par exemple partenariat global avec un constructeur automobile sur la porosité croissante entre immobilier et écomobilité, ayant eu plusieurs déclinaisons concrètes. Collaborations répétées avec des opérateurs de stationnements mutualisés, énergéticiens, acteurs de l'économie circulaire, etc.



La qualification des solutions innovantes

La Direction de l'Innovation organise la formalisation des pratiques Innovantes. Les idées innovantes proposées par les collaborateurs, une start-up ou entité externe sont formalisés dans des « fiches innovations » qui centralisant un benchmark, une analyse technique, économique et juridique de l'innovation. Un **Comité Innovation** mensuel regroupant 4 à 6 experts métiers suit la production des fiches innovation, questionne les solutions sous les aspects économiques, techniques et juridiques puis valide le cas échéant leur pertinence pour diffusion au réseau des Booster Innovation (ci-dessous) et aux opérationnels. Ce processus permet ensuite en phase opérationnelle à tous collaborateur avec l'aide de ses collègues Booster Innovation de partir d'un niveau élevé de connaissance en vue d'une mise en œuvre de l'innovation dans un projet concret. Ce process interne vise donc un double objectif :

- Maitriser les modèles économiques innovants et l'intégration des innovations partenaires,
- Mettre en œuvre nos innovations différenciantes pour nos métiers ou nos produits en anticipant leurs enjeux juridiques, techniques et économiques.

Le réseau des « Booster Innovation »

La Direction de l'Innovation et de la RSE s'appuie sur un **Réseau de « Booster Innovation »**, composé d'environ 30 responsables métiers opérationnels dans chaque Agence du groupe et au sein des principales fonctions transverses. Ce réseau a pour mission de mettre en œuvre la diffusion des Innovations. La mission de ces Booster Innovation est de :

- animer une culture de l'innovation au sein de leur agence ou service ;
- se tenir informé des solutions innovantes formalisées par la direction de l'innovation et de leur contenu, et partager leur principe au sein de leurs agences/services ;
- organiser, suivre et mettre en œuvre les expérimentations innovantes dans les agences et en assurer les retours d'expérience ;
- être acteur de la mise en commun des expertises, en participant et en associant ses collègues au processus de formalisation de l'innovation ;

Chaque trimestre, une visioconférence réunit les Booster Innovation pour croiser les expériences et expérimentations en cours, partager les enjeux innovants et difficultés / solutions rencontrées dans leur mise en œuvre, diffuser les nouvelles « briques innovations » qualifiées et validées par les **Comités Innovation**, passer en revue le **Bulletin de Veille Innovation Trimestriel** (également diffusés sur l'Intranet). A l'issue de la visioconférence trimestrielle, les Booster Innovation sont équipées d'une présentation et restituent les informations partagés à leurs équipes, touchant de manière directe les collaborateurs Kaufman & Broad, avec une lecture opérationnelle et porche du terrains des enjeux innovants.

Les 5 grands axes d'innovations

Afin de partager une grammaire commune les Innovations que nous portons au sein du groupe sont réparties sous 5 catégories stratégiques :

Mobilité	Nouveaux Usages	Economie Circulaire	Energie	Métiers
Autopartage	Nouveaux modes d'habitation	Construction bois	Energie renouvelable	Digitalisation des process
Véhicule électrique	Mode de travail	Matériaux biosourcés	Efficacité énergétique	Commercialisation
Stationnement partagé	Conciergerie de quartier	Gestion de l'eau	Autoconsommation	Financement
MAAs (Vélos partagés, covoiturage, ..)	Participatif et communautaire	Biodiversité	Stockage	BIM
	Commerces et services	Consommation locale et circuits courts	Maitrise des charges d'usage	Digital et prospection foncière
	Syndicat bénévole	Réemploi des matériaux		Parcours client
	Mixité sociale			Visualisation 3D
	Préfiguration et bulle de vente			Virtualisation du process de vente
				Optimisation des process conception

Les différents axes Innovation du groupe

Axe d'Innovation	Signification pour le groupe	Référence ou exemple d'un programme
Mobilités	<p>Notre ambition est d'enrichir les solutions de mobilité proposées aux usagers de nos programmes à travers une vision renouvelée de la gestion des déplacements, centrée sur la demande plutôt que sur l'offre, en intégrant une approche servicielle.</p> <p>Notre approche consiste ainsi à étudier la proposition de services de mobilités complémentaires voir alternatifs à la pratique de la « voiture individuelle », en cohérence avec la transformation des territoires sur lesquels nous intervenons.</p> <p>Thématiques ou solutions traitées (notamment) : Autopartage dans les immeubles collectifs, Véhicule électrique partagés, Stationnement mutualisés, déclinaison de l'approche MAAs dans les projets immobiliers (Vélos partagés, incitation au covoiturage, etc..)</p>	<p>En collaboration avec Renault, les acquéreurs du programme Feel Wood à Villepreux se sont vus proposés ZOE électrique en location longue durée à des conditions avantageuses et avec des places de stationnement et les garages des maisons équipés de bornes de recharge.</p> <p>Plusieurs opérations Kaufman & Broad proposent une organisation du stationnement mutualisé et foisonné, comme par exemple l'opération Symbioz à Nantes, avec ZenPark.</p> <p>Voir également la section 4.5.2.4.2 « Favoriser une mobilité durable et sensibiliser les occupants aux comportements responsables »</p>
Economie Circulaire	<p>La ville résiliente que Kaufman & Broad participe à développer est une ville qui sait gérer ses ressources et rayonner, sans hypothéquer son avenir. L'économie circulaire, c'est la réflexion que nous portons sur tout le cycle de vie de notre production, pour améliorer sa performance environnementale globale et minimiser son impact carbone. En pratique, les innovations développées visent d'une part à limiter au maximum la consommation de matières, d'espace, d'eau et l'utilisation des énergies non renouvelables lors de la construction autant que dans les phases d'usage des bâtiments, tout en promouvant d'autre part dès la conception le recours à des matériaux durables, biosourcés, bas carbone et/ou de réemploi ainsi que la préservation des sols et le développement de la biodiversité.</p> <p>Thématiques ou solutions traitées (notamment) : Gestion de l'eau, Construction bois pour les bureaux, Déconstruction sélective, ruches / pollinisation urbaine, toitures végétalisées, compensation carbone, réemploi de terres sur site, béton bas carbone, biodiversité, îlots de chaleur urbain, etc.</p>	<p>Le projet Green Oak développé à Arcueil propose des faux planchers de réemploi, dans le cadre d'une collaboration avec la start-up Mobius.</p> <p>L'opération Harmonie Village Provençal d'Aix-en-Provence réemploie les terres excavées lors du chantier sur site, dans le cadre du projet paysager.</p> <p>La Tour Silva développée par Kaufman & Broad intègre 66% de structure primaire bois.</p> <p>Voir également la section 4.5.2.3.3. Economie circulaire</p>
Energie	<p>Les enjeux d'une consommation respectueuse de l'environnement et locale concernent en premier lieu l'Energie. La décentralisation de la production d'énergie, vers des bâtiments partiellement producteurs et autoconsommateurs d'énergies renouvelables est une tendance forte. Par ailleurs, l'énergie du logement constitue l'une des principales dépenses contraintes des ménages, mais aussi l'un des principaux postes de l'impact carbone de l'usage d'un bâtiment.</p> <p>Notre ambition est d'anticiper les enjeux réglementaires, juridiques et économiques favorables à l'intégration de solutions de production d'énergies renouvelables dans nos projets.</p> <p>Thématiques ou solutions traitées (notamment) : autoconsommation individuelle et collective, tiers investisseur photovoltaïque, tiers investissement chaufferie biomasse, etc.</p>	<p>Le programme ICONIC, au Cap D'Agde, met en œuvre une technologie de géothermie marine (échange de calories avec la mer), dans le cadre d'une collaboration avec un opérateur énergétique.</p> <p>L'opération de Lagord intègre une toiture solaire photovoltaïque pour l'autoconsommation énergétique.</p> <p>Voir également la section 4.5.2.3.4. « des solutions bas carbone : choix des matériaux et recours aux énergies renouvelables »</p>

Nouveaux Usages	<p>L'adage est bien connu : « en immobilier, c'est l'emplacement qui prime ». Cette notion d'emplacement renvoie à la question de la connectivité au territoire (partiellement couvert par l'axe « Mobilités »), mais aussi à la notion de l'immeuble et de l'urbain comme une « potentialité d'expériences individuelles et partagées », propice à la pratique des nouvelles façons de vivre, d'habiter mais aussi de travailler, de se divertir, de se cultiver, etc.</p> <p>Nous nous impliquons donc dans l'intégration de solutions servicielles, programmatiques ou techniques innovantes pour promouvoir la valeur d'usage dans nos réalisations.</p> <p>Thématiques ou solutions traitées (notamment) : Bail réel solidaire, Applications de voisinage, conciergeries de quartier, boîtes aux lettres connectées, maîtrise des charges de copropriété, logement inclusif pour personnes en situation de handicap, art dans les projets immobiliers, mise en place d'un syndic bénévole, etc.</p>	<p>L'opération le Chailly, à Chilly-Mazarin, propose un programme mixte comprenant de l'accession à la propriété dans le cadre du dispositif du Bail Réel Solidaire, permettant une économie significative sur le cout d'achat.</p> <p>Le programme Les Jardins de la Jaunaie, à Nantes Saint-Sébastien, propose une conciergerie connectée et un espace commun dédié au bricolage pour les résidents.</p> <p>L'opération Bordeaux ITSELF propose une innovation juridique autour de logements à personnaliser par les acquéreurs.</p>
Métiers	<p>La transformation digitale nous amène à repenser nos processus métiers, à repenser nos « workflow » pour viser une organisation plus souple, collaborative, qualitative et efficace.</p> <p>De la prospection foncière à la commercialisation, de la passation des marché travaux au parcours client, le digital impacte toute notre chaîne de valeur. Bien au-delà d'une simple « numérisation » de nos procédés habituels, l'enjeu est pour nous de transformer nos modes de travailler, de faire évoluer notre organisation et d'adapter nos compétences pour gagner en qualité et en productivité.</p> <p>Thématiques ou solutions traitées (notamment) : Digitalisation des process, signature électronique, parcours client, recours au BIM, etc.</p>	<p>La signature électronique des marchés travaux a pu être mise en œuvre afin d'optimiser nos process autant que ceux de nos partenaires.</p>

Cette liste des

innovations n'est pas exhaustive ni figée. Elle s'adapte en fonction de la stratégie, des expériences, des attentes des parties prenantes et des innovations.

Des réponses innovantes complémentaires à des enjeux spécifiques

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 thèmes de travail de Kaufman & Broad, qui s'intéresse donc à la première certification reconnue existant dans ce domaine, la certification « Well ».

Projet « ORA »

L'opération d'Immobilier d'entreprise ORA à Paris 17^e 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.

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.

Les Résidences Silver lancées en 2014, proposent des logements à prix maîtrisés avec services pour les séniors. 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.

Projet « Pinpirina »

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. Cette approche de logements avec services à budgets maîtrisés pour les seniors connaît de nouveaux développements, notamment dans le cadre de partenariats avec le Groupe La Poste.

Le Pack *Silver*, lancé dès 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.

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.

Projet « New'R »

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.

Le Co-living

Le co-living est un nouveau modèle de colocation qui mélange espaces privatifs et vie en communauté avec des espaces partagés attractifs et une offre de services très large.

Projet « Chartons »

Le premier projet du Groupe intégrant du co-living est situé en plein centre de Bordeaux, dans le quartier historique des Chartrons. En partie protégé, les Architectes des Bâtiments de France ont été consultés, en accord avec la collectivité locale, pour ce projet de réhabilitation. Il comportera, entre autres, une salle de sport, un atelier de travail, un bar à manger, un roof top, une laverie, une salle de jeu, un espace de co-working, un bar et une cuisine partagée, et pourra accueillir des courts, moyens et longs séjours. Le projet est certifié HQE bâtiment durable.'

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.

Projet « Green Oak »

Les opérations d'Immobilier d'entreprise ORA à Paris 17^e et Green Oak à Arcueil, ont toutes les deux été labellisées « Wired Score ». Ce label reconnaît une qualité d'infrastructure intérieure et extérieure garantissant la fiabilité, la protection des connexions, et qui soit également agile afin de pouvoir s'adapter aux évolutions futures des réseaux.

4.5.4.2.2. 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.

L'amélioration de la satisfaction client

L'enquête de satisfaction a pour objectif d'affiner la mesure de la satisfaction en interrogeant systématiquement tous les acquéreurs de logement à quatre moments précis de leur parcours client :

- après la signature notaire ;
- après la visite cloison ;
- à la livraison ;,
- 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 processus internes pour améliorer la satisfaction client et pouvoir piloter la performance des différentes directions. Ces enquêtes de satisfaction et analyses sont réalisés par BVA un organisme tiers indépendant reconnu expert qui assure la traçabilité et fiabilité des résultats. Les résultats sont analysés en fonction du type d'acquéreurs, produits et sur l'ensemble des agences du groupe.

Pour assurer un alignement entre la stratégie du groupe et les projets d'amélioration mis en œuvre, les résultats sont présentés au moins 2 fois par an aux membres du CODIR et CODIREL. De plus, les objectifs de rémunérations variables des membres du CODIR comprennent désormais une composante liée aux résultats de cette enquête de satisfaction client.

À la suite des premières enquêtes de satisfaction, 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 est désormais communiqué à l'ensemble des nouveaux acquéreurs de logement. 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. La méthodologie appliquée permet d'identifier des points de vigilances et de contrôler les engagements du groupe dans son parcours client (exemple : réception des plans, nombre de réserves, ...).

Déployée en 2019, la plateforme Klient 360 s'est imposée comme un outil collaboratif au service de la relation client de Kaufman & Broad.



	2020	2019
Demandes clients traités par jour	164	43
Nombre de communications KB vers le client*	29 534	0
Nombre de programmes suivis	392	351
Nombre de lots	11 700	10 180
Nombre de collaborateurs actifs dans l'outils	240	130

*Action mise en place en 2020

Dans le contexte de la crise sanitaire que nous traversons, Klient 360 s'est avéré structurant pour :

- maintenir le lien avec nos clients
- tenir nos clients informés par mail sur le contexte actuel et l'éventuel allongement des délais de réponse
- faciliter la collaboration et le partage d'informations entre les collaborateurs en télétravail

Développé en 9 mois par les équipes de la DSI en concertation avec les opérationnels, Klient 360 est aujourd'hui l'interface de communication avec nos clients : elle permet un suivi complet des interactions entre nos acquéreurs et le groupe à toutes les étapes du parcours et d'historiser chacune des demandes effectuées. Cet outil permet également de fluidifier les relations entre les métiers afin que chacun puisse apporter les éléments de réponse nécessaires pour satisfaire les clients.

Et pour plus de transparence vis-à-vis de nos clients, Klient 360 va devenir la bibliothèque de documents qui poussera l'information dans le nouvel espace client de KB.

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.

Si la qualité de la relation clients, le dialogue avec ces derniers et l'innovation pour répondre à leurs attentes sont essentielles, Kaufman & Broad est conscient que la satisfaction client est également la résultante de nombreux autres enjeux : qualité des travaux menés par les fournisseurs et respect des délais de livraisons, accessibilité en termes de prix, compétences des collaborateurs Kaufman & Broad en contact avec les clients, performance environnementale des produits, etc. Ces enjeux connexes et les politiques mises en place par le Groupe en la matière sont développés tout au fil du présent rapport.

4.5.4.3. Vis-à-vis des collectivités

4.5.4.3.1. Contribution au développement économique et social des territoires

Adoptée le 13 décembre 2000, la loi relative à la solidarité et au renouvellement urbain (SRU) vise à recréer un équilibre social dans chaque territoire et à répondre à la pénurie de logements sociaux. Certaines communes¹ doivent en effet disposer de 25 % de logement social, en regard des résidences principales d'ici 2025. 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.

¹ Les communes de plus de 3 500 habitants – et de 1 500 habitants dans l'agglomération parisienne – appartenant à des agglomérations ou intercommunalités de plus de 50 000 habitants comprenant au moins une commune de plus de 15 000 habitants



19 % des réservations en 2020 soumis à des conditions de ressources

25 % des réservations en 2019 soumis à des conditions de ressources

Sensible au confort et au bien-être de ses clients, Kaufman & Broad intègre dans sa stratégie une série de préoccupations sociales et sociétales, liées au cadre de vie, à la qualité de vie aux différents âges, à l'accessibilité des logements et à leur évolutivité. Le groupe diversifie ainsi ses activités vers les résidences-services seniors et étudiants. Avec les spécificités qu'elles présentent, ces activités sont une opportunité de développement pour le groupe.

D'ici 2030, les plus de 60 ans vont augmenter de 33 % alors qu'on ne compte aujourd'hui que 6 % de logements adaptés à l'avancée en âge sur l'ensemble du parc immobilier. Le groupe a développé deux solutions innovantes pour répondre aux besoins d'une population dont l'espérance de vie augmente et qui souhaite majoritairement rester autonome à domicile le plus longtemps possible.

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.



295 résidences sénior

244 résidences étudiantes

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.

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.

4.5.4.3.2. Limiter les nuisances du chantier et instaurer le dialogue autour du projet

La concertation avec les riverains et les élus

Kaufman & Broad organise dans la mesure du possible des réunions de concertation avec les riverains avant le dépôt du permis de construire. Ces réunions, prévues pour échanger sur le déroulement du projet, informer les riverains et prendre en considération leurs demandes, sont généralement organisées à l'initiative de la mairie. Cette procédure est un débat « contradictoire », et l'ensemble des documents est diffusé à toutes les parties.

Projet « 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, et facilitent les échanges entre le Groupe, les riverains et les élus.

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 1.5.2.4. « Comité d'Engagement » du Document d'Enregistrement Universel, et malgré les démarches évoquées plus haut, les tiers (associations, riverains) peuvent cependant 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 purgée 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.

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 son process Qualité, qui est systématiquement appliquée pour les opérations certifiées NF Habitat HQE, le groupe souhaite diffuser cette charte et tendre l'application de celle-ci sur l'ensemble des chantiers Kaufman & Broad.

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 « New 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.

4.5.4.3.3. Une implication durable auprès des collectivités

Intégration des programmes aux politiques des villes

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. Sur de grands projets, Kaufman & Broad diversifie ses métiers, afin d'adopter une vision de logistique urbaine et de créer un véritable dynamisme économique.

Green Lodge à Villepreux

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

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.

Les projets urbains, quel que soit leur envergure, impactent le cadre de vie, les usages, la mobilité, et nécessitent de proposer une information aux riverains, entreprises, collectivités et association intégrant une démarche d'information, dialogue, de médiation et de responsabilisation. C'est dans ce contexte que l'association Empreintes Citoyennes et Kaufman & Broad ont établi en 2020 un partenariat opérationnel et exclusif. L'enjeu est d'établir les conditions d'un aménagement urbain ouvert au dialogue et à la considération des attentes du territoire et de ses acteurs. L'association entretient une posture de tiers et d'intermédiaire en relation avec les parties prenantes. Empreintes citoyennes propose une formation pour appréhender le rôle sociétal d'une entreprise d'aménagement immobilier, ces modules développent la sensibilité des collaborateurs pour développer des modèles de collaboration vertueux.



Un engagement à travers le mécénat

En 2020, 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 ». 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 2020, le groupe Kaufman & Broad a effectué 684 500 euros de dons au titre du mécénat.

Les contributions du groupe Kaufman & Broad aux œuvres sociales en 2020 se sont quant à elles élevées à 519 000 euros.

4.5.4.4. Vis-à-vis des partenaires

4.5.4.4.1. Achats et sous-traitance

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.

Les risques liés à la chaîne de valeur sont exposés notamment dans les sections 4.2.3. « Assurances » et 4.1.2.3. « Risques liés aux relations avec les fournisseurs » du Document d'Enregistrement Universel.

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. En particulier, 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.

La prévention du travail dissimulé

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.

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.

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

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.

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 la section 4.1.5.1. « Risques liés à la réglementation directement applicable au groupe » du Document d'Enregistrement Universel).

La présence sur les chantiers de tout collaborateur, visiteur, client ou partenaire est soumise à autorisation préalable et au port d'équipements de protection individuelle. 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.

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.

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 2020, les dix premiers fournisseurs ont représenté 20,66 % des flux facturés par les fournisseurs, et le premier fournisseur a représenté 6,59 % de ceux-ci.

La sélection des entreprises fournisseurs et les achats responsables

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. Enfin, les entreprises sont choisies et les marchés signés par corps d'état et programme par programme. 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 1.5.5. « Constructeurs et fournisseurs »).

Pour cela, 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.

Depuis plusieurs années, Kaufman & Broad est également engagé dans un processus de centralisation de ses achats et de normalisation de ses procédures de sélection des fournisseurs du second œuvre au niveau du groupe. La gestion du gros œuvre relevant actuellement de la compétence de chaque agence. 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 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 et vérifie la qualité de leurs réalisations antérieures et le respect des plannings des chantiers.

En effet, tel que détaillé dans la section 1.4.2.1. « Produits » du Document d'Enregistrement Universel, 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.

Kaufman & Broad sélectionne également ses fournisseurs et les produits souhaités, sur la base d'un certain nombre de critères extra-financiers. En effet, le groupe a rejoint une initiative sectorielle en 2020 visant à définir et collecter certains critères, dont des critères liés à l'éthique, la gouvernance et la RSE.

Cette plateforme concerne les engagements techniques significatifs. Ce questionnaire, appelé « préqualification éthique des affaires & développement durable », demande des informations sur :

- la gouvernance ;
- la santé et sécurité au travail ;
- les politiques environnementales ;
- les engagements RSE via des certifications ou labels ;
- les engagements RSE de leurs propres fournisseurs et/ou sous-traitants.

Ce questionnaire, confidentiel pour les donneurs d'ordres, sera obligatoire à compter du 1er janvier 2021 et sera présenté au(x) valideur(s) et/ou signataires du marché lors de la signature du marché. A terme, l'objectif est de pouvoir compléter l'appréciation de leur performance en phase d'appels d'offres avec des critères extra-financiers et développer la politique d'achats responsables.

Lorsque cela est possible, le groupe a recours à des prestataires et fournisseurs qui sont engagés dans une démarche responsable.

Ainsi, 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.

4.5.4.4.2. La conformité et l'éthique chez Kaufman & Broad

Tel qu'indiqué dans la section 4.1.5. du Document d'Enregistrement Universel, 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 et trafic d'influence

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 4.2. du Document d'Enregistrement Universel

Le contrôle des transactions financières est détaillé dans la section 4.2.1.4. du Document d'Enregistrement Universel et 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 depuis le 1er janvier 2018. La procédure d'Alerte encadre les processus de signalement par les collaborateurs de l'émergence d'un risque de violation de la loi, du Code d'Éthique de Kaufman & Broad, du règlement intérieur et/ou de toutes autres procédures internes de K&B. Le processus de signalement Un de ces processus garantie au lanceur d'Alerte, conformément à la loi, une stricte confidentialité de son identité, des personnes visées par celui-ci et des informations recueillies par l'ensemble des destinataires du signalement. Ce module automatise par ailleurs le respect des obligations légales en termes de délais de traitement (3 mois maximum) ainsi que l'effacement du dossier si l'alerte est annulée.

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 également aux accords, procédures et notes existants dans ces différents domaines.

Le Code d'Éthique est remis et signé par l'ensemble des nouveaux entrants et accessible aux collaborateurs sur l'intranet de l'entreprise. Parmi les effectifs à fin 2020, 638 collaborateurs ont suivis une formation e-learning « L'Éthique chez Kaufman & Broad ».

Le groupe a également rejoint en 2019 une initiative sectorielle visant à définir un standard de collecte des informations nécessaire à la préqualification de conformité des tiers, et notamment des fournisseurs de travaux.

Cette démarche a abouti en 2020 à la mise en place d'un portail collaboratif permettant aux tiers interrogés de répondre à un questionnaire unique à destination de l'ensemble des partenaires du portail qui envisagerait de le solliciter. Dans le cadre des appels d'offres pour l'attribution de lots techniques portant sur des montants significatifs, il est demandé aux entreprises de remplir un questionnaire appelé « préqualification éthique des affaires & développement durable » et permet de veiller à la conformité des sociétés en particulier sur les sujets de corruption.

Ce questionnaire, confidentiel pour les donneurs d'ordres, sera obligatoire à compter du 1er janvier 2021 et sera présenté au(x) valideur(s) et/ou signataires du marché lors de la signature du marché. Ce questionnaire a par ailleurs été enrichi d'autres critères RSE, afin de pouvoir compléter l'appréciation de leur performance en phase d'appel d'offre dans une démarche d'achat responsable (voir le paragraphe "La sélection des entreprises fournisseurs et les achats responsables dans la section 5.1.4.4.1. Achats et sous-traitance).

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 2020.

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 et sécurité informatique

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.

Des campagnes régulières d'information et de sensibilisation sont également menées auprès des collaborateurs concernant la sécurité informatique. Les nouveaux collaborateurs doivent obligatoirement lire et signer le Code Ethique qui intègre un volet sur la protection des données confidentielles. Parmi les effectifs à fin 2020, 399 collaborateurs ont été formés à « La RGPD chez Kaufman & Broad ».

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. La direction informatique effectue régulièrement des tests contre les cyber-attaques. Les nouveaux entrants doivent signer la Charte utilisateur pour l'usage de ressources informatiques et services internet. De plus, Kaufman & Broad a également intégré dans son parcours d'intégration une formation obligatoire sur la sécurité informatique. Parmi les effectifs à fin 2020, 223 collaborateurs ont suivi la formation.

Note méthodologique relative au *reporting* extra-financier de Kaufman & Broad pour l'exercice 2020

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 2020 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 2020, 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 51 sociétés contrôlées de manière conjointe ou sur lesquelles le groupe exerce une influence notable, qui sont « mises en équivalence » : Sociétés Civiles Immobilières (SCI), Sociétés Civiles de Construction-Vente (SCCV) ou Sociétés en Nom Collectif (SNC), structures *ad hoc* portant chacune un programme immobilier.

Périmètre de couverture et période de *reporting* des indicateurs extra-financiers

Nous utilisons deux périmètres pour le *reporting* extra-financier selon les indicateurs.

Les données sociales couvrent le périmètre décrit ci-dessus, c'est-à-dire, le Groupement d'Intérêt Économique (GIE), Seri Ouest et Serge Mas Promotion. Elles sont collectées sur l'année civile – du 1^{er} janvier au 31 décembre – afin d'assurer la cohérence avec le Bilan Social.

De même, les données environnementales et sociétales couvrent le périmètre décrit ci-dessus, c'est-à-dire le GIE, Seri Ouest et Serge Mas Promotion, et au-delà de ce périmètre administratif, certains indicateurs couvrent les opérations (ex : chantiers et produits livrés). Sauf indication contraire, l'ensemble de ces indicateurs suivent l'exercice comptable – du 1^{er} décembre au 30 novembre.

En tant que Constructeur Non Réalisateur, Kaufman & Broad confie la réalisation des travaux à des entreprises tierces. Sur la phase chantier, la responsabilité du groupe est donc limitée. Néanmoins, au-delà de la consommation de ses agences, Kaufman & Broad s'intéresse à son 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 : $(\text{nombre entrées CDI} + \text{nombre départs CDI})/2/\text{effectif CDI}$ début de période.

Taux de promotion et mutation

Le taux de promotion/mutation est calculé selon la formule suivante (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 depuis 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 depuis 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 ».

Index Egalité Homme/Femme

L'index a été réalisé conformément aux dispositions de la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel, promulguée le 5 septembre 2018.

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 2020. 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).

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 2020.

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).

Les données calculées sur la phase d'utilisation sont calculés à partir des facteurs d'émissions utilisés pour le Bilan Carbone réglementaire de 2018. Les données sont calculées sur la base des surfaces livrées et de leurs efficacités énergétiques.

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 2020, 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 2020, et du calcul des émissions produites par la consommation d'électricité des agences pour 2020, à partir du facteur d'émission « mix moyen pour la consommation » de la Base carbone.

La part des logements lancés en unité urbaine

Le groupe publie cet indicateur correspondant à la part de programmes en cours, c'est-à-dire les chantiers ayant une variation de l'avancement technique au cours de l'exercice 2020, situé dans une commune référencée comme Unité Urbaine par l'INSEE.

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 2020, 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, d'électricité et production de déchets 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 et livrés au cours de l'exercice 2020.

La consommation d'électricité est communiquée pour 70% du nombre de chantiers livrés en 2020, soit pour 40 des chantiers ayant atteint 100 % d'avancement technique et livré 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.

La consommation d'eau est communiquée pour 36 des chantiers ayant atteint 100 % d'avancement technique et livré 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.

La production de déchets est communiquée pour 19 des chantiers ayant atteint 100 % d'avancement technique et livré 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 1^{er} décembre au 30 novembre.

On parle de vente « en bloc » lorsque le groupe vend tout ou partie (plusieurs logements, cage d'escalier complète, immeuble...) de son programme immobilier à un même acquéreur.

Part de logement social dans la production

Les logements sociaux sont construits pour pouvoir loger des personnes aux revenus modestes. Les loyers, tout comme la désignation des locataires, sont soumis à des règles fixées par l'État car l'accès au logement social est soumis à des conditions de ressources.

Le groupe communique la part de logements dont l'accès est soumis à des conditions de ressources, qui disposent d'un dispositif fiscal dédié, et qui sont gérés par un organisme agréé par l'État.

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 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.

5. RESOLUTIONS A TITRE ORDINAIRE SOUMISES A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE DES ACTIONNAIRES DU 6 MAI 2021

Nous vous demanderons également demandons, en votre qualité d'actionnaires de la Société, réunis en Assemblée Générale Mixte, de bien vouloir vous prononcer à titre ordinaire sur les décisions suivantes.

1. Approbation des conventions réglementées (4^{ème} résolution):

Nous vous demandons de bien vouloir, après avoir entendu la lecture du rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions visées à l'article L 225-38 du Code de commerce, approuver ce rapport dans toutes ses dispositions.

Nous vous indiquons qu'aucune convention nouvelle visée à l'article L 225-38 du Code de commerce n'a été conclue au cours de l'exercice clos le 30 novembre 2020.

2. Approbation de la politique de rémunération du Président – Directeur Général (5^{ème} résolution):

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, décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, nous vous demandons d'approuver, en application de l'article L.22-10-8 II du Code de commerce, la politique de rémunération du Président-Directeur Général de la Société, telle que présentée dans la section 2.1 du rapport précité, inclus dans la section 8.9 du Document d'enregistrement universel 2020 de la Société.

3. Approbation de la politique de rémunération des administrateurs (6^{ème} résolution):

Après avoir pris connaissance du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L.225-37 du Code de commerce, décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, nous vous demandons d'approuver, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, la politique de rémunération des administrateurs, telle que présentée dans la section 2.1 du rapport précité, inclus dans la section 8.9 du Document d'Enregistrement Universel 2020 de la Société.

4. Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 30 novembre 2020 ou attribués au titre du même exercice au Président – Directeur Général (7^{ème} résolution):

Après avoir pris connaissance du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce, nous vous demandons d'approuver, en application de l'article L. 22-10- 34 II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice antérieur ou attribués au titre du même exercice au Président-Directeur Général de la Société, tels que présentés au paragraphe 2.2.1 du rapport précité, inclus dans la section 8.9 du Document d'Enregistrement Universel 2020 de la Société.

5. Approbation des informations mentionnées à l'article L.22-10-9-I du Code de commerce (8^{ème} résolution):

Après avoir pris connaissance du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce, nous vous demandons d'approuver, en application de l'article L. 22-10-34-I du Code de commerce, les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9-I du Code de commerce telles que présentées dans le rapport susvisé, inclus dans la section 8.9 du Document d'Enregistrement Universel 2020 de la Société.

6. constatation de l'expiration du mandat d'administrateur de Monsieur Nordine HACHEMI, nomination d'un administrateur pour une durée de trois années (9^{ème} résolution):

Le mandat d'administrateur de Monsieur Nordine HACHEMI arrivant à expiration à l'issue de la présente assemblée générale, nous vous proposons de renouveler son mandat d'administrateur 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 2023.

7. constatation de l'expiration du mandat d'administrateur de Monsieur André MARTINEZ, nomination d'un administrateur pour une durée de trois années (10^{ème} résolution):

Le mandat d'administrateur de Monsieur André MARTINEZ arrivant à expiration à l'issue de la présente assemblée générale, nous vous proposons de nommer M-----, en qualité de d'administrateur 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 2023.

8. constatation de l'expiration du mandat d'administrateur de Madame Sylvie CHARLES, nomination d'un administrateur pour une durée de trois années (11^{ème} résolution):

Le mandat d'administrateur de Madame Sylvie CHARLES arrivant à expiration à l'issue de la présente assemblée générale, nous vous proposons de renouveler son mandat d'administrateur 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 2023.

9. constatation de l'expiration du mandat d'administrateur de Madame Sophie LOMBARD, nomination d'un administrateur pour une durée de trois années (12^{ème} résolution):

Le mandat d'administrateur de Madame Sophie LOMBARD arrivant à expiration à l'issue de la présente assemblée générale, nous vous proposons de renouveler son mandat d'administrateur 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 2023.

10. constatation de l'expiration du mandat d'administrateur de Madame Lucile RIBOT, nomination d'un administrateur pour une durée de trois années (13^{ème} résolution) :

Le mandat d'administrateur de Madame Lucile RIBOT arrivant à expiration à l'issue de la présente assemblée générale, nous vous proposons de renouveler son mandat d'administrateur 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 2023.

11. constatation de l'expiration du mandat d'administrateur d'administrateur représentant les salariés actionnaires de Madame Karine NORMAND, nomination d'un administrateur pour une durée de trois années (14^{ème} résolution):

Le mandat d'administrateur représentant les salariés actionnaires de Madame Karine NORMAND arrivant à expiration à l'issue de la présente assemblée générale, nous vous proposons de renouveler son mandat d'administrateur représentant les salariés actionnaires 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 2023.

Conformément à la loi PACTE et aux dispositions statutaires, il a été proposé aux actionnaires de la Société au sens de l'article L 225-102 du code de commerce, en direct ou par l'intermédiaire du FCPE "Kaufman & Broad Actionnariat" ou du FCPE "KB Actions", également salariés d'une entité du Groupe Kaufman & Broad, d'élire un candidat au poste d'administrateur représentant les salariés actionnaires au Conseil d'administration de la société Kaufman & Broad SA afin que cette candidature puisse être soumise aux votes des actionnaires de Kaufman & Broad SA lors de la prochaine assemblée générale ordinaire prévue en mai 2021.

Madame Karine NORMAND a été élue à l'issue des élections qui se sont déroulées en janvier 2021.

12. constatation de l'expiration du mandat d'administrateur de Madame Caroline PUECHOULTRES, nomination d'un administrateur pour une durée de trois années (15^{ème} résolution):

Le mandat d'administrateur de Madame Caroline PUECHOULTRES arrivant à expiration à l'issue de la présente assemblée générale, nous vous proposons de nommer M-----, en qualité d'administrateur 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 2023].

13. Nomination de commissaires aux comptes (16^{ème} et 17^{ème} résolutions):

Les mandats des commissaires aux comptes arrivant à expiration, nous vous proposons de renouveler, pour une durée de six exercices, le mandat de la société ERNST & YOUNG AUDIT en qualité de commissaire aux comptes titulaire et de nommer KPMG SA en qualité de commissaire aux comptes titulaire, en remplacement de DELOITTE & ASSOCIES, également pour une durée de six exercices

14. Renouvellement du programme de rachat d'actions (18^{ème} résolution):

Nous vous proposons de conférer au Conseil d'administration, pour une période de dix-huit mois, les pouvoirs nécessaires pour procéder à l'achat, en une ou plusieurs fois aux époques qu'il déterminera, d'actions de la société dans la limite de 10% du nombre d'actions composant le capital social soit sur la base du capital actuel, 21 713 023 actions.

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 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 19^{ème} 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.

Ces opérations d'acquisition, de cession ou de transfert pourront être effectuées par tout moyen compatible avec la Loi et la réglementation en vigueur, y compris par l'utilisation d'instruments financiers dérivés et par acquisition ou cession de blocs. La part du programme réalisée sous forme de bloc pourra atteindre l'intégralité du programme de rachat d'actions. Toutefois, la présente autorisation ne pourra pas être utilisée à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

Nous vous proposons de fixer le nombre maximum d'actions pouvant être acquises au titre de la présente résolution à 10% du capital social, ajusté des opérations postérieures à la présente Assemblée affectant le capital, étant précisé (i) que dans le cadre de l'utilisation de la présente autorisation, le nombre d'actions auto détenues devra être pris en considération afin que la société reste en permanence dans la limite d'un nombre d'actions auto détenues au maximum égal à 10% du capital social et (ii) que le nombre d'actions auto détenues pour être remises en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5% du capital.

Nous vous proposons de fixer le prix maximum d'achat à 60 euros par action et en conséquence le montant maximal de l'opération à 130 278 138 euros.

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 délèguera 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

Il vous sera demandé de donner pouvoirs au Conseil d'Administration pour mettre en œuvre cette autorisation et notamment :

- de fixer les conditions et modalités suivant lesquelles sera assurée, s'il y a lieu, la préservation des droits au porteur 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 vente d'actions, conformément à la réglementation en vigueur

La présente délégation se substituera à l'autorisation antérieurement consentie par l'Assemblée Générale du 5 mai 2020 en sa 10^{ème} résolution.

6. RESOLUTIONS A TITRE EXTRAORDINAIRE SOUMISES A L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DES ACTIONNAIRES DU 6 MAI 2021

Nous vous demanderons également de bien vouloir vous prononcer à titre extraordinaire sur les décisions suivantes qui portent sur des délégations de compétence à consentir à votre Conseil d'Administration :

1. Autorisation à consentir au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à l'annulation d'actions détenues par la société par suite de rachat de ses propres titres (19^{ème} résolution) :

Nous vous proposons d'autoriser le Conseil d'administration, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-62 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. 22-10-62 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.

Nous vous demandons de conférer au Conseil cette autorisation pour une période de vingt-six mois à compter du jour de l'Assemblée Générale.

Elle se substituera à l'autorisation antérieurement consentie par l'Assemblée Générale du 5 mai 2020 en sa 11^{ème} résolution .

2. 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 (20^{ème} résolution) :

Nous vous proposons de :

- Donner délégation au conseil d'administration, 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'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 ;

- Fixer à vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée la durée de validité de la présente délégation de compétence ;

- Fixer à 853 000 € 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 ;

- Décider 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 ;

La présente délégation se substitue à l'autorisation antérieurement consentie par l'assemblée générale du 2 mai 2019 en sa 17^{ème} résolution.

3. 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 (21^{ème} résolution) :

Nous vous proposons de :

- Donner délégation au conseil d'administration, 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, 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 ;

- Fixer à vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée la durée de validité de la présente délégation de compétence ;
- Décider 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 € 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 30^{ème} 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 € 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 30^{ème} résolution ;
- Décider 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 ;
- Décider 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 ;
- Prendre 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 ;
- Décider 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 ;

La présente délégation se substitue à l'autorisation antérieurement consentie par l'assemblée générale du 2 mai 2019 en sa 18^{ème} résolution.

4. 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'offres au public autres que celles visées à l'article L.411-2 du Code monétaire et financier (22^{ème} résolution).

Nous vous proposons de :

- Donner délégation au conseil d'administration, 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 voie d'offres au public autres que celles visées à l'article L.411-2 du Code monétaire et financier, 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 ; en effet, pour être en mesure de saisir les opportunités offertes par le marché, votre Conseil d'administration estime utile de disposer de la possibilité de recourir à des augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, en leur fixant néanmoins des plafonds plus restreints que pour les augmentations de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription.
- Fixer à vingt-six (26) mois, à compter de la présente assemblée, la durée de validité de la présente délégation ;
- Décider 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 €, 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 30^{ème} 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 € 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 30^{ème} résolution ;
- Décider 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 ;
- Décider 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.22-10-51 du Code de commerce ;
- Décider 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 de l'action de la Société des trois dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant le début de l'offre au public au sens du Règlement (UE) n°2017/1129 du 14 juin 2017, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 10%) ;
- Décider 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 ;
- Décider 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 ;
- 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 ;

La présente délégation se substitue à l'autorisation antérieurement consentie par l'assemblée générale du 2 mai 2019 en sa 19^{ème} résolution.

5. 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'offres au public visées au 1 de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier (23^{ème} résolution) :

Nous vous proposons de :

- Donner délégation au conseil d'administration, 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, dans le cadre d'offres au public visées au 1 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 ; en effet, pour être en mesure de saisir les opportunités offertes par le marché, votre Conseil d'administration estime utile de disposer de la possibilité de recourir à des augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, en leur fixant néanmoins des plafonds plus restreints que pour les augmentations de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription.
- Fixer à vingt-six (26) mois, à compter de la présente assemblée, la durée de validité de la présente délégation ;

- Décider 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 €, 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 30^{ème} résolution ;
 - 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 € 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 30^{ème} résolution ;
- Décider 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 ;
- Décider 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 de l'action de la Société des trois dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant le début de l'offre au public au sens du Règlement (UE) n°2017/1129 du 14 juin 2017, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 10%) ;
- Décider 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 ;
- Décider 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 ;

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.

La présente délégation se substitue à l'autorisation antérieurement consentie par l'assemblée générale du 2 mai 2019 en sa 20^{ème} résolution.

6. 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 (24^{ème} résolution).

Nous vous proposons d'autoriser le conseil d'administration, en cas de mise en œuvre des 22^{ème} et 23^{ème} résolutions, à déroger aux conditions de fixation de prix prévues par lesdites résolutions et à le fixer selon les modalités suivantes :

- Le prix d'émission des actions ordinaires sera au moins égal au choix du Conseil d'administration, (i) au cours moyen pondéré de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris le jour précédant la date de fixation du prix d'émission, diminué éventuellement d'une décote maximale de 10 % ou, (ii) à la moyenne pondérée des cours de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris sur une période maximale de 6 mois précédant la date de fixation du prix d'émission, diminuée éventuellement d'une décote maximale de 10 % ;
- Le prix d'émission des titres de capital donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme au capital de la Société sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée le cas échéant de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit pour chaque action de la Société émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au montant visé ci-dessus;

- Le montant nominal maximum d'augmentation de capital résultant de la mise en œuvre de la présente résolution ne pourra excéder 10 % du capital social par période de 12 mois ainsi que les plafonds fixés par la 30^{ème} résolution sur lesquels il s'impute.

L'usage de la faculté décrite ci-dessus aurait pour objet de permettre à la Société, compte tenu de la volatilité des marchés, de bénéficier d'éventuelles opportunités pour procéder à l'émission de titres lorsque les conditions de marché ne permettraient pas de réaliser une émission dans les conditions de prix fixées par les 18^{ème} et 19^{ème} résolutions.

La présente autorisation est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter du jour de la présente assemblée générale.

La présente délégation se substitue à la délégation accordée au conseil d'administration par l'assemblée générale du 2 mai 2019 en sa 21^{ème} résolution.

7. 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 (25^{ème} résolution) :

Nous vous proposons de déléguer 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 (21^{ème}, 22^{ème} et 23^{ème} 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 délégation se substitue à la délégation accordée au conseil d'administration par l'assemblée générale du 2 mai 2019 en sa 22^{ème} résolution.

8. 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 (26^{ème} résolution) :

Nous vous proposons de :

- Déléguer 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 22-10-54 du Code de commerce ne sont pas applicables,
- Décider que les émissions d'actions réalisées en exécution de la présente délégation s'imputeront sur les plafonds visés à la 30^{ème} résolution ci-dessous,
- Prendre 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,
- Décider 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 ;

La présente délégation de compétence est consentie pour une durée de (vingt-six) 26 mois à compter du jour de la présente assemblée.

Elle se substitue à la délégation accordée au conseil d'administration par l'assemblée générale du 2 mai 2019 en sa 23^{ème} résolution..

9. 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 (27^{ème} résolution) :

Nous vous proposons de :

- Déléguer au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, la décision 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,
- Décider 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 €, 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 ;
- Décider 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 30^{ème} résolution ci-dessous,
- Prendre 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,
- Prendre 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,

La présente délégation de compétence est consentie pour une durée de (vingt-six) 26 mois à compter du jour de la présente assemblée.

Elle se substitue à la délégation accordée au conseil d'administration par l'assemblée générale du 2 mai 2019 en sa 24^{ème} résolution..

10. Délégation de compétence à consentir au Conseil d'Administration 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 actionnaires au profit des adhérents de Plan(s) d'Epargne d'Entreprise du groupe pour un montant maximal de 3 % du capital (28ème résolution) :

Est soumise à votre approbation une résolution visant à permettre à votre Conseil d'Administration d'offrir aux salariés du groupe Kaufman & Broad la possibilité de souscrire à des actions et /ou à des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la société.

Cette résolution vous est proposée dans le cadre de l'article 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.

Vous voudrez bien

- déléguer 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'Epargne 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 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 ;
- décider que le nombre d'actions susceptibles de résulter de l'ensemble des actions émises en vertu de la présente délégation, y compris celles résultant des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital éventuellement attribuées gratuitement en substitution totale ou partielle de la décote dans les conditions fixées par l'article L.3332-18 et suivants du Code du Travail, ne devra pas excéder 3 % du capital, étant précisé que le montant nominal de toute augmentation de capital réalisée en application de la présente délégation s'imputera sur le plafond nominal global prévu pour les augmentations de capital à la 20^e résolution de l'assemblée générale du 11 mai 2017. A cette émission d'actions 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 ;
- décider 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 à cette moyenne de plus de 30 % 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 30 % 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 ;
- décider 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 ;
- déléguer tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, à l'effet notamment de (i) 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) (ii) déterminer les sociétés dont les salariés pourront bénéficier de l'offre de souscription (iii) déterminer s'il y a lieu de consentir un délai aux salariés pour la libération de leurs titres (iv) fixer les modalités d'adhésion au(x) PEE du groupe, en établir ou modifier le règlement (v) fixer les dates d'ouverture et de clôture de la souscription et le prix d'émission des titres, (vi) 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 (vii) arrêter le nombre d'actions nouvelles à émettre et les règles de réduction applicables en cas de sur souscription (viii) 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.

Cette résolution serait valable pendant une durée de vingt-six mois.

La présente autorisation se substitue à la délégation accordée au conseil d'administration par l'assemblée générale du 5 mai 2020 en sa 12^{ème} résolution

11. Autorisation à consentir au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions à émettre ou d'actions existantes au profit des salariés et/ou de dirigeants mandataires sociaux de la société et des entités liées (29^{ème} résolution) :

Nous vous soumettons une proposition d'autorisation au Conseil d'Administration pour attribuer des actions gratuites à émettre, ou d'actions existantes au profit des salariés et/ou des dirigeants mandataires sociaux de la société et des entités liées, dans la limite de 250 000 actions dont un maximum de 50 000 actions qui pourra être attribué aux dirigeants mandataires sociaux.

A cet effet, vous voudrez bien :

- autoriser le Conseil d'Administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à l'attribution gratuite d'actions ordinaires de la société, à émettre ou existantes, au profit des membres du personnel salarié ou de dirigeants mandataires sociaux de la société et de sociétés françaises et étrangères ou de groupements d'intérêt 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,
- décider 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 ;
- décider que l'attribution des actions à leurs bénéficiaires sera définitive soit i) au terme d'une période d'acquisition d'une durée minimale de 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.

- décider 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 ;
- décider 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 ;
- fixer à trente-huit (38) mois à compter de la présente Assemblée la durée de validité de la présente autorisation,
- prendre 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.

Il vous sera demandé de donner pouvoirs au Conseil d'Administration pour mettre en œuvre cette autorisation et notamment :

- fixer les conditions notamment de performance et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions, arrêter la ou les listes des bénéficiaires des attributions,
- fixer, sous réserve de la durée minimale ci-dessus indiquée, la durée de conservation des actions sachant qu'il appartiendra au Conseil d'Administration pour les actions qui seraient, le cas échéant, attribuées aux dirigeants mandataires sociaux visés à l'article L. 225-197-1, II al. 4 du Code de commerce, soit de décider que ces actions ne pourront être cédées par les intéressés avant la cessation de leurs fonctions, soit de fixer la quantité de ces actions qu'ils seront tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions,
- décider s'il y a lieu, en cas d'opérations sur le capital social qui interviendraient pendant la période d'acquisition des actions attribuées, de procéder à un ajustement du nombre des actions attribuées à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires et, dans cette hypothèse, déterminer les modalités de cet ajustement,
- procéder, si l'attribution porte sur des actions à émettre, aux augmentations de capital par incorporation de réserves ou de primes d'émission de la société qu'il y aura lieu de réaliser au moment de l'attribution définitive des actions à leurs bénéficiaires, fixer les dates de jouissance des actions nouvelles, modifier les statuts en conséquence,
- La présente autorisation met fin à l'autorisation consentie au conseil d'administration sous la 13^{ème} résolution de l'assemblée générale du 5 mai 2020, d'attribuer gratuitement aux salariés et aux dirigeants mandataires sociaux des actions existantes de la Société.

12. 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 (30^{ème} résolution) :

Vous voudrez bien 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 vingt-deuxième, vingt-troisième, vingt-quatrième, vingt-cinquième, vingt-sixième et vingt-septième 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 € ou la contre-valeur à ce jour de ce montant en toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies ;

ANNEXE 1

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES OPERATIONS SUR TITRES DES MANDATAIRES SOCIAUX ET DE LEURS PROCHES REALISEES AU COURS DU DERNIER EXERCICE

(Articles L.621-18-2 du Code monétaire et financier et 223-26 du RG de l'AMF)

Nom et prénom	Paris Michel
Fonctions exercées au sein de l'émetteur	Administrateur
Opérations réalisées par personne liée à la personne ci-dessus	-
Description de l'instrument financier	Actions
Nombre total d'instruments financiers cédés	-
Prix moyen pondéré	0 €
Montant total des cessions	0 €
Nombre total d'instruments financiers acquis	1 000
Prix moyen pondéré	34,00
Montant total des acquisitions	34 000

Nom et prénom	MARTINEZ André
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	39,59
Montant total des acquisitions	9 897,50

Nom et prénom	MARTINEZ André
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	200
Prix moyen pondéré	34,32
Montant total des acquisitions	6 864,00

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	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
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	5 573 484	99,90 %	217 436 878	217 436 878	-	-	8 582 985	7 419 893	7 240 000
Kaufman & Broad Homes SAS	2 247 403	8 202 922	100,00 %	10 450 195	10 450 195	39 727	5 848 799	20 870 274	-4 877 673	309 000
Kaufman & Broad Développement SAS	152 449	221 443	100,00 %	152 449	152 449	1 871 330	1 340 989	12 708 459	900 961	4 756 000
Kaufman & Broad Champagne	100 000	628 043	100,00 %	100 000	100 000	-	-	576 733	-926 687	-
SMCI Développement SAS	762 245	655 218	100,00 %	762 245	762 245	-	-	58 767	-428 977	-
Kaufman & Broad Rénovation SAS	160 000	100 542	100,00 %	152 296	152 296	-	-	2 128 002	263 946	-
Kaufman & Broad Financement SNC	3 040 500	1 032 749	99,90 %	4 307 707	1 579 097	174 944 771	-	374 930	-2 485 785	-
Kaufman & Broad Real Estate SAS	205 280	-2 497 789	100,00 %	30 191 792	30 191 792	-	-	2 893 063	-1 084 029	-
Kaufman & Broad Méditerranée SARL	100 000	-	100,00 %	100 000	100 000	-	7 739 477	4 704 790	-2 294 587	-
Kaufman & Broad Normandie SARL	100 000	27 109 250 -6 501 494	100,00 %	100 000	-	-	-	-	-167 921	-
Kaufman & Broad Savoie SARL	100 000	-5 408 643	100,00 %	100 000	100 000	-	966 330	5 358 406	232 077	-
Kaufman & Broad Rhône-Alpes SARL	1 300 000	-	100,00 %	1 300 000	1 300 000	-	1 097 300	4 059 088	-1 848 152	-
Kaufman & Broad Pyrénées-Atlantiques SARL	100 000	20 727 542 -8 827 708	100,00 %	100 000	100 000	-	741 662	626 238	-3 074 519	-
Résidences Bernard Teillaud SARL	840 000	15 924 552	100,00 %	15 663 729	15 663 729	-	101 000	197 750	-2 003	-
Kaufman & Broad Midi-Pyrénées SARL	2 858 910	1 915 997	100,00 %	36 404 833	36 404 833	-	2 958 831	11 639 024	2 006 489	-
SARL Kaufman & Broad Languedoc-Roussillon	100 000	-7 150 753	99,00 %	99 000	99 000	-	1 182 505	4 802 582	-490 762	-
SARL Kaufman & Broad Gironde	100 000	-9 063 502	99,00 %	1 387 900	1 387 900	-	505 000	7 301 493	825 543	-
Kaufman & Broad Bretagne	1 000 000	881 895	100,00 %	4 964 530	1 800 862	-	169 377	1 356 550	-75 535	-
Kaufman et Broad Flandres	7 700	-1 892 715	99,90 %	449 360	449 360	-	426 026	2 259 883	-961 512	-
Kaufman et Broad Innovations	1 000	-1 835 030	100,00 %	1 000	1 000	-	-	401 105	8 555	-
Kaufman et Broad Marketing et Ventes	1 000	76 620	100,00 %	1 000	1 000	-	-	35 785 140	781 868	-
Kaufman et Broad Poitou Charentes	100 000	-2 285 895	100,00 %	100 000	100 000	-	-	1 217 847	147 055	-
Kaufman et Broad Pyrénées Orientales	100 000	206 261	100,00 %	100 000	100 000	-	-	653 441	200 354	-
Kaufman et Broad Est	100 000	-1 762 685	100,00 %	100 000	100 000	-	71 500	2 100 105	-1700 506	-
Kaufman et Broad Bourgogne Franche Comté	100 000	-1 165 197	100,00 %	100 000	100 000	-	104 845	2 666 828	1 123 136	-
Kaufman et Broad Investissement	100 000	-609 108	100,00 %	100 000	100 000	1 040 000	-	-	-142 797	-
Serge Mas Immo	1 000	-	99,90 %	1 000	1 000	-	162 951	-	-	-
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	-271 362	99,90 %	990	990	-	1 120 600	110 606 810	4 279 309	-
SNC Kaufman & Broad Promotion 2	1 000	-	99,90 %	990	990	124 508	-	-	238 000	-
SNC Kaufman & Broad Promotion 3	1 000	-1 356 619	99,90 %	990	990	-5 159 486	6 550 000	134 541 472	4 323 449	-
SNC Kaufman & Broad Promotion 4	1 000	-230 396	99,90 %	990	990	-	-	66 105 194	14 453 558	-
SNC Kaufman & Broad Promotion 5	1 000	-194 079	99,90 %	990	990	2 806 920	110 000	76 276 328	3 821 094	-
SNC Kaufman & Broad Promotion 6	1 000	-355 151	99,90 %	990	990	377 129	2 718 241	109 478 567	6 073 817	-
SNC Kaufman & Broad Promotion 7	1 000	-61 918	99,90 %	990	990	906 861	-	32 138 357	1 204 459	-
SNC Kaufman & Broad Promotion 8	1 000	-428 671	99,90 %	990	990	7 686 893	-	124 998 653	1 752 192	-
SNC Kaufman & Broad Promotion 9	1 000	-	99,90 %	990	990	128 468	-	-	23 928	-
Autres filiales françaises (ensemble)	-	-	-	8 132	6 244	-	-	-	-	-

2. Participations non reprises au paragraphe A dans les sociétés françaises (ensemble)	-	-	-	165 094	8 911	-	-	-	-
--	---	---	---	---------	-------	---	---	---	---

RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Nature des indications	2020	2019	2018	2017	2016
1 Situation financière en fin d'exercice					
a) Capital social	5 742 886	5 742 886	5 684 659	5 479 119	5 417 630
b) Nombre d'actions émises	22 088 023	22 088 023	21 864 074	21 073 535	20 837 039
c) Nombre d'obligations convertibles en actions					
2 Résultat global des opérations effectives					
a) Chiffre d'affaires HT	1 839 625	3 304 344	2 842 553	3 604 354	12 021 144
b) Bénéfices avant impôts, amortissements et provisions	42 477 345	107 854 956	105 062 412	68 679 187	100 183 918
c) Impôts sur les bénéfices	5 082 377	14 017 152	42 405 115	5 545 300	15 594 010
d) Bénéfices après impôts, amortissements et provisions	40 913 230	91 362 351	57 170 733	73 114 615	74 644 419
e) Montant bénéfices distribués ⁽¹⁾	38 034 684	55 220 058	53 547 078	43 619 335	36 071 683
3 Résultat des opérations ramené à une seule action					
a) Bénéfices après impôts avant amortissements et provisions	1,69	4,25	2,87	3,00	4,81
b) Bénéfices après impôts, amortissements et provisions	1,85	4,14	2,61	3,47	3,58
c) Dividende versé à chaque action ⁽¹⁾	1,85	1,75	2,50	2,10	1,85
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 2018 intègrent le montant de 4 856 739 € réglés par l'émission de 150 690 actions nouvelles. Les données au titre de 2020 sont conformes au projet d'affectation du résultat proposé à la prochaine Assemblée Générale

PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Les comptes consolidés du groupe Kaufman & Broad au 30 novembre 2020 regroupent les comptes de 336 sociétés, dont 290 sociétés consolidées selon la méthode de l'Intégration Globale, et 48 sociétés comptabilisées selon la méthode de la Mise En Équivalence. Au 30 novembre 2020, 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 Europe	SAS	221 440 548	100,00%	IG
Kaufman & Broad Homes	SAS	2 247 403	100,00%	IG
Kaufman & Broad Développement	SAS	152 449	100,00%	IG
Kaufman & Broad Résidences Services	SAS	100 000	100,00%	IG
Kaufman & Broad Champagne	SARL	100 000	100,00%	IG
Kaufman & Broad Nantes	SARL	100 000	100,00%	IG
Smci Développement	SAS	762 245	100,00%	IG
Kaufman & Broad Rénovation	SAS	160 000	100,00%	IG
Gie Kaufman & Broad	GIE	-	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
Safaur	SAS	200 000	100,00%	IG
Serge Mas Promotion	SAS	282 289	100,00%	IG
Kaufman & Broad Innovation Et Technologies	SAS	1 000	100,00%	IG
Kaufman & Broad Grands Projets	SAS	1 000 000	100,00%	IG
Kaufman & Broad Marketing & Ventas	SAS	1 000	100,00%	IG
Show Room	SNC	457 347	100,00%	IG
Kaufman & Broad Investissements	SAS	100 000	100,00%	IG
Ikimo 9	SAS	713 200	14,39%	MEE
KetB Partenaires	SAS	100 000	100,00%	IG
Citec Ingenierie	SARL	10 000	100,00%	IG
Kapital Partners Promotion	SAS	10 000	100,00%	IG
Kaufman & Broad Côte D'azur	SARL	100 000	100,00%	IG
Kaufman & Broad Provence	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
Kaufman & Broad Immo	SNC	1 000	100,00%	IG

Concerto Developpement	SAS	500 000	100,00%	IG
Montigny Ampere	SAS	100 000	50,00%	MEE
Roissy Hotel Amenagement	SARL	1 000	70,00%	IG
Paris 14ème Rue Losserand	SAS	1 000	100,00%	IG
Palaiseau Gobert Cing	SARL	1 000	100,00%	IG
Kaufman & Broad Midi-Pyrénées	SARL	2 858 910	100,00%	IG
Cosy Diem	SAS	100 000	50,00%	MEE
Kaufman & Broad Gironde	SARL	100 000	100,00%	IG
Kaufman & Broad Languedoc Roussillon	SARL	100 000	100,00%	IG
Kaufman & Broad Bretagne	SARL	1 000 000	100,00%	IG
Résidences Bernard Teillaud	SARL	840 000	100,00%	IG
Seri Ouest	SAS	561 400	100,00%	IG
Pierre Et Rance	SARL	8 000	100,00%	IG
Kaufman & Broad Bordeaux Rive Gauche	SARL	37 000	100,00%	IG
Kaufman & Broad Poitou Charentes	SARL	100 000	100,00%	IG
Kaufman & Broad Flandres	SARL	7 700	100,00%	IG
Kaufman & Broad Pyrénées-Orientales	SARL	100 000	100,00%	IG
Kaufman & Broad Est	SARL	100 000	100,00%	IG
Kaufman & Broad Bourgogne Franche Comté	SARL	100 000	100,00%	IG
Avenue De Fronton	SARL	1 000	100,00%	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 2020 sont listées ci-dessous.

Raison sociale	Structure juridique	Capital	% contrôle groupe	Mode de consolidation (a)
SCI RUEIL D'ORVES	SCI	1000	60,00%	IG
BROSSOLETTE				
SCI ARCUEIL - 32 ARISTIDE BRIAND	SCI	1000	100,00%	IG
SCCV ROMAINVILLE-131- 141 RUE DE LA REPUBLIQUE	SCCV	1000	55,00%	IG
SNC COURBEVOIE - 17 QUAI PAUL DOUMER	SNC	1000	100,00%	IG
SCI ROISSY-EN-FRANCE - 241 RUE BELLE ETOILE	SCI	1000	70,00%	IG
SCCV - VILLEPREUX - RUE DE LA PEPINIERE	SCCV	1000	66,70%	IG
SCCV PANORAMIK	SCCV	1000	60,00%	IG
SCCV MAUREPAS - 28 RUE CLAUDE BERNARD	SCCV	1000	70,00%	IG
SCI NANTERRE LE CROISSANT - LOT A	SCI	1000	62,00%	IG
SCI NEUILLY SUR MARNE MAISON BLANCHE KBO	SCI	1000	51,00%	IG
SCCV VILLEJUIF RUE DU 11 NOVEMBRE	SCCV	1000	51,00%	IG
SCCV LINAS TR1 MAISONS	SCCV	1000	100,00%	IG
SCI ROSNY SOUS BOIS - COTEAUX BEAUCLAIR	SCI	1000	89,00%	IG
SAINT MAUR DES FOSSES BELLECHASSE	SCI	1000	51,00%	IG
SCCV GAGNY RAFFIN	SCCV	1000	51,00%	IG
SCCV FORT DE CORMEILLES	SCCV	1000	51,00%	IG
SCI BAGNOLET 117-123 RUE SADI CARNOT	SCI	1000	60,00%	IG

SCI BORDEAUX - AMEEDÉ	SCI	1000	100,00%	IG
SCI SAVIGNY - 8/10 BOULEVARD ARISTIDE BRIAND	SCI	1000	51,00%	IG
SCI BRUYERE SUR OISE II ZAC BORAN	SCI	1200	86,80%	IG
SCI BOURG LA REINE - MERECHAL JOFFRE	SCI	1000	100,00%	IG
SCI VALLIERE	SCI	1219593	100,00%	IG
SCCV SOPPIM LE HAVRE 2	SCCV	1500	100,00%	IG
SCCV SOPPIM HONFLEUR	SCCV	1500	100,00%	IG
SCI BLAGNAC LE MYRA	SCI	1000	65,00%	IG
SCI SMOI	SCI	1000	60,00%	IG
SCI LA ROCHELLE - 2 AVENUE DE FETILLY	SCI	1000	80,00%	IG
SCI BORDEAUX 20-26 RUE DU COMMERCE	SCI	1000	60,00%	IG
SCCV POMPIGNAC LE CARRE DE LINA	SCCV	1000	100,00%	IG
SCI MARSEILLE 12EME - 28 BD LOUIS MAZAUDIER	SCI	1000	85,00%	IG
SCI CARPENTRAS LES TOURMALINES	SCI	1000	65,00%	IG
SCI GRANS - 31 RUE DES ENCLOS	SCI	1000	100,00%	IG
SCI LES ARCS SUR ARGENS LOT C QUARTIER SAINT ROCH	SCI	1000	100,00%	IG
SNC COURBEVOIE – 12 RUE DE L'INDUSTRIE	SNC	1000	100,00%	IG
SCCV CHATENAY MALABRY ECOLE CENTRALE LOT R2	SCCV	1 000	50,10%	IG
SCI NEUILLY PLAISANCE MARECHAL FOCH	SCI	1 000	100,00%	IG
SCI LISSES - PAUL BOUCHARD	SCI	1 000	70,00%	IG
SCCV PONTAULT COMBAULT 65A73 RUE DE LA LIBERATION	SCCV	1 000	51,00%	IG
SCI BOBIGNY - 198 AVENUE PAUL VAILLANT COUTURIER	SCI	1 000	60,00%	IG
SCI LE GALION	SCI	1 000	100,00%	IG
SCI CONCERTO LA CHAPELLE D'ARMENTIERES	SCI	1 000	97,50%	IG
SCCV FONTAINEBLEAU 177 RUE GRANDE	SCCV	1 000	60,00%	IG
SCCV CONCERTO BEAUCAIRE	SCCV	1 000	97,50%	IG
SCI VALLIERE	SCI	1 219 593	100,00%	IG
SCCV MONTPELLIER ZAC PORT MARIANNE REPUBLIQUE	SCCV	1 000	70,00%	IG
SCI REIMS - BREBANT	SCI	1 000	58,50%	IG
SCCV VILLEURBANNE 25-29 RUE FREDERIC FAYS	SCCV	1 000	59,00%	IG
SCI STRASBOURG STARLETTE QUAI VAUBAN	SCI	1 000	99,00%	IG
SCI LES JARDINS D'IRIS	SCI	1 000	51,00%	IG

(b) IG = Intégration Globale, ME = Mise en Équivalence