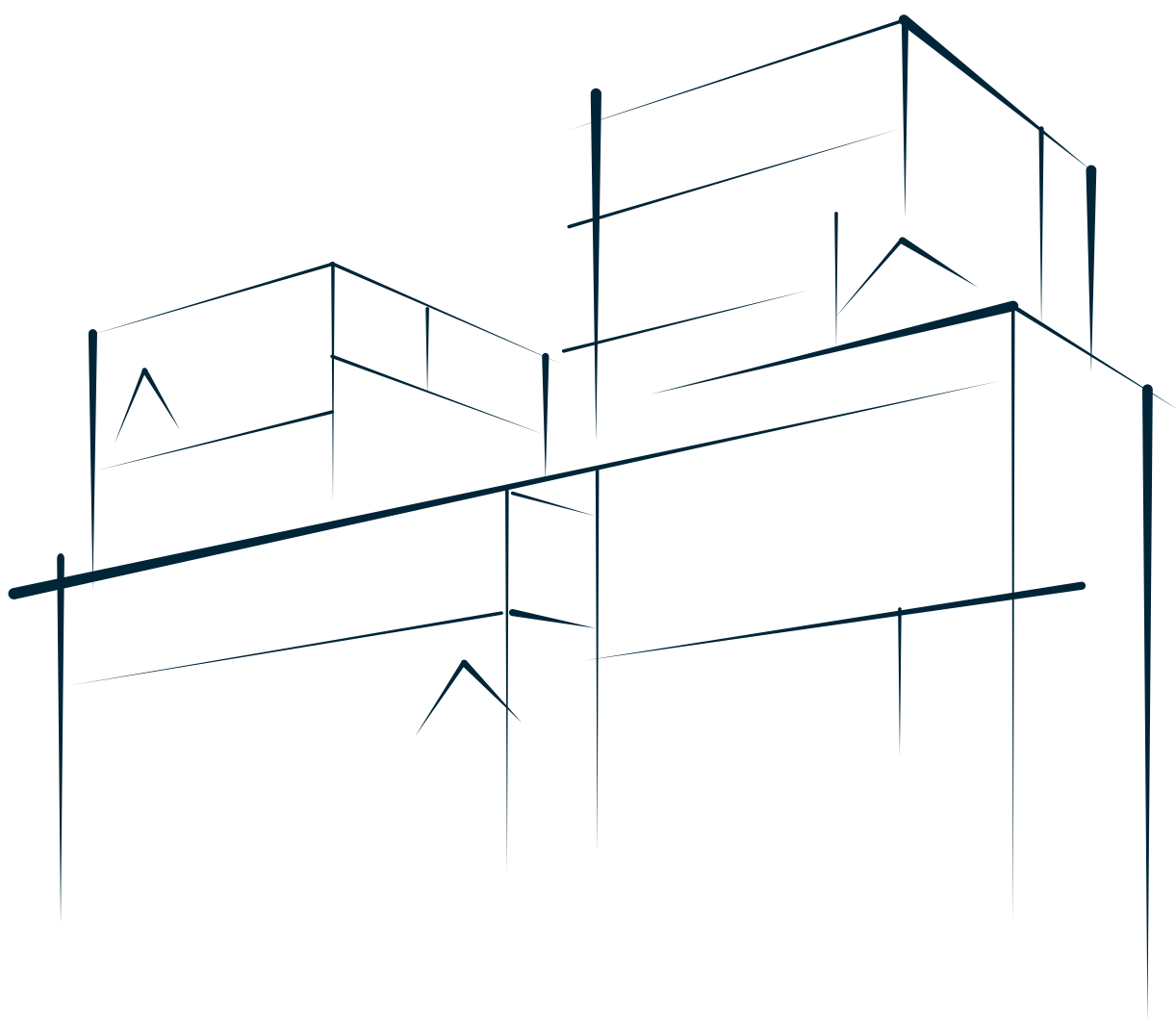


**DOCUMENT
DE REFERENCE
2013**

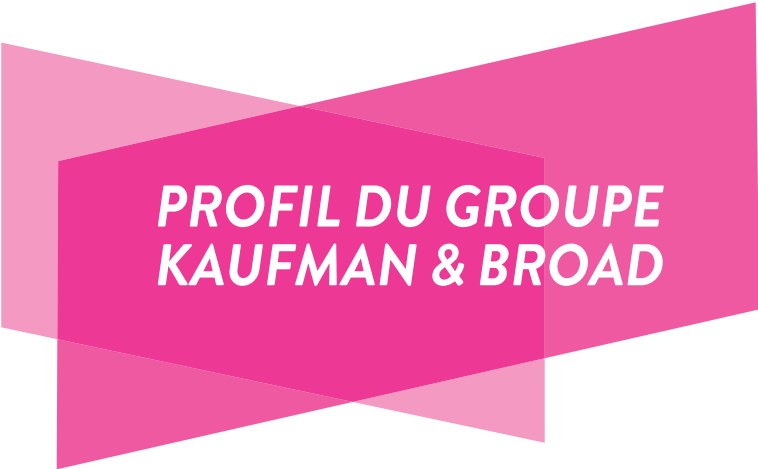


KAUFMAN  BROAD

L'AVENIR VOUS APPARTIENT

SOMMAIRE

A.	RAPPORT D'ACTIVITÉ 2013	1
	Profil du groupe	1
	Faits marquants	2
	Message du Président	3
	Chiffres clés et Bourse	4
	Activités et effectifs	6
	Gouvernement d'entreprise	8
B.	DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2013	9
1.	Renseignements concernant l'activité du groupe	11
2.	Activité et situation du groupe Kaufman & Broad	71
3.	Gouvernement d'entreprise	97
4.	Patrimoine, rapport financier et résultats au 30 novembre 2013	129
5.	Renseignements à caractère général concernant la société et son capital	185
6.	Évolution récente et perspectives d'avenir	201
7.	Responsable du document de référence	203
8.	Responsables du contrôle des comptes	205
9.	Informations complémentaires	207
10.	Annexes	247

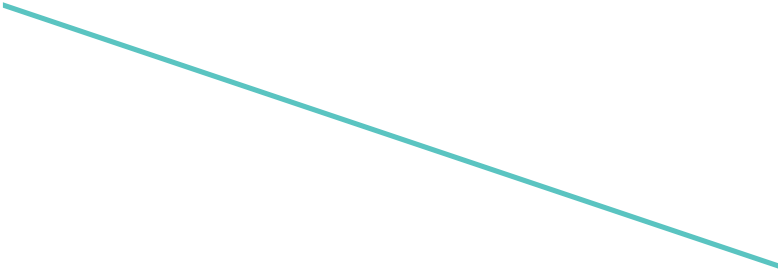


PROFIL DU GROUPE KAUFMAN & BROAD

Kaufman & Broad a été la première société de son secteur à s'introduire sur le premier marché à la Bourse de Paris en février 2000. Durant ces années, nous avons construit un groupe solide, d'envergure nationale. Nous sommes essentiellement implantés dans les grandes villes de France où le marché est le plus profond. Notre savoir-faire et nos innovations permanentes nous permettent de répondre aux aspirations de tous nos clients, particuliers ou entreprises, en proposant des maisons et appartements, des résidences étudiantes, de tourisme et d'affaires, ainsi que des bureaux, des locaux d'activités et des locaux commerciaux. Être à l'écoute de nos clients, comprendre les changements des styles de vie, développer de nouvelles technologies en offrant des logements de qualité sur des emplacements reconnus, sont au cœur de notre stratégie. Notre marque est aujourd'hui leader en termes de notoriété et d'image. Notre management est reconnu pour sa réactivité et son adaptation aux conditions du marché. Sur l'exercice 2013, Kaufman & Broad a su stabiliser son chiffre d'affaires et contenir le recul de sa marge brute à 2,7% dans un marché en retrait, tout en poursuivant de façon significative son désendettement. L'exercice 2014 se présente comme une année contrastée. Le niveau historiquement bas des réservations constaté depuis deux ans sur le marché aura un impact sur 2014 alors que le lancement de nouvelles opérations commerciales subira un décalage du fait des élections municipales.

Kaufman & Broad est l'un des premiers développeurs constructeurs français.

Depuis plus de 40 ans, nous avons construit plus de 98 200 logements et 522 200 m² de bureaux et locaux d'activité en France.



L'offre restera insuffisante reflétant le déséquilibre entre une demande toujours soutenue tirée par la croissance démographique et un déficit historique de la production de logements amplifiée ces dernières années. Dans ce contexte, Kaufman & Broad envisage d'augmenter son offre commerciale d'environ 15% en 2014. En accompagnement de cette politique, le groupe intensifiera ses efforts de développement sur deux grands axes : le développement de son portefeuille foncier sur l'ensemble de ses activités et le renforcement de sa politique de commercialisation auprès des institutionnels et des prescripteurs.

FAITS MARQUANTS

CALENDRIER 2014

Le 9 avril 2014

Publication des résultats
du 1^{er} trimestre 2014 après Bourse

Le 11 avril 2014

Assemblée Générale des actionnaires

Le 11 avril 2014

Présentation des résultats
du 1^{er} trimestre 2014

Le 10 juillet 2014

Publication des résultats
du 1^{er} semestre 2014 après Bourse

Le 11 juillet 2014

Présentation des résultats
du 1^{er} semestre 2014

Le 30 septembre 2014

Publication des résultats
du 3^e trimestre 2014 après Bourse

Le 1^{er} octobre 2014

Présentation des résultats
du 3^e trimestre 2014
(conférence téléphonique)

(cet agenda peut être soumis à des modifications)



2012

Chiffre d'affaires :
1 030 M€

Réservations :
5 487 logements

Taux de marge brute :
19,6 %

Résultat net - part du groupe :
47,6 M€

Forte réduction de la dette
financière nette :
81,2 M€ à fin 2012

Progression de l'offre
commerciale :
+ 5,0 % vs fin 2011



2013

Chiffre d'affaires :
1 026 M€

Réservations :
5 379 logements

Taux de marge brute :
19,2 %

Résultat net - part du groupe :
40,8 M€

Amélioration de la dette
financière nette :
50 M€ à fin 2013

Progression de l'offre
commerciale :
+ 10,2 % vs fin 2012

- 38,0 %

Réduction de la dette financière nette
par rapport à 2012



MESSAGE DU PRÉSIDENT

Chers actionnaires,

Sur l'exercice 2013, Kaufman & Broad a su stabiliser son chiffre d'affaires à 1 milliard d'euros et contenir le recul de sa marge brute dans un contexte de marché en retrait, tout en poursuivant de façon significative son désendettement.

Sur l'ensemble de l'exercice, les réservations de logements en volume se sont établies en léger recul de 2%. Le carnet de commandes Logements s'élevait en fin d'exercice à 965,1 millions d'euros, soit environ douze mois d'activité.

La dette financière nette a été réduite de près de 40% par rapport à la fin de l'exercice précédent, et s'établissait à fin 2013 à 50 millions d'euros.

L'exercice 2014 devait être dans la continuité de 2013. Le niveau historiquement bas des réservations constaté depuis deux ans sur le marché aura un impact sur 2014, alors que le lancement de nouvelles opérations commerciales subira un décalage du fait des élections municipales.

Sur l'ensemble de l'exercice 2014, le chiffre d'affaires Logement devrait ainsi s'établir à un niveau sensiblement comparable à celui de 2013, tandis que la marge brute Logement devrait être en léger retrait.

Toutefois, dans la seconde partie de l'année, l'activité commerciale pourrait bénéficier d'une reprise progressive des réservations en volume, conséquence du déséquilibre entre une demande toujours soutenue liée à la croissance démographique et d'un déficit historique de la production de logements amplifié depuis deux ans.

L'objectif de Kaufman & Broad est donc d'être prêt pour une reprise qui pourrait emmener le marché vers l'objectif affiché par les Pouvoirs Publics de 500 000 logements neufs en 2017.

Dans ce contexte, Kaufman & Broad envisage d'augmenter son offre commerciale de logements d'environ 15% en 2014. Pour permettre au groupe de tirer parti d'une reprise du marché du logement neuf en 2015, cette politique se traduira notamment par le renforcement du portefeuille foncier et des canaux de distribution.

Par ailleurs, Kaufman & Broad poursuivra le développement de l'activité d'Immobilier d'entreprise sur la base des critères traditionnels d'approche sélective et de pré-commercialisation intégrale des programmes.

Kaufman & Broad prépare ainsi activement son développement, en s'appuyant sur l'expérience reconnue de ses équipes et en capitalisant sur la puissance de sa marque.

“
Un chiffre
d'affaires
Logement
sensiblement
comparable”

Nordine Hachemi
Président-Directeur Général

CHIFFRES CLÉS ET BOURSE

DONNÉES BOURSIÈRES

Plus haut : 19,28€

Plus bas : 16,63€

Dernier cours coté
le 31 décembre 2013 : 18,80€

Nombre d'actions
au 31 décembre 2013 : 21 584 658

Capitalisation boursière
au 31 décembre 2013 : 405,8 M€

Volume moyen quotidien
(du 1^{er} janvier au 31 décembre 2013) :
20 624€

FICHE SIGNALÉTIQUE

Marché NYSE Euronext

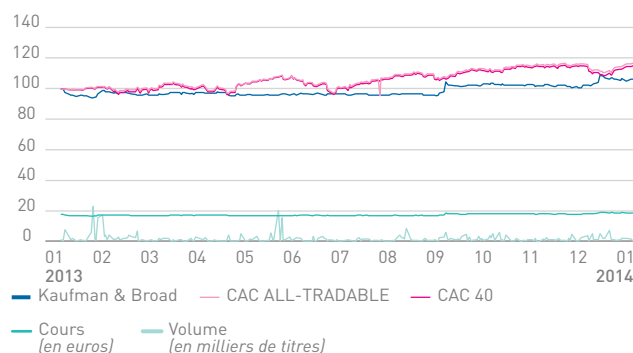
Compartiment B Mid-caps

Indices CAC 40 et CAC ALL TRADEABLE

Code ISIN FR 0004007813

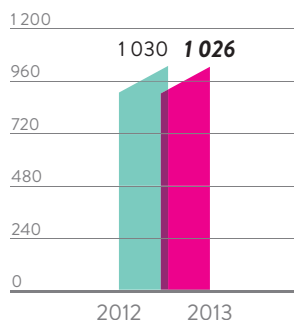
ÉVOLUTION DE L'ACTION KAUFMAN & BROAD COMPARÉE AU CAC 40 ET CAC ALL-TRADABLE

(base 100 au 2 janvier 2013)



CHIFFRE D'AFFAIRES

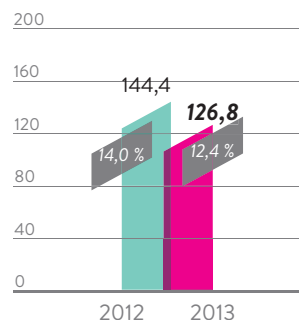
(en millions d'euros)



Le **chiffre d'affaires global** s'élève à 1 026,0 millions d'euros (HT) en 2013 contre 1 030,0 (HT) en 2012, soit une baisse de 0,4 %.

BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

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



Le **Besoin en Fonds de Roulement** (BFR) s'établit à 126,8 millions d'euros au 30 novembre 2013 (12,4 % du chiffre d'affaires) contre 144,4 millions d'euros au 30 novembre 2012 (14,0 % du chiffre d'affaires).

1 026 M€

de chiffre d'affaires
global en 2013



RÉPARTITION DU CAPITAL

(au 30 novembre 2013)

Sociétés détenues
par des fonds détenus
par PAI partners⁽¹⁾

88,64 %

Employés⁽²⁾

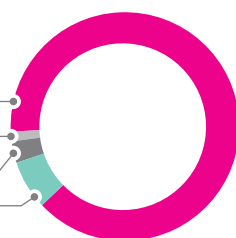
1,11 %

Kaufman & Broad SA⁽³⁾

3,16 %

Public

7,09 %



(1) Financière Gaillon 8 représente 87,96 % du capital et 94,27 % des droits de vote.

(2) Au travers du Plan Épargne Entreprise.

(3) Actions auto détenues par la société.

DROITS DE VOTE

(au 30 novembre 2013)

Sociétés détenues
par des fonds détenus
par PAI partners⁽¹⁾

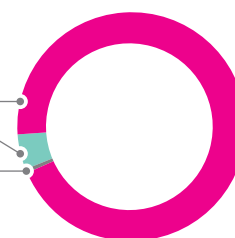
94,64 %

Public

4,76 %

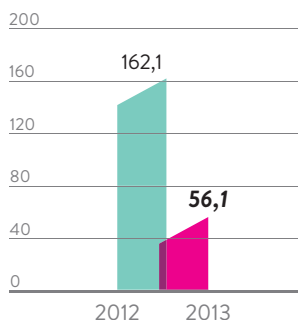
Employés⁽²⁾

0,60 %



CASH FLOW DISPONIBLE

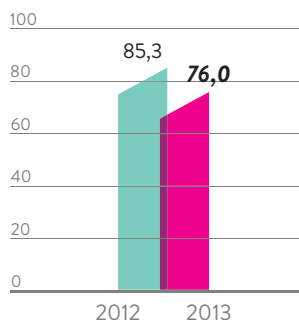
(en millions d'euros)



Le **cash flow disponible** s'élève à 56,1 millions d'euros au 30 novembre 2013, en baisse de 106,1 millions d'euros par rapport à fin 2012. Cette baisse s'explique essentiellement par une baisse de 78,5 millions d'euros venant des flux de trésorerie générés par l'activité et par un retrait de 27,6 millions d'euros venant des flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

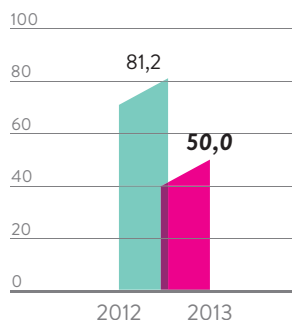
(en millions d'euros)



Le **résultat opérationnel courant** du groupe s'établit à 76,0 millions d'euros, en recul de 10,8 % par rapport à 2012. Ce recul s'explique par une baisse de 5,4 millions d'euros de la marge brute et en même temps par une hausse de 3,9 millions d'euros des charges opérationnelles au cours de la période.

DETTE FINANCIÈRE NETTE

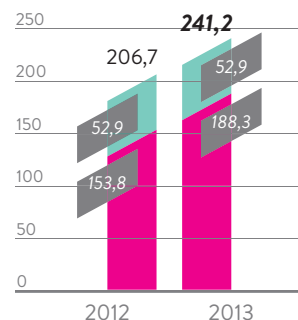
(en millions d'euros)



La **dettes financières nettes** est en amélioration de 31,2 millions d'euros par rapport au 30 novembre 2012 et s'établit à 50,0 millions d'euros au 30 novembre 2013.

CAPACITÉ FINANCIÈRE

(en millions d'euros)



— Trésorerie — RCF

La **trésorerie** au 30 novembre 2013 s'élève à 188,3 millions d'euros. Les 52,9 millions d'euros de ligne RCF non utilisée ajoutés à la trésorerie portent la capacité financière du groupe à 241,2 millions d'euros à fin novembre 2013, contre 206,7 millions d'euros à fin 2012.

ACTIVITÉS ET EFFECTIFS

15 213

UNITÉS EN RÉSERVE
FONCIÈRE

5 379

LOGEMENTS
RÉSERVÉS

11 112

LOTS EN COURS
DE CONSTRUCTION

6 105

LOGEMENTS
EN CARNET
DE COMMANDES
(BACKLOGS)

5 745

LOTS LANCÉS EN
COMMERCIALISATION

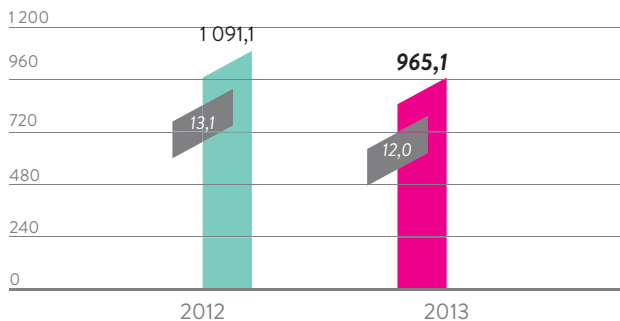
RÉSERVE FONCIÈRE

(en unités)



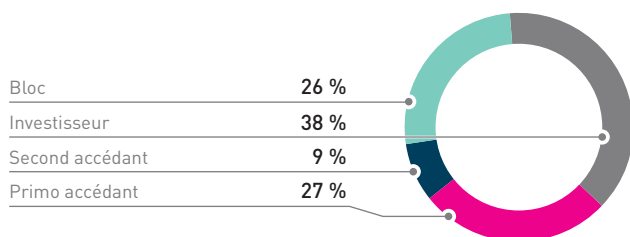
BACKLOG LOGEMENTS

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



RÉSERVATIONS PAR TYPOLOGIE D'ACHETEUR ⁽¹⁾

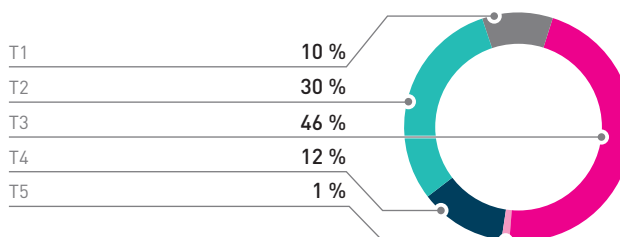
(en nombre au 30 novembre 2013)



[1] Y compris joint-ventures.

OFFRE COMMERCIALE PAR TYPOLOGIE D'APPARTEMENT

(en nombre au 30 novembre 2013)





735
COLLABORATEURS

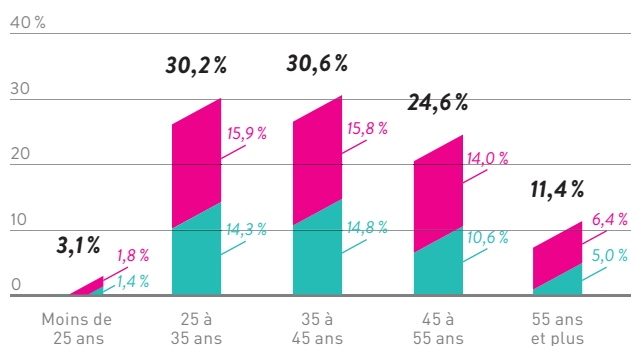
396
FEMMES (53,9 %)

339
HOMMES (46,1 %)

(inscrits au
31 décembre 2013)

PYRAMIDE DES ÂGES

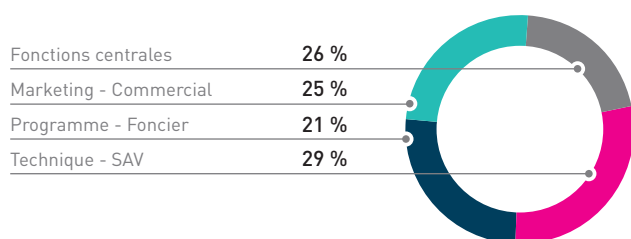
(inscrits au 31 décembre 2013)



Plus d'un
collaborateur
sur deux est
une femme

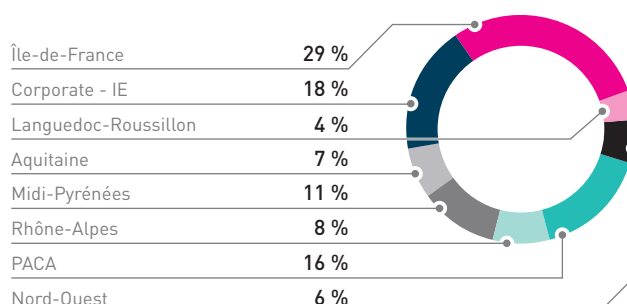
EFFECTIFS MOYENS PAR FONCTION

(au 31 décembre 2013)



EFFECTIFS MOYENS PAR RÉGION

(au 31 décembre 2013)



GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Le Conseil d'Administration a pour mission principale de déterminer les orientations de l'activité de la société et de veiller à leur mise en œuvre. Le Conseil procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportun et procède à l'examen et à l'arrêté des comptes semestriels et annuels (sociaux et/ou consolidés), ainsi qu'à l'arrêté et l'approbation des rapports y afférents prévus par la réglementation en vigueur. Le Conseil d'Administration de Kaufman & Broad SA comprend actuellement neuf membres, dont trois membres indépendants, qui lui apportent des expériences différentes et complémentaires du fait de leurs profils variés :

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Nordine Hachemi

Président-Directeur Général

Sylvie Charles (SNCF Geodis) ⁽¹⁾

Administrateur

Alain de Pouzilhac ⁽¹⁾

Administrateur

Yves Galland (The Boeing Company) ⁽¹⁾

Administrateur

Sophie Lombard (PAI partners)

Administrateur

Frédéric Stévenin (PAI partners)

Administrateur

Lionel Zinsou (PAI partners)

Administrateur

Olivier de Vregille (PAI partners)

Administrateur

Alexandre Dejoie (PAI partners)

Administrateur

MANAGEMENT

Nordine Hachemi

Président-Directeur Général

Bruno Coche

Directeur Général Adjoint Finances

Jean-François Demaris

Directeur Général Adjoint Ressources Humaines

Jacques Rubio

Directeur Général Région Sud-Ouest

William Truchy

Directeur Général Régions

Christian Delapierre

Directeur Général Adjoint Ventes Institutionnelles

Bertrand Saugnac

Directeur Marketing Communication

DIRECTIONS RÉGIONALES

Région Paris/Île-de-France

Nordine Hachemi assure la direction de la Région Île-de-France, assisté de Patrick Zamo

Frédéric Bourg, Directeur Général Adjoint
Île-de-France – Services communs

Île-de-France

Cyril Doucet, Directeur Régional Grande Couronne

Cyril Doucet, Directeur d'Agence Secteur 1

Marc Vettraino, Directeur d'Agence Secteur 2

Stéphane Dalliet, Directeur d'Agence Paris/Petite couronne

Région Ouest/Nord/Rhône-Alpes/Sud-Est

William Truchy, Directeur Général Régions

Loire-Atlantique/Bretagne

Christophe Duretete, Directeur Régional Nantes et Rennes

Normandie

William Truchy

Rhône- Méditerranée

Marc Speisser, Directeur Régional Rhône-Méditerranée

Rhône-Alpes

François-Xavier Delfour, Directeur d'Agence Lyon

Méditerranée

Marc Speisser, Directeur Régional Marseille

Savoie

Gwenaël Mersaoui, Directeur d'Agence Grenoble et Annecy

Côte d'Azur/Provence

Stéphane Gress, Directeur Régional Nice et Toulon

Région Midi-Pyrénées/Aquitaine/Languedoc-Roussillon

Jacques Rubio, Directeur Général Région Sud-Ouest

Languedoc-Roussillon

Béatrice Mortier, Directeur Régional Montpellier

Pyrénées-Atlantiques

Denis Caniaux, Directeur d'Agence Bayonne

Aquitaine

Andrès Boros, Directeur d'Agence Bordeaux

Midi-Pyrénées

Jacques Rubio

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

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2013

SOMMAIRE GÉNÉRAL

1.	RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'ACTIVITÉ DU GROUPE	11
1.1.	Présentation du groupe Kaufman & Broad	12
1.2.	Facteurs de risques	35
1.3.	Procédures contentieuses en cours	50
1.4.	Politique d'investissement	50
1.5.	Principales filiales et sociétés affiliées	51
1.6.	Développement durable	51
2.	ACTIVITÉ ET SITUATION DU GROUPE KAUFMAN & BROAD	71
2.1.	Indicateurs clés de l'activité du groupe Kaufman & Broad	72
2.2.	Éléments significatifs du compte de résultat	83
2.3.	Commentaires sur les résultats	85
2.4.	Liquidités et ressources en capital	93
3.	GOVERNEMENT D'ENTREPRISE	97
3.1.	Membres des organes d'administration et de direction	98
3.2.	Intérêts des dirigeants	114
3.3.	Intéressement du personnel	123
4.	PATRIMOINE, RAPPORT FINANCIER ET RÉSULTATS AU 30 NOVEMBRE 2013	129
4.1.	Comptes consolidés au 30 novembre 2013	130
4.2.	Comptes sociaux au 30 novembre 2013	170
4.3.	Informations sur les parties liées	184
5.	RENSEIGNEMENTS À CARACTÈRE GÉNÉRAL CONCERNANT LA SOCIÉTÉ ET SON CAPITAL	185
5.1.	Renseignements à caractère général concernant la société	186
5.2.	Renseignements à caractère général concernant le capital	189
5.3.	Répartition actuelle du capital et des droits de vote	193
5.4.	Marché des titres de la société	198
5.5.	Dividendes	199
6.	ÉVOLUTION RÉCENTE ET PERSPECTIVES D'AVENIR	201
6.1.	Marché	201
6.2.	Orientations	201

7.	RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	203
7.1.	Responsable du document de référence	203
7.2.	Attestation du responsable du document de référence	203
7.3.	Responsable de la communication financière et relations investisseurs	204
7.4.	Informations incluses par référence	204
8.	RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES	205
8.1.	Commissaires aux comptes titulaires	205
8.2.	Commissaires aux comptes suppléants	205
8.3.	Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le groupe	205
9.	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	207
9.1.	Ordre du jour et résolutions de l'Assemblée Générale du 11 avril 2014	208
9.2.	Rapport du Président du Conseil d'Administration	219
9.3.	Rapports des Commissaires aux comptes	238
9.4.	Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	245
10.	ANNEXES	247
10.1.	Table de concordance	248
10.2.	Rapport financier annuel	251
10.3.	Liste des publications depuis décembre 2012	252
10.4.	Tableau récapitulatif des délégations en matière d'augmentation de capital en cours de validité	255
10.5.	Rapport du Conseil d'Administration relatif aux attributions gratuites d'actions	256
10.6.	Rapport spécial sur les options d'achat et de souscription (Assemblée Générale du 11 avril 2014)	256
10.7.	Rapport du Conseil d'Administration	256
10.8.	Glossaire	257

1.

RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'ACTIVITÉ DU GROUPE

1.1.	PRÉSENTATION DU GROUPE KAUFMAN & BROAD	12
1.1.1.	Historique	13
1.1.2.	Caractéristiques essentielles de l'activité	14
1.1.3.	Organisation opérationnelle du groupe	23
1.1.4.	Clientèle et produits	25
1.1.5.	Marketing et commercialisation	28
1.1.6.	Méthode de commercialisation	29
1.1.7.	Déroulement des opérations	30
1.1.8.	Achat de terrains	31
1.1.9.	Développement des terrains et suivi de la construction	32
1.1.10.	Financement des programmes	34
1.1.11.	Constructeurs et fournisseurs	34
1.1.12.	Propriété intellectuelle	34
1.1.13.	Principaux établissements	35
1.2.	FACTEURS DE RISQUES	35
1.2.1.	Risques liés au contexte économique et financier	36
1.2.2.	Risques de marché	41
1.2.3.	Risques juridiques	43
1.2.4.	Risques industriels, économiques et environnementaux	46
1.2.5.	Assurances	47
1.2.6.	Autres risques	49
1.3.	PROCÉDURES CONTENTIEUSES EN COURS	50
1.4.	POLITIQUE D'INVESTISSEMENT	50
1.4.1.	Recherche et développement	50
1.4.2.	Principaux investissements réalisés	50
1.4.3.	Principaux investissements en cours et futurs	51
1.5.	PRINCIPALES FILIALES ET SOCIÉTÉS AFFILIÉES	51
1.6.	DÉVELOPPEMENT DURABLE	51
1.6.1.	La politique du groupe en matière de RSE	52
1.6.2.	Informations environnementales	53
1.6.3.	Informations sociales	59
1.6.4.	Informations sociétales	64

1.1. PRÉSENTATION DU GROUPE KAUFMAN & BROAD

La société et ses filiales (ensemble le «groupe» ou «Kaufman & Broad») exercent en France depuis plus de quarante ans une activité de développeur-constructeur de maisons individuelles en village (maisons individuelles groupées), d'appartements, de résidences de services (d'affaires, de tourisme ou d'étudiants) ainsi qu'une activité d'Immobilier d'entreprise.

Depuis sa création en 1968, Kaufman & Broad a construit dans l'Hexagone, plus de 98 200 logements et 522 200 m² de bureaux et locaux d'activité.

Kaufman & Broad est l'un des premiers constructeurs de logements (maisons individuelles en village et appartements) en France. Historiquement, son premier marché est l'Île-de-France. En 2013, ce marché a représenté 46,1% des réservations de logements en nombre du groupe contre 45,5% pour l'année 2012.

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

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

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

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

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

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

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

Le groupe destine ses produits aux accédants à la propriété et aux investisseurs privés et publics (opérateurs sociaux, foncières...). Il commercialise ses maisons individuelles et ses appartements sous la marque «Kaufman & Broad» ou le cas échéant «Résidences Bernard Teillaud» à Grenoble.

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

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

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

Au 30 novembre 2013, la société Financière Gaillon 8 détenait 87,96% du capital de Kaufman & Broad SA et 94,27% des droits de vote.

L'évolution de la participation de PAI est décrite plus en détail à la section 5.3.1. «Actionariat de la société au 30 novembre 2013 et évolution sur trois ans».

PAI est une des principales sociétés européennes de capital-investissement et le plus important investisseur en *private-equity* en France. C'est l'un des investisseurs les plus anciens et les plus expérimentés d'Europe, ses origines remontant notamment à l'activité d'investissement en fonds propres de Paribas en 1872. Aujourd'hui, PAI partners SAS est une société indépendante, détenue par ses associés, qui gère et conseille des fonds dédiés de capital-investissement tiers, pour un montant total en capital investi de près de 4,3 milliards d'euros. Depuis 1994, PAI a mené 50 rachats d'entreprises dans dix pays européens, pour un montant de près de 36 milliards d'euros. PAI effectue des investissements de prise de contrôle de sociétés dans le cadre d'opérations à effet de levier (LBO), en faisant l'acquisition de participations majoritaires dans des sociétés européennes de taille moyenne à grande et bénéficiant d'une position de leader sur leur marché. PAI s'est spécialisé notamment dans les transactions supérieures à 300 millions d'euros avec des investissements en capital compris entre 100 et 300 millions d'euros se traduisant par un contrôle de l'actionariat. Il investit dans cinq secteurs de base : Biens de Consommation, Biens de l'Industrie, Distribution, Santé et Services aux entreprises. PAI adopte une vision très patrimoniale dans ses investissements et pour ce faire établit un partenariat stratégique avec l'équipe de direction des sociétés, afin de créer de la valeur en favorisant la mise en œuvre d'améliorations stratégiques et opérationnelles, le recentrage des activités de l'entreprise, la sélection d'investissements ciblés de dépenses en capital, de marketing, de R&D et de nouvelles installations, l'évaluation de nouvelles opportunités commerciales et l'identification d'acquisitions complémentaires ainsi que la mise à profit de son vaste réseau de contacts industriels et financiers. PAI dispose d'une équipe de

50 professionnels hautement expérimentés provenant d'horizons professionnels divers. Avec des professionnels issus de neuf pays européens et des équipes basées à Paris, Londres, Luxembourg, Madrid, Milan, Munich et Stockholm, PAI associe une forte connaissance des marchés locaux à de grandes capacités et perspectives paneuropéennes.

Les risques liés aux contrôles de la société par le groupe PAI partners sont présentés à la section 1.2.3.3. « Relations avec l'actionnaire majoritaire », étant également rappelé que la société se réfère, en matière de gouvernement d'entreprise, au Code AFEP-MEDEF (voir les paragraphes 3.1.1.2.1. et suivants).

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

1.1.1. HISTORIQUE

1.1.1.1. Les dates clés

1968	Création de Kaufman & Broad SA en France
1970	Livraison de la première maison en région parisienne
1985	Acquisition de Bati Service
1995 à 1999	Acquisitions de Bréguet, SMCI et Park
2000	Kaufman & Broad cotée à la Bourse de Paris Acquisition de Frank Arthur, Sefima, First Promotion et Sopra Promotion
2001	Acquisition de Résidences Bernard Teillaud
2003 à 2005	Acquisition d'Euro Immobilier, du groupe Avantis et de Foncier Investissement – Malardeau, de programmes développés par Lotibat
2007	Acquisition d'une participation majoritaire au capital de Kaufman & Broad SA par PAI partners
2010	Acquisition de SM2I
2013	Acquisition de Flandres Promotion

1.1.1.2. Les origines

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

1.1.1.3. La politique de croissance externe

À partir de la 2^e moitié des années 80, Kaufman & Broad entame une politique de croissance externe avec l'acquisition, en 1985, de Bati Service, une société qui réalise des maisons individuelles en village destinées aux premiers acheteurs, puis acquiert le fonds de commerce et certains actifs de son principal concurrent de l'époque, la société Bréguet, spécialisée dans la réalisation de maisons individuelles en village pour un montant global de 11 millions d'euros.

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

Au 2^e semestre 1999, Kaufman & Broad acquiert la société Park et ses filiales (SNC Park Promotion, SNC Park Rénovation et les SCI hébergeant leurs programmes d'appartements), spécialisée dans

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

En août 2001, Kaufman & Broad acquiert Progesti SA (le groupe Résidences Bernard Teillaud), l'un des premiers développeurs-construteurs de la région grenobloise. Le prix global de cet investissement a été de 32,0 millions d'euros incluant une partie variable calculée en fonction des résultats réels de la société de 2002 à 2005 qui s'est élevée à 16,3 millions d'euros.

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

Au cours de l'exercice 2004, Kaufman & Broad réalise deux acquisitions de promoteurs de taille significative, implantés principalement dans le Sud-Ouest de la France et plus

particulièrement en Midi-Pyrénées et en Aquitaine. La première de ces acquisitions a été effectuée durant le 1^{er} semestre 2004 et portait sur le groupe Avantis. Les titres de cette société ont été acquis en mai 2004, pour un montant de 9,7 millions d'euros avec prise de contrôle au 1^{er} mars 2004. Puis, en juin 2004, la société de Développement et de Participation (Foncier Investissement – Malardeau) a été acquise par le groupe Kaufman & Broad au prix de 15,6 millions d'euros.

En juin 2005, Kaufman & Broad acquiert 15 programmes de logements au prix de 4,7 millions d'euros, antérieurement développés sous la marque Lotibat et situés en région toulousaine avec une prise de contrôle au 1^{er} juin 2005.

En juin 2007, Kaufman & Broad acquiert 33,34% de Beaulieu Patrimoine SAS (renommé Seniors Santé), opérateur du secteur

des résidences pour personnes âgées dépendantes. Dans le cadre du recentrage de ses activités, le groupe a cédé le 13 octobre 2010 la totalité de sa participation minoritaire dans Seniors Santé.

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

En mai 2013, Kaufman & Broad signe l'acquisition de Flandres Promotion – une société de promotion immobilière en région Nord-Pas-de-Calais – pour un prix prévisionnel de 0,6 million d'euros dont 0,4 million d'euros réglé à la date de signature. Cette acquisition permet au groupe de relancer son implantation dans cette région.

1.1.2. CARACTÉRISTIQUES ESSENTIELLES DE L'ACTIVITÉ

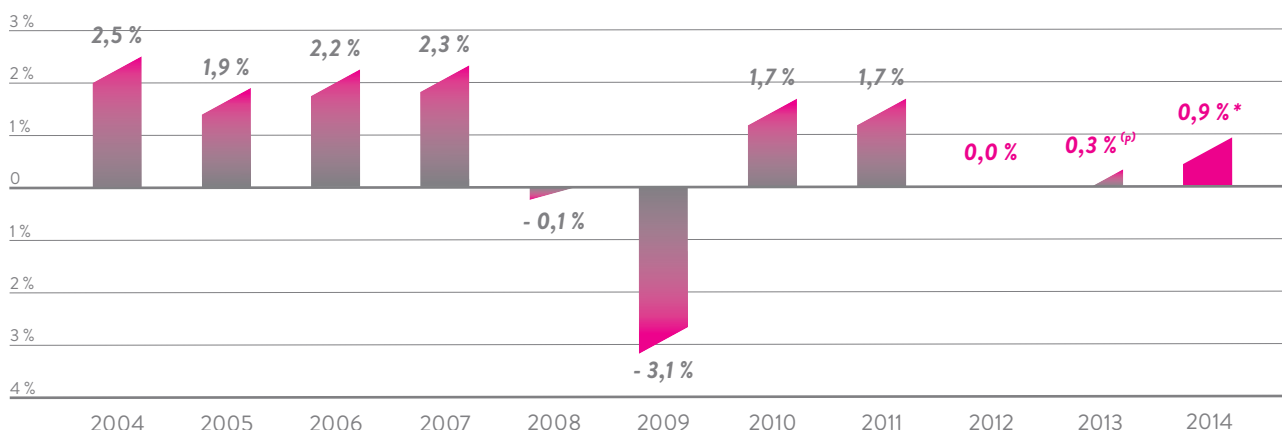
Les tendances du marché du logement neuf sont principalement influencées par la croissance économique (PIB), le taux de chômage, l'évolution des taux d'intérêt, les mesures d'incitation fiscale d'une

part et les prix de vente ainsi que les niveaux des stocks de logements d'autre part.

1.1.2.1. Indicateurs macroéconomiques

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

Évolution du taux de croissance du PIB depuis 10 ans

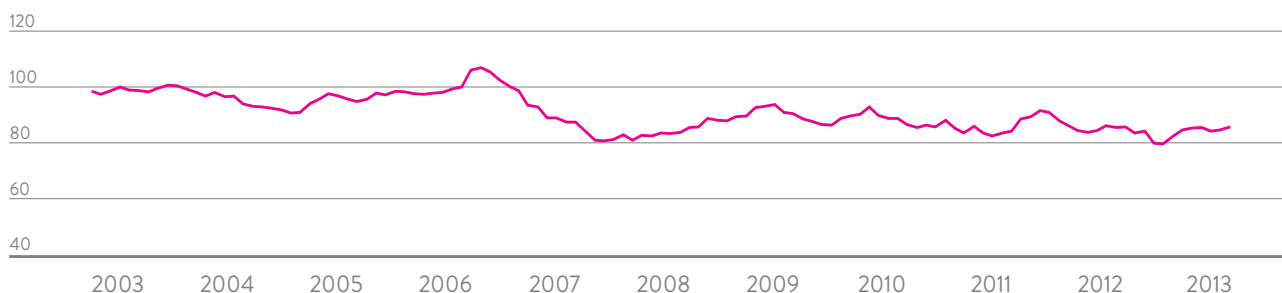


Source : INSEE.

(p) Donnée provisoire.

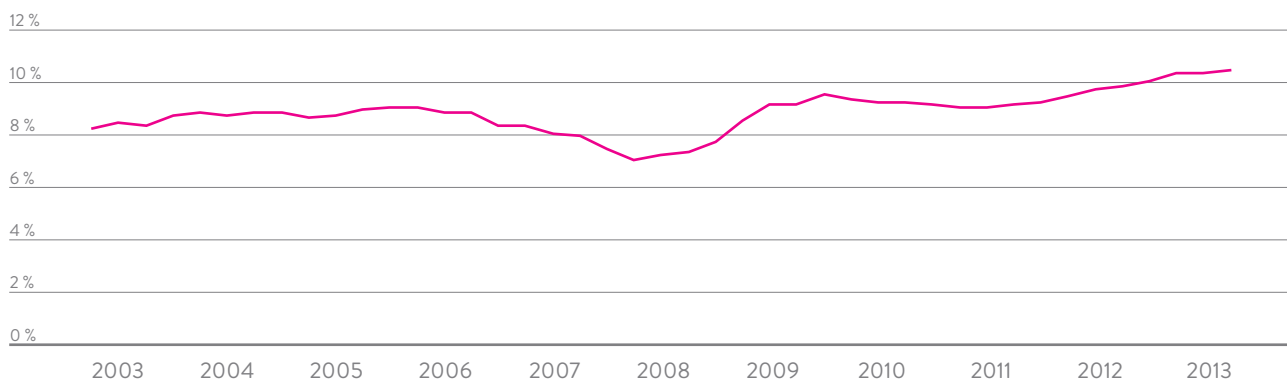
* Selon le FMI, prévision en janvier 2014.

Évolution mensuelle de l'indice de confiance des consommateurs depuis 10 ans



Source : INSEE.

Évolution du taux de chômage en France métropolitaine depuis 10 ans

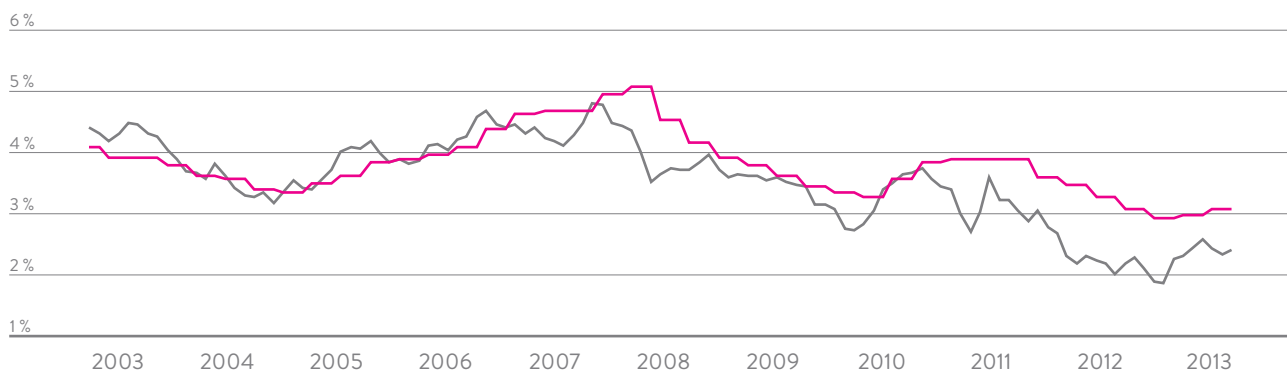


Source INSEE.

Le taux de chômage en France métropolitaine s'établit à 10,5 % au 3^e trimestre 2013 selon l'Insee. À la date de publication de notre document de référence, le taux de chômage du 4^e trimestre n'est pas encore disponible. En janvier 2014, le nombre de demandeurs

d'emploi de catégorie A s'élève à 3 316 200, soit une hausse de 0,3 % par rapport à décembre 2013 et de 4,4 % sur un an. Le nombre de demandeurs d'emploi âgé de 25 à 49 ans a progressé de 3,5 % depuis janvier 2013 (sources : Dares et Pôle Emploi).

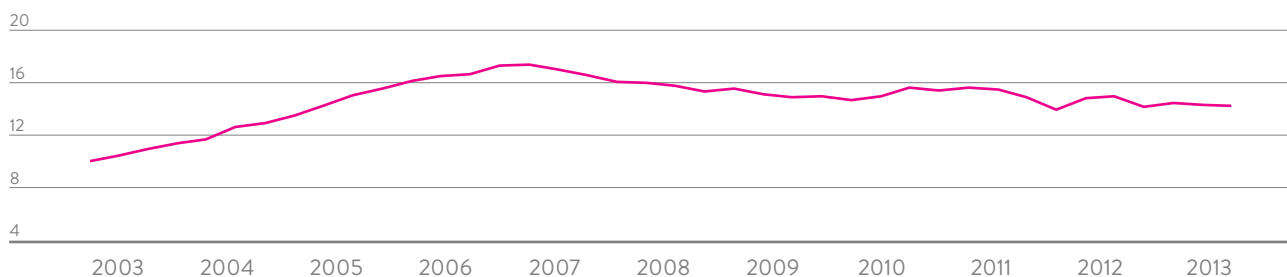
Taux d'intérêt moyen des prêts immobiliers



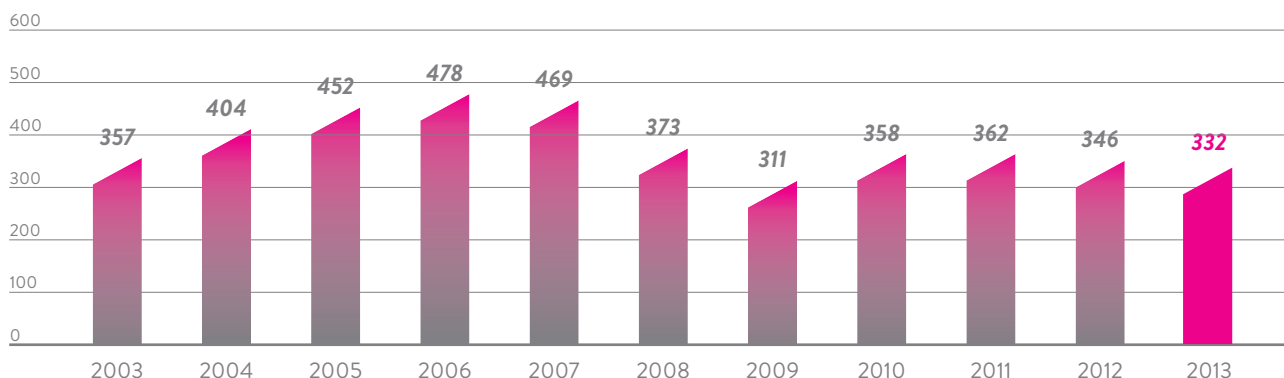
Source : Observatoire Crédit Logement.

— Taux moyen des prêts immobiliers — Taux moyen d'emprunts gouvernementaux.

Durée moyenne des prêts immobiliers (en année)



Source : Observatoire Crédit Logement.

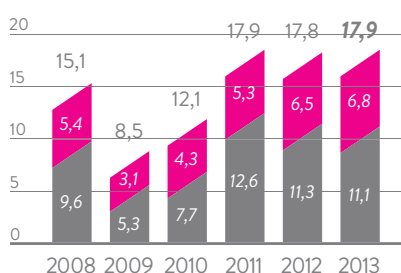
Évolution du nombre de logements mis en chantier en France depuis 2003 (en milliers d'unités)⁽¹⁾

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

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

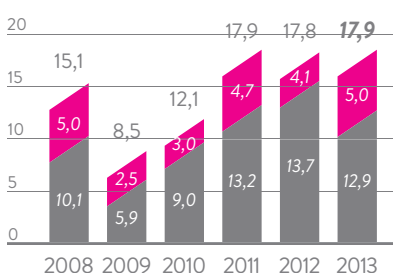
Les logements mis en chantier (commencés) au 31 décembre 2013 s'élèvent à 331 867 logements. Ils sont issus de la construction neuve (294 465 logements) et de la construction sur bâtiment existant (37 402 logements). Ils se répartissent entre les logements individuels purs (113 206), les maisons individuelles groupées ou en village (43 507), les collectifs (156 363) et enfin les logements en

résidences (18 791). Le marché du logement neuf dans lequel opère Kaufman & Broad correspond à celui des maisons individuelles groupées, des logements collectifs et en résidences hors ceux en construction sur bâtiment existant (inclus dans les données par typologie de logements décrites ci-avant).

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

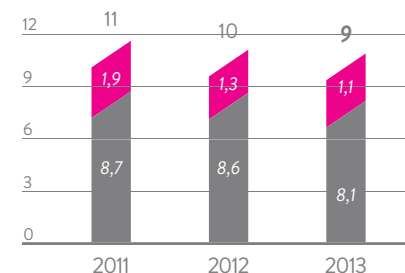
— Bureaux — Autres

Source : BNP Real Estate 4^e trimestre 2010 à 2013.

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

— Île-de-France — Régions

Source : BNP Real Estate 4^e trimestre 2010 à 2013.

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

— Immobilier Entreprise hors VEFA

— Immobilier Entreprise en VEFA

Source : Jones Lang Lassalle 4^e trimestre 2013.

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

1.1.2.2. Mesures d'incitation fiscale

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

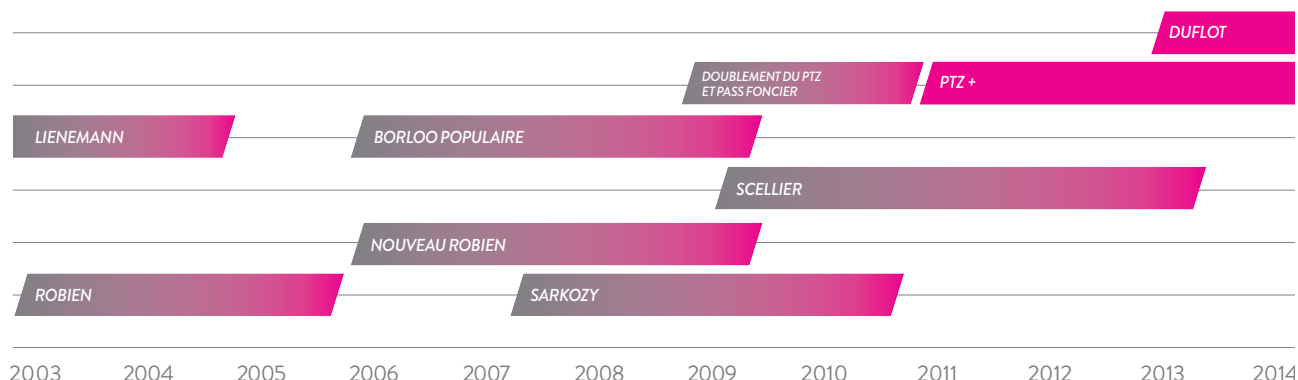
En décembre 2008, a été voté un nouveau dispositif, dit Loi «Scellier», permettant aux particuliers qui acquièrent un logement neuf ou en VEFA entre le 1^{er} janvier 2009 et le 31 mars 2013, de bénéficier, sous

différentes conditions, d'une réduction d'impôt sur le revenu de 25 à 37% du prix de revient du bien, étalée sur une période de 9 à 15 ans. Ce dispositif, prolongé jusqu'à fin mars si l'engagement de réaliser un investissement immobilier a été pris en 2012, a aujourd'hui totalement disparu au bénéfice du dispositif «Duflot» (voir section 1.1.2.2.2.).

Instauré par la Loi de Finances pour 2013, le «Duflot» permet aux particuliers qui acquièrent un logement neuf ou en VEFA entre le 1^{er} janvier 2013 et le 31 décembre 2016 de bénéficier, sous certaines conditions, d'une réduction d'impôt sur le revenu de 18% étalée sur une période de 9 ans (voir section 1.1.2.2.2.).

Nous estimons que ces dispositifs d'incitation fiscale ont et devraient continuer d'avoir une influence favorable sur le marché du logement neuf, sans qu'il soit toutefois possible d'en quantifier exactement les effets (voir le détail section 1.2.3.6. «Dispositifs fiscaux pouvant influencer le marché du logement neuf»).

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



1.1.2.2.1. Le dispositif « Scellier »

Le dispositif issu de la Loi « Scellier » (dispositif adopté dans le cadre de la Loi n° 2008-1443 du 30 décembre 2008 de finance rectificative pour 2008) vise notamment à relancer le parc locatif et l'attractivité pour l'investissement dans l'immobilier neuf tout en limitant l'achat d'un seul logement par année.

Ainsi, du 1^{er} janvier 2009 au 31 décembre 2010, l'acquéreur d'un bien immobilier neuf destiné à la location a pu bénéficier d'une réduction d'impôt égale à 25% de son prix d'acquisition, dans une limite de 300 000 euros, soit 75 000 euros de réduction d'impôt maximum répartis sur 9 ans. Pendant ces 9 années de mise en location, les loyers restent plafonnés en fonction de la zone géographique, et non des ressources des locataires.

La Loi de Finances pour 2011 a modifié le taux de la réduction d'impôt en fonction du niveau de performance énergétique du logement.

Évolution du dispositif « Scellier » en 2013

La Loi de Finances pour 2013 a apporté de nouveaux aménagements au dispositif.

En principe, la réduction d'impôt est supprimée pour tous les investissements réalisés après le 31 décembre 2012. Toutefois, les investissements réalisés au plus tard le 31 décembre 2012 pour des logements acquis neufs au plus tard le 31 mars 2013 pourront bénéficier de ce dispositif.

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

Récapitulatif des taux de la réduction d'impôt Scellier

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

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

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

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

Plafonnement des prix au m²

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

Les plafonds de prix par mètre carré sont les suivants :

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

Délai d'achèvement

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

Plafonnement des loyers

Pour bénéficier du dispositif « Scellier », les logements doivent être situés dans des communes classées dans des zones géographiques caractérisées par un déséquilibre entre l'offre et la demande : il s'agit des zones A, A bis, B1 et B2. Durant la période d'engagement de location, le loyer mensuel doit être inférieur au plafond annuel fixé par décret en fonction de la zone de situation du logement. Ce plafond est relevé au 1^{er} janvier de chaque année en fonction de l'indice de référence des loyers.

Les plafonds mensuels de loyers par mètre carré hors charges, en vigueur sont identiques à ceux fixés en 2013 et correspondent aux montants ci-après :

(en euros / m² / mois)

Acquisition à compter
du 1^{er} janvier 2012

Zones	Plafonds mensuels de loyers par mètre carré ^(a)	
	Libre	Intermédiaire
A (grande couronne de Paris, Côte d'azur et Genevois français)	16,74 €	13,39 €
A bis (Paris et sa petite couronne)	22,57 €	18,06 €
B1 (agglomérations de plus de 250 000 habitants et quelques communes)	13,51 €	10,81 €
B2 (villes de 50 000 habitants et plus, zones littorales et frontalières)	11,02 €	8,82 €
C (communes en zone rurale, ayant fait l'objet d'un agrément, valable pendant 3 ans)	7,67 € ^(b)	6,14 €

(a) Montants calculés par nos soins, en attention de l'instruction fiscale.

(b) Avec agrément.

1.1.2.2.2. Le dispositif « Duflot »

Le dispositif issu de la Loi « Duflot » (dispositif adopté dans le cadre de la Loi n° 2012-1509 du 29 décembre 2012 de finance pour 2013) vise à favoriser l'investissement immobilier locatif et s'inscrit dans une démarche de développement durable.

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

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

Conditions tenant à la location

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

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

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

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

Plafonnement des prix au m²

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

Délai d'achèvement

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

Niveau de performance énergétique

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

Les logements acquis neufs ou en l'État futur d'achèvement doivent :

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

Plafonnement des loyers

Pour bénéficier du dispositif « Duflot », les logements doivent être situés dans des communes classées dans des zones géographiques caractérisées par un déséquilibre entre l'offre et la demande : il s'agit des zones A, A bis, B1 et B2. Durant la période d'engagement de location, le loyer mensuel doit être inférieur au plafond annuel fixé par décret en fonction de la zone de situation du logement et de son type. Ce plafond est relevé au 1^{er} janvier de chaque année en fonction de l'indice de référence des loyers.

Les plafonds mensuels de loyers par mètre carré hors charges, sont fixés pour les baux conclus en 2014 aux montants ci-après :

(en euros/m²/mois)

Zones	Plafonds mensuels de loyers par mètre carré
A (grande couronne de Paris, Côte d'azur et Genevois français)	12,42 €
A bis (Paris et sa petite couronne)	16,72 €
B1 (agglomérations de plus de 250 000 habitants et quelques communes)	10,00 €
B2 (villes de 50 000 habitants et plus, zones littorales et frontalières)	8,69 €

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

Plafonnement des ressources

Les ressources du locataire à prendre en compte s'entendent du revenu fiscal de référence figurant sur l'avis d'imposition établi au titre de l'avant-dernière année précédant celle de la signature du contrat de location. Ce plafond est relevé au 1^{er} janvier de chaque année en fonction de l'indice de référence des loyers.

Les plafonds annuels de ressources du locataire, sont fixés pour les baux conclus en 2014 aux montants ci-après :

Composition du foyer locataire

(en euros/an)	Zone A	Zone A bis	Zone B1	Zone B2
Personne seule	38 831 €	36 831 €	30 019 €	27 017 €
Couple	55 045 €	55 045 €	40 089 €	36 079 €
Personne seule ou couple ayant une personne à charge	66 169 €	72 159 €	48 210 €	43 389 €
Personne seule ou couple ayant deux personnes à charge	79 257 €	86 152 €	58 200 €	52 380 €
Personne seule ou couple ayant trois personnes à charge	93 826 €	102 503 €	68 465 €	61 619 €
Personne seule ou couple ayant quatre personnes à charge	105 584 €	115 344 €	77 160 €	69 443 €
Majoration par personne à charge supplémentaire à partir de la cinquième	+ 11 764 €	+ 12 851 €	+ 8 608 €	+ 7 746 €

1.1.2.2.3. Le « Prêt à Taux Zéro Plus »

Par l'instauration d'un nouveau crédit d'impôt : le « PTZ + », le panel d'aides existantes a été simplifié par un dispositif central de prêt à taux zéro renforcé.

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

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

Le montant du « PTZ + » est fixé en fonction du coût total de l'opération toutes taxes comprises, du nombre des personnes destinées à occuper à titre de résidence principale le logement, du caractère neuf ou ancien du logement.

À compter du 1^{er} janvier 2013, pour être éligible au « PTZ + », les constructions neuves doivent respecter une condition de performance énergétique soit en bénéficiant du label « Bâtiment Basse Consommation d'énergie, BBC 2005 », soit en respectant la réglementation thermique 2012 (RT 2012).

Ne sont visés par ce dispositif que les prêts émis entre le 1^{er} janvier 2011 et le 31 décembre 2014.

1.1.2.2.4. Accession sociale à la propriété

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

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

Toutefois, la Loi de Finances pour 2014 est venue modifier le dispositif. Ainsi, depuis le 1^{er} janvier 2014, le périmètre des zones ANRU éligible au taux réduit de la TVA a été abaissé de 500 à 300 mètres. Désormais, à compter du 1^{er} janvier 2014 le taux de TVA est abaissé à 5,5% dans la zone ANRU et la bande des 300 mètres. Par ailleurs, pour les opérations non achevées au 1^{er} janvier 2014 et situées dans cette même zone, le taux de TVA est rétroactivement abaissé de 7% à 5,5%.

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

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

- les quartiers concernés par ce dispositif sont les zones urbaines sensibles (et les quartiers faisant l'objet d'une dérogation à l'article 6 de la Loi n° 2003-710 du 1^{er} août 2003) au sein desquelles une convention de rénovation urbaine a été signée avec l'Agence Nationale de Rénovation Urbaine «ANRU» ou entièrement situés à une distance de moins de 500 mètres de la limite de ces quartiers ;
- le logement est destiné à l'usage de résidence principale ;
- les ressources de l'acquéreur ne dépassent pas plus de 30 % des plafonds de ressources prévus à l'article L. 441-1 du Code de la Construction et de l'Habitation, étant précisé que les conditions de ressources sont prises en compte au jour de la signature de l'acte authentique de vente sur la base des ressources annuelles imposables de l'année N-2 et doivent être justifiées par la production de l'avis d'imposition correspondant.

1.1.2.3. Indicateurs du marché du logement neuf

1.1.2.3.1. Volume du marché

A. Maisons individuelles

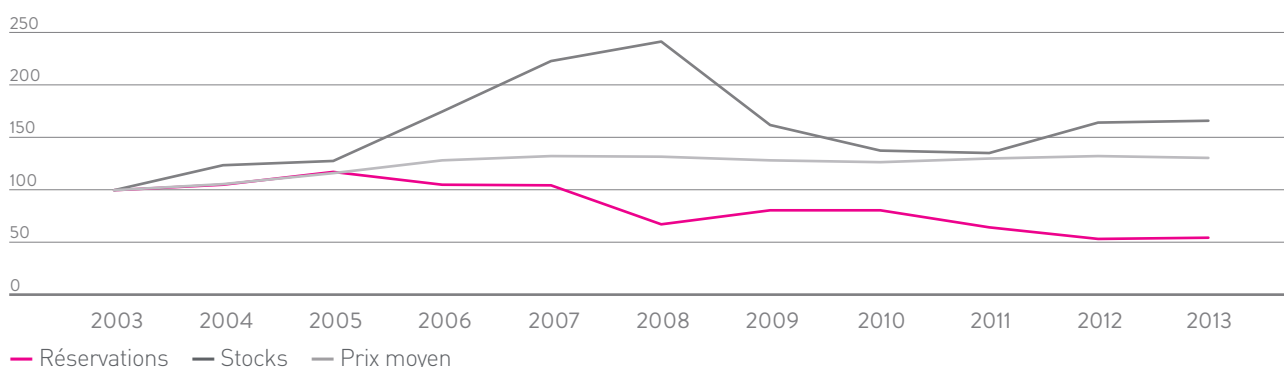
Le marché français des maisons individuelles en village a représenté respectivement 8 531 et 8 686 réservations en 2012 et 2013.

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

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Réservations	15 729	16 524	18 432	16 535	16 426	10 740	12 776	12 752	10 272	8 531	8 686
Stocks	6 403	7 919	8 181	11 134	14 201	15 362	10 341	8 782	8 659	10 493	10 606
Prix moyen (en euros)	189 699	200 531	220 507	243 203	250 530	249 833	243 296	239 463	246 369	250 582	247 100

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

Évolution du marché de la maison individuelle en village (base 100 en 2003)



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

Réservations	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Île-de-France	3 320	2 720	3 093	2 868	2 386	1 729	1 910	2 215	1 385	1 106	1 324
Rhône-Alpes	1 640	1 871	1 701	1 550	1 579	1 075	1 324	1 896	1 590	1 316	1 199
Provence Côte d'Azur	1 191	1 157	1 488	1 503	1 741	929	1 474	992	803	760	808
Languedoc-Roussillon	1 575	1 387	1 166	1 530	1 551	1 066	1 041	780	766	492	526
Midi-Pyrénées	1 122	1 023	955	847	1 253	610	594	496	499	636	582

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

B. Appartements

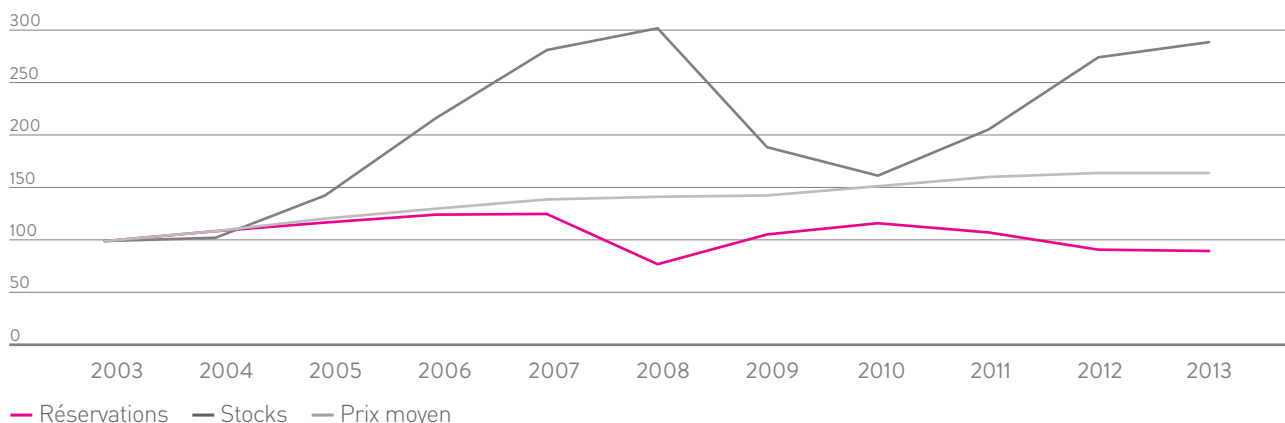
Le marché français des appartements neufs a représenté respectivement 80 373 et 79 035 réservations en 2012 et 2013.

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

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Réservations	87 733	95 667	102 991	109 429	110 499	67 960	93 098	102 533	94 728	80 373	79 035
Stocks	31 101	31 943	44 590	67 506	87 866	94 425	58 880	50 552	64 165	85 767	90 269
Prix moyen en euros/m²	2 350	2 563	2 850	3 071	3 273	3 344	3 369	3 573	3 782	3 873	3 869

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

Évolution du marché des appartements (base 100 en 2003)



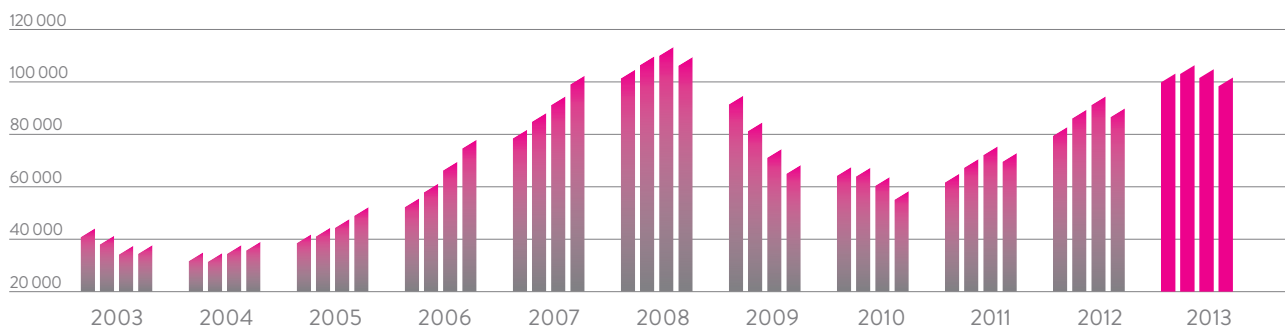
Le tableau ci-dessous fait apparaître les plus importants marchés d'appartements en France.

Réservations	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Île-de-France	18 464	19 068	18 263	17 278	18 472	12 479	16 894	19 637	18 881	20 346	20 968
Rhône-Alpes	14 949	15 088	15 445	16 077	16 776	11 143	16 281	18 918	16 997	13 282	11 567
Provence Côte d'Azur	9 925	9 421	10 883	13 108	13 340	8 695	12 473	14 134	11 777	10 261	9 454
Ouest ^(a)	9 828	10 869	12 062	13 336	11 980	7 788	10 749	12 498	10 306	7 692	7 316
Languedoc-Roussillon	4 391	5 184	6 852	7 569	7 642	5 253	6 984	6 947	6 815	4 729	4 338
Aquitaine	5 396	6 734	7 993	7 178	6 657	3 380	4 957	5 576	5 076	4 265	5 738
Midi-Pyrénées	6 767	7 508	7 529	8 622	7 351	4 096	4 331	4 743	4 896	4 382	4 397

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

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

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



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

Stocks de logements : logements en projet, logements en cours de construction et logements achevés.

Après avoir connu son point culminant au 3^e trimestre 2008 à près de 112 500 logements, le stock de logements proposés à la vente a amorcé une phase de baisse pour atteindre son niveau le plus bas à fin 2010 avec 59 300 logements proposés. Depuis le début de l'année 2011, ce stock a commencé à augmenter, trimestre après trimestre, pour s'établir à environ 96 000 logements proposés à la vente à fin 2012 et à près de 100 900 à fin 2013, soit une hausse de près de 5% en un an. Entre début 2012 et fin 2013, le stock de maisons individuelles a augmenté de 12,8%, oscillant entre 9 400 et 10 600 unités. Celui des appartements a fortement augmenté, passant de 73 800 unités à la fin du 1^{er} trimestre 2012 à près de 90 300 unités à la fin du 4^e trimestre 2013, avec près de 93 000 unités comme point le plus haut au 2^e trimestre 2013.

1.1.2.4. Principaux acteurs du marché

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

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

Acteurs du marché	2013	2012	2011
Bouygues Immobilier ^(a)	10 963	10 516	14 723
Nexity ^(b)	10 121	10 191	11 424
Kaufman & Broad	5 379	5 487	6 408
Icade ^(c)	3 533	4 295	5 377
Cogedim ^(d)	ND	3 197	4 197
Les Nouveaux Constructeurs ^(e)	1 874	1 872	2 247

Sources :

(a) Bouygues Immobilier : L'Abrégé 2013.

(b) Nexity : Communiqué de Presse du 18 février 2014.

(c) Icade : Résultats annuels 2013 du 19 février 2014.

(d) Cogedim : ND. Communiqué de Presse Résultats 2013 du 6 mars 2014 après Bourse.

(e) Les Nouveaux Constructeurs : Communiqué de Presse du 6 février 2014.

1.1.2.5. Parts de marché du groupe

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

Parts de marché	2013	2012
Maisons individuelles groupées		
Île-de-France	12,0 %	11,8 %
Languedoc-Roussillon	2,5 %	7,9 %
Midi-Pyrénées	16,5 %	5,2 %
Ouest ^(a)	1,2 %	4,1 %
Provence-Alpes-Côte-d'Azur	6,4 %	1,7 %
Total Maisons individuelles groupées France	4,0 %	2,9 %
Appartements		
Île-de-France	11,1 %	11,6 %
Aquitaine	7,4 %	11,5 %
Languedoc-Roussillon	4,0 %	5,5 %
Midi-Pyrénées	9,6 %	12,2 %
Ouest ^(a)	9,3 %	6,1 %
Provence-Alpes-Côte-d'Azur	7,0 %	8,1 %
Rhône-Alpes	2,6 %	2,0 %
Total Appartements France	6,4 %	6,5 %
Total Logements France	6,1 %	6,2 %

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

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

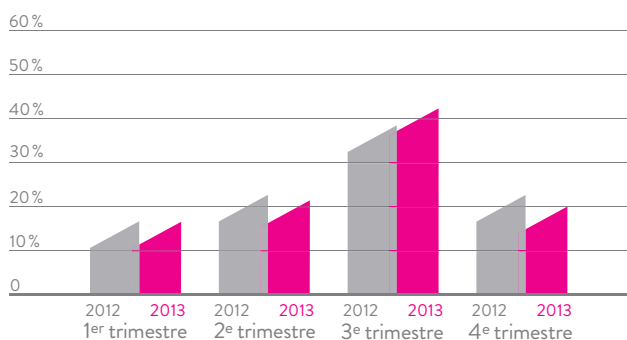
1.1.2.6. Cyclicité et saisonnalité

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

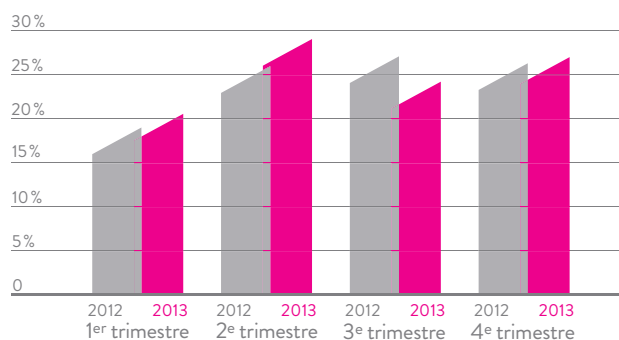
L'activité commerciale du groupe, dont les réservations sont le reflet, se représente de la manière suivante au titre des deux derniers exercices :

Répartition des réservations par trimestre

Maisons Individuelles



Appartements



1.1.3. ORGANISATION OPÉRATIONNELLE DU GROUPE

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

1.1.3.1. Structure opérationnelle du groupe

Le groupe est organisé autour de directions fonctionnelles et de trois directions opérationnelles de Régions dirigées respectivement par Nordine Hachemi pour l'Île-de-France, Jacques Rubio pour le Sud-Ouest et William Truchy pour l'Ouest, le Nord, Rhône-Alpes et le Sud-Est. Kaufman & Broad dispose également de 14 directions d'agences : la région Île-de-France (découpée en 3 secteurs), Loire-Atlantique/Bretagne, Normandie, Lille-Flandres, Rhône-Alpes, Savoie/Grenoble, Côte d'Azur/Provence, Méditerranée (Bouches-du-Rhône), Languedoc-Roussillon, Midi-Pyrénées, Pyrénées-Atlantiques et Aquitaine. Les équipes dirigeantes de chacune de ces agences ont une grande expérience de leurs marchés. Afin que le groupe bénéficie de cette expertise locale, les directions régionales disposent d'une grande autonomie quant à la recherche des terrains, à l'élaboration de stratégies de vente, à la conduite des opérations de développement de terrains et de construction et au contrôle des coûts. Chaque direction régionale opérationnelle dispose d'un département de développement et de montage d'opérations, d'un département technique, d'un département commercial et d'un *showroom* (ou «Espace Déco») le cas échéant. Elles bénéficient enfin du soutien de ressources régionales partagées (administration des ventes, contrôle de gestion) et des ressources centrales du groupe, à savoir les directions fonctionnelles, qui sont notamment les directions Financière, Informatique, Juridique, Fiscale, Marketing, Communication Internet et Ressources Humaines.

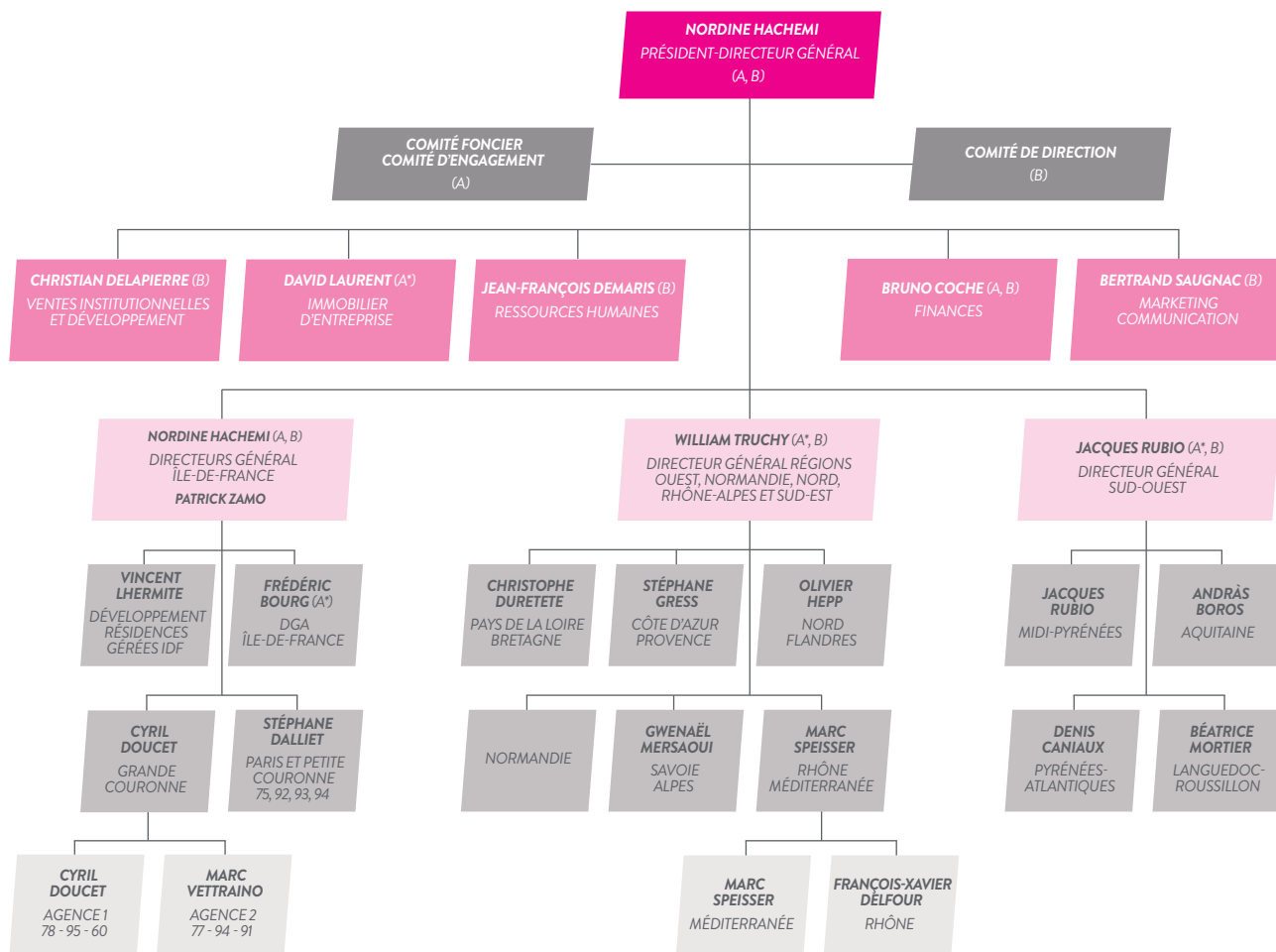
La société fournit à ses diverses filiales et divisions régionales des prestations en matière d'administration et de gestion et notamment des conseils en matière de :

- financement de projets ;
- mise en place des organisations, recrutement, gestion des personnes et administration des salaires et rémunérations ;
- gestion comptable, juridique, fiscale et de trésorerie ;
- traitement et mise en place des systèmes informatiques ;
- marketing, assistance et conseil pour la vente aux particuliers.

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

Les principales filiales de la société : Kaufman & Broad Homes, Kaufman & Broad Développement, Kaufman & Broad Nantes, Kaufman & Broad Normandie, Kaufman & Broad Rhône-Alpes, Kaufman & Broad Savoies, Résidences Bernard Teillaud, Kaufman & Broad Côte d'Azur, Kaufman & Broad Provence, Kaufman & Broad Méditerranée, Kaufman & Broad Languedoc-Roussillon, Kaufman & Broad Midi-Pyrénées, Kaufman & Broad Pyrénées Atlantiques, Kaufman & Broad Aquitaine, SM2I et Kaufman & Broad Flandres fournissent aux sociétés hébergeant les programmes immobiliers des prestations en matière de développement et de gestion, de commercialisation et d'assistance à Maître d'Ouvrage. En rémunération des prestations fournies, les sociétés prestataires perçoivent des honoraires conformément aux conventions conclues. Ces conventions prévoient, en général, une rémunération de 4,8% (HT) du chiffre d'affaires (HT) pour les missions de gestion et administrative, juridique, financière et comptable, de 5,5% (HT) du chiffre d'affaires (HT) pour la mission de commercialisation et de mise à disposition de marques et de 3% (HT) du coût technique (HT) pour la mission d'assistance à la gestion technique.

Organisation Kaufman & Broad



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

1.1.3.2. Présence géographique

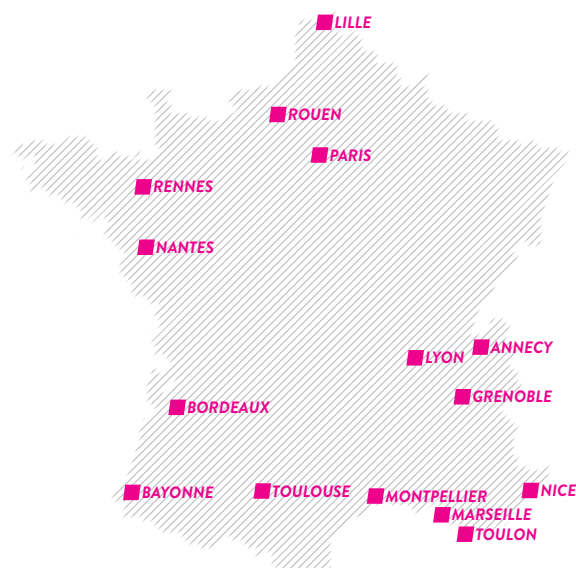
La politique de Kaufman & Broad consiste à déployer son activité dans des secteurs géographiques à fort potentiel de développement économique et démographique à moyen et long terme. Cet objectif a conduit le groupe à orienter son activité dans les régions les plus dynamiques afin d'y accroître sa part de marché. En 2013, le chiffre d'affaires de l'activité Logement se répartit à 44,2% en Île-de-France et à 55,8% en Régions.

Kaufman & Broad entend continuer à développer ses activités dans les pôles économiques et démographiques importants où il estime pouvoir encore bénéficier d'un fort potentiel de croissance : Bayonne, Bordeaux, Toulouse, Grenoble, Lyon, Annecy, Marseille, Montpellier, Nice, Toulon, Nantes, Rennes, Lille et en particulier en région Île-de-France.

La France, où Kaufman et Broad réalise l'intégralité de son activité, bénéficie d'un environnement sociologique et démographique favorable. Selon Eurostat, c'est en effet le pays d'Europe occidentale qui possède le plus fort taux de croissance de la population entre 1990 et 2010, le nombre des ménages français a augmenté d'environ 29 %. Il dispose actuellement d'un taux accession à la propriété faible par rapport aux autres pays Européens (63 % pour la France contre 67 % pour l'Union européenne). Par ailleurs, le pays souffre d'une grave pénurie de logements. Cette pénurie de logements est actuellement estimée à environ 170 000 nouveaux

logements par an, selon ECLN. Avec une demande qui depuis plusieurs années dépasse largement l'offre, Kaufman & Broad pense que le positionnement de ses différents programmes au travers du pays est en adéquation avec les bassins de clientèle identifiés.

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



1.1.4. CLIENTÈLE ET PRODUITS

1.1.4.1. Clientèle

La politique du groupe consiste à développer des produits innovants qui répondent aux exigences et aux évolutions d'une large clientèle : accédants à la propriété, en résidences principales et secondaires ; investisseurs privés, sociaux ou institutionnels, en Île-de-France ainsi que dans les grandes agglomérations régionales. Un portefeuille de clientèle diversifiée confère au groupe une flexibilité qui lui permet de pouvoir s'adapter rapidement aux

évolutions du marché. Le groupe était historiquement plus positionné sur le marché des seconds accédants, qui a longtemps été considéré comme le marché le plus profond et le plus pérenne. Depuis la crise immobilière de 2008 et la désaffection des seconds acheteurs des transactions de logements neufs, Kaufman & Broad a réaménagé sa stratégie et a réorienté son offre commerciale, en proposant désormais des produits plus compacts. Ces types de produits sont plus adaptés aux exigences de rentabilité financière des investisseurs ainsi qu'aux critères de solvabilité des premiers acheteurs.

La commercialisation de résidences principales constitue toujours une partie centrale dans la clientèle du groupe.

Typologie d'acheteur*

	Part des réservations en nombre		Part du chiffre d'affaires réservé (TTC)	
	2013	2012	2013	2012
Investisseur ^(a)	38 %	36 %	34 %	33 %
Bloc	26 %	27 %	20 %	20 %
Primo-accédant	27 %	29 %	32 %	32 %
Second-accédant	9 %	8 %	14 %	15 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %
	23 %	26 %	23 %	24 %

(a) Dont « Scellier » et « Duflot »

* Y compris joint-ventures.

Dans un environnement économique incertain où l'offre de logements reste insuffisante, la stratégie de Kaufman & Broad consiste à renforcer son activité tournée vers les premiers acheteurs soutenus par le dispositif du « Prêt à Taux Zéro Plus », tout en continuant à développer des produits destinés aux investisseurs dans le cadre du dispositif « Duflot ». Par ailleurs, afin de mieux couvrir les besoins du marché, le groupe renforce son offre de logements destinée aux étudiants et aux seniors – secteurs où les besoins sont extrêmement importants. En 2013, le groupe a réalisé une part toujours significative de ses réservations auprès d'investisseurs et ceci malgré la réduction des mesures d'incitations fiscales. La part des réservations en chiffre d'affaires (TTC) destinée à l'investissement locatif a été de 34 % (dont 23 % dans le cadre du dispositif « Scellier » et « Duflot ») et les réservations en bloc de 20 %. La part des accédants à la propriété (primo-accédants et seconds acheteurs) s'est établie à 46 %, un niveau équivalent à celui de 2012.

1.1.4.1.1. Acquéreurs de résidences principales

Le marché des premiers acheteurs est celui des accédants à la propriété pour la première fois. Il s'agit typiquement des couples âgés de 25 à 35 ans, sans ou avec un enfant, qui disposent d'un revenu familial mensuel d'environ 3 000 à 4 000 euros. Leurs achats portent généralement sur un logement d'environ 60 m²

habitables en appartement et 85 m² habitables en maison pour un prix TTC de 190 000 à 300 000 euros. Pour financer l'achat de son logement, le premier acheteur peut bénéficier éventuellement du « Prêt à Taux Zéro Plus », et du prêt 1 % patronal.

Le marché des deuxièmes acheteurs est celui des acheteurs qui sont déjà propriétaires et qui procèdent à la revente de leur logement. Il s'agit typiquement des couples âgés de 35 à 60 ans, ayant un ou plusieurs enfants. Leur revenu familial mensuel est généralement de 4 000 à 8 000 euros. L'achat type du deuxième acheteur porte sur un logement de 80 à 160 m² habitables.

Kaufman & Broad estime que les premiers acheteurs de résidences principales présentent un potentiel d'activité important.

En 2013, le prix de vente (TTC) des maisons individuelles du groupe varie entre environ 167 000 et 500 000 euros. Son prix moyen s'établit à environ 310 000 euros en Île-de-France et à 268 000 euros en Régions. Les surfaces habitables des maisons sont comprises entre environ 60 et 250 m² selon les programmes (voir section 2.1.3. « Suivi des indicateurs »).

Le prix de vente (TTC) des appartements en 2013 varie entre environ 2 200 à 7 600 euros par m² en Île-de-France et oscille entre environ 1 500 euros et 8 000 euros par m² en Régions. En 2013, le prix moyen de vente (TTC) des appartements (parking compris) s'est élevé à près de 3 900 euros par m² en Île-de-France ainsi qu'en Régions.

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

Prix moyen des maisons individuelles livrées (LEU) par le groupe depuis 10 ans

(TTC en euros)	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Île-de-France	264 000	269 000	302 700	306 900	319 900	307 400	335 600	294 600	301 700	252 500	313 100
Surface moyenne des maisons en m ²	128	122	113	111	107	110	113	96	100	80	90

Prix moyen des appartements livrés (LEU) par le groupe depuis 10 ans

(TTC en euros)	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Île-de-France	238 900	231 300	248 600	252 600	249 900	241 900	208 500	226 900	266 900	238 800	207 800
Régions	148 000	144 500	152 600	171 600	185 900	188 000	197 300	197 100	201 420	212 000	198 500

1.1.4.1.2. Investisseurs particuliers

Le groupe conçoit des programmes dont la plupart répondent aux principales mesures fiscales en vigueur, notamment « Duflo » (voir section 1.1.2.2. « Mesures d'incitation fiscale ») ainsi qu'aux contraintes des logements sociaux. En 2013, le groupe estime avoir réalisé 38 % de ses réservations en nombre auprès d'investisseurs particuliers par l'intermédiaire de prescripteurs, de réseaux spécialisés et de ses bureaux de vente contre 36 % en 2012.

1.1.4.1.3. Investisseurs institutionnels et opérateurs sociaux

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

Le groupe considère avoir réalisé 26 % des réservations en nombre auprès de ces investisseurs en 2013 contre 27 % en 2012.

1.1.4.2. Produits

La notoriété de Kaufman & Broad a été 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 pouvoir sélectionner les meilleurs sous-traitants pour les futurs programmes. À cet effet et généralement à l'issue de chaque chantier, les entreprises sont évaluées par les services techniques du groupe.

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

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

1.1.4.2.1. Maisons individuelles en village

Le groupe a développé en France depuis plus de 40 ans, le concept de village de maisons individuelles. Une attention toute particulière est attachée au choix des sites.

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

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

- une identification forte de nos programmes et de nos maisons ;
- des opérations avec une grande qualité paysagère :
 - *open-space*, traitement soigné des entrées de programmes et des plantations ;
- un savoir-faire dans la conception des maisons :
 - vide sur séjour,
 - suite parentale,
 - *family room*,
 - *extra room*...
- une attention particulière est portée à la lumière et à l'optimisation des volumes.

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

Ces modèles de maisons sont proposés avec plusieurs écritures architecturales.

Ambiance A : des maisons plus contemporaines, avec des ouvertures plus grandes, sans volet battant, des toitures 4 pentes.

Ambiance B : une variante avec des toitures 2 pentes, des revêtements extérieurs différents en bois ou en enduit.

Ambiance C : des maisons avec une architecture moderne et des toitures terrasses.

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

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

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

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

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

Pour être toujours au plus proche des attentes de ses clients, Kaufman & Broad fait régulièrement évoluer sa gamme de maisons afin de proposer de nouveaux modèles, à l'architecture plus contemporaine, tenant compte des exigences d'aujourd'hui en termes de développement durable et d'économie d'énergie.

1.1.4.2.2. Appartements

Pour développer ses opérations d'appartements, Kaufman & Broad est très attentif à la sélection de ses sites. En Île-de-France comme en Régions, ces sites sont souvent situés proches des transports en commun et des services de proximité. Dans les principales villes en deuxième et troisième couronnes, en première couronne et plus ponctuellement à Paris intra-muros, Aix-en-Provence, Annecy, Annemasse, Antibes, Avignon, Bayonne, Béziers, Bordeaux, Grenoble, Lille, Lyon, Marseille, Montpellier, Nantes, Nice, Nîmes, Rennes, Rouen, Saint Raphaël, Saint-Tropez, Toulon et Toulouse, les sites sont également situés en centre-ville ou en proche périphérie.

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

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

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

En Régions, le groupe réalise ses programmes d'appartements sous la marque Kaufman & Broad ou le cas échéant Résidences Bernard Teillaud à Grenoble destinés principalement à :

- des primo-accédants ou des investisseurs pour une surface de 40 à 60 m² moyen, avec des prix variant généralement entre 2 700/m² et 4 500/m² euros ;

- des deuxièmes acheteurs pour une surface de 60 à 80 m² moyen, avec des prix variant généralement entre 4 000/m² et 6 000/m² euros.

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

Par ailleurs sur les côtes Atlantique, Bretonne et Méditerranéenne, les réalisations de Kaufman & Broad situées sur des sites qualitatifs attirent une clientèle de retraités.

1.1.4.2.3. Immobilier d'entreprise

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

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

Dans le passé, Kaufman & Broad avait développé une activité importante en matière d'Immobilier d'entreprise qui avait renforcé sa notoriété en Île-de-France. Aujourd'hui, le groupe exerce cette activité, soit pour le compte de tiers (Maîtrise d'Ouvrage Déléguée et contrat de promotion immobilière), soit en respectant généralement une politique stricte d'achat de terrains une fois l'ensemble du programme pré-commercialisé (Vente en l'état futur d'achèvement).

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

1.1.4.2.4. Résidences gérées

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

Kaufman & Broad se positionne en acteur clé de la *Silver Economy* et répond à l'enjeu national du maintien à domicile des personnes en perte d'autonomie, en proposant deux solutions : l'offre d'adaptation des logements sur la majeure partie des réalisations et, pour les personnes en recherche de lien social, des résidences d'habitat groupé pour seniors à prix maîtrisés en partenariat avec un prestataire de service nationalement reconnu.

Ces logements spécifiques sont commercialisés via les dispositifs en investissement LMNP amortissable ou Censi Bouvard permettant aux acquéreurs de bénéficier de la récupération de TVA, ou en investissement Loi «Duflot».

L'exploitation des résidences gérées est confiée à des gestionnaires sélectionnés bénéficiant d'un savoir-faire reconnu, d'une notoriété et d'une solidité financière avérée assurant aux propriétaires une garantie locative.

1.1.5. MARKETING ET COMMERCIALISATION

Kaufman & Broad fonde sa politique de vente sur une stratégie marketing dynamique. Pour commercialiser ses programmes, il utilise dans certains cas des maisons ou appartements témoins décorés par des architectes d'intérieur professionnels. Cette approche se retrouve aussi dans la présentation normée des bureaux de vente.

1.1.5.1. Équipe de vente

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

Au 30 novembre 2013, les équipes commerciales étaient composées de 157 personnes dont 106 attachés commerciaux ayant en moyenne une ancienneté de 7,6 années dans le groupe. Les vendeurs perçoivent une rémunération fixe à laquelle s'ajoute un intéressement lié aux ventes qu'ils réalisent, versé mensuellement. Kaufman & Broad estime que son équipe de vente, composée de professionnels de l'immobilier qui connaissent les produits et l'éthique du groupe, est particulièrement performante. L'existence de cette force de vente assure en outre au groupe la propriété des fichiers clients et notamment des clients prospectés.

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

1.1.5.2. Bureaux de vente

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

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

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

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

1.1.5.3. Espaces Déco

Dans le cadre de sa stratégie d'offrir à ses clients une large gamme de services et la possibilité de personnaliser leur logement avant leur livraison, Kaufman & Broad a ouvert des Espaces Déco ou *showroom* à Neuilly-sur-Seine, Lyon, Marseille, Nice et Toulouse. Ces espaces décoration présentent de nombreuses références (moquettes, carrelages, parquets, cheminées, dressings ou rangements, salles de bain, cuisines...) qui constituent pour les clients de Kaufman & Broad un véritable trait d'union entre les services commerciaux et techniques.

1.1.5.4. Site Internet

ketb.com

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

Le document de référence de Kaufman & Broad (disponible sur le site trois semaines avant l'Assemblée Générale), ainsi que ses informations financières, peuvent être téléchargés sur le site Internet du groupe.

Au format interactif, le document de référence présente des fonctionnalités utiles :

- un moteur de recherche par mots clés pour trouver rapidement une information ;
- des liens utiles vers différents sites Internet du groupe au passage de la souris.

En 2013, plus de 1,42 million de visites ont été enregistrées. Plus de 1 500 réservations ont été initiées à partir d'Internet. Ce site fournit également l'information financière du groupe en français et en anglais ainsi que l'information réglementée en français.

KB Patrimoine

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

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

Le groupe compte actuellement plus de 2 000 conseillers en gestion de patrimoine et prescripteurs qui accèdent régulièrement au site.

Sur l'année 2013, KB Patrimoine a enregistré près de 80 000 visites et 11 200 prises d'option permettant la réalisation de près de 1 000 ventes.

1.1.5.5. Publicité

Pour le lancement de ses programmes immobiliers (maisons individuelles en village ou appartements), Kaufman & Broad a recours à des campagnes de publicité locales (sauf pour des opérations dites « hors du commun » qui peuvent attirer une clientèle extérieure) : distribution de prospectus, presse gratuite, presse spécialisée, bannières web et marketing direct (*mailings* et *e-mailings*).

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

1.1.6. MÉTHODE DE COMMERCIALISATION

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

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

En application des règles de protection des consommateurs (Loi Neiertz) et de la Loi SRU, dans le cadre des réservations faites sur les bureaux de vente, le service d'administration des ventes adresse au client, par lettre recommandée avec accusé de réception, un exemplaire du contrat de réservation signé au bureau de vente. Le client dispose alors d'un délai légal de réflexion de sept jours francs à compter de la réception du contrat pendant lequel il peut se rétracter. En l'absence de rétractation, la vente ayant fait l'objet de la réservation n'est plus soumise qu'à la condition usuelle d'obtention de prêts et du contrat d'assurance y afférent.

1.1.6.1. Assistance des clients au cours du processus de commercialisation

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

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

Le service commercial du groupe accompagne généralement les clients jusqu'à la signature de l'acte de vente authentique. Il suit

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

1.1.6.2. Forme des ventes et calendrier des paiements

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

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

Dans le cadre de la Vente en état futur d'achèvement, les échéances à la charge des clients suivent, pour la plupart des programmes de maisons individuelles, le schéma suivant : 5% de dépôt de garantie à la réservation sur un compte séquestre si l'acte authentique est passé dans l'année qui suit la réservation, 30% à l'achèvement des fondations, 35% à la mise hors d'eau et 30% à la remise des clés du logement. Kaufman & Broad est susceptible d'aménager cet échéancier en faveur des clients dans le cadre d'opérations promotionnelles ponctuelles destinées à accroître le rythme de commercialisation de certains programmes.

Pour les programmes d'appartements, les échéances suivent dans la plupart des cas le schéma suivant : 5% de dépôt de garantie à la réservation sur un compte séquestre si l'acte

authentique est passé dans l'année qui suit la réservation, 25 % à la déclaration de l'ouverture de chantier avec des travaux effectivement commencés, 5 % à l'achèvement des fondations, 20 % à l'achèvement du plancher bas RDC, 10 % à l'achèvement du plancher bas 2^e étage, 5 % à la mise hors d'eau, 10 % à l'achèvement des menuiseries extérieures, 10 % à l'achèvement des cloisons intérieures, 5 % à l'achèvement des travaux et 5 % à la livraison. Les appels de fonds sont adressés aux clients sur la base des attestations des travaux établies par la maîtrise d'œuvre d'exécution. Il est toutefois précisé que si la signature de l'acte de vente intervient après la réalisation d'un des événements ci-dessus, la fraction de prix exigible à la signature sera celle prévue en fonction de l'avancement des travaux, telle que déterminée par ledit échéancier. Kaufman & Broad est susceptible d'aménager cet échéancier en faveur des clients dans le cadre d'opérations promotionnelles ponctuelles destinées à accroître le rythme de commercialisation de certains programmes.

Sauf exceptions liées aux particularités des contrats de réservation conclus par les réseaux de vente externes d'une part, et de conditions commerciales particulières et exceptionnelles d'autre part, 5 % du prix TTC du logement sont généralement versés par le client lors de la signature du contrat de réservation, ce montant devant être déposé par le groupe sur un compte spécial réservataire. Ce montant est bloqué jusqu'à la signature du contrat de vente définitif, date à laquelle les sommes sont définitivement acquises par le groupe. Ce montant est restitué au client si (i) le contrat de vente n'est pas conclu du fait du groupe dans le délai prévu au contrat de réservation, (ii) le ou les prêts prévus au contrat de réservation ne sont pas obtenus par le client ou leur montant est inférieur de 10 % aux prévisions du contrat de réservation, (iii) l'un des éléments d'équipement prévus au contrat de réservation ne doit pas être réalisé ou (iv) l'immeuble ou la partie de l'immeuble ayant fait l'objet du contrat de réservation présente, dans sa consistance ou dans la qualité des ouvrages prévus, une réduction de valeur, évaluée par un expert, supérieure à 10 %.

1.1.7. DÉROULEMENT DES OPÉRATIONS

1.1.7.1. Maisons individuelles en village et Appartements

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

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

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

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

1.1.6.3. Service clients

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

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

Ainsi, lorsqu'un défaut dans le fonctionnement du bien immobilier est constaté, le service clients prend contact avec l'entreprise de travaux responsable et s'assure de son intervention rapide. De même, en cas de mise en jeu de la garantie de parfait achèvement (un an), de la garantie biennale de bon fonctionnement et de la garantie décennale, le service clients assiste le client dans ses démarches en prenant contact avec les entreprises de travaux concernées ou les compagnies d'assurances (pour une description de ces garanties, voir section 1.2.5. « Assurances »).

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

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

1.1.7.2. Immobilier d'entreprise

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

L'achat du terrain a lieu et les travaux de construction des bureaux ne sont commencés que lorsqu'ils sont généralement entièrement vendus.

1.1.8. ACHAT DE TERRAINS

1.1.8.1. Sélection des terrains

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

Les terrains achetés par le groupe au cours des trois derniers exercices (y compris les terrains achetés par les sociétés acquises au cours de l'exercice dans lequel est intervenue leur acquisition) ont représenté un investissement total de 164,8 millions d'euros pour l'exercice 2013, 170,8 millions d'euros pour l'exercice 2012 et 199,9 millions d'euros pour l'exercice 2011.

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

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

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

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

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

1.1.8.2. Validation des projets par le Comité Foncier

Le Comité Foncier valide 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 à l'unanimité 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).

Ce Comité est composé du Président-Directeur Général, du Directeur Général Adjoint Finances, du Directeur Général en charge de la région concernée et du Directeur d'agence.

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

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

1.1.8.3. Maîtrise du foncier et des coûts de développement

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

Dans cette promesse figure en particulier :

- le prix de vente du terrain ;
- les conditions de réalisation de l'opération : obtention des autorisations administratives requises en vue de réaliser un nombre minimum de m² constructibles ou, pour les maisons individuelles, un nombre minimum de maisons ;
- le délai de levée de l'option d'achat prévu, lequel doit être compatible avec les délais nécessaires à l'obtention des autorisations administratives purgées des recours des tiers, voire de retrait administratif ;
- généralement une clause de commercialisation.

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

1.1.8.4. Comité d'Engagement

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

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

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

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

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

- tenter de conclure un accord amiable avec le requérant par lequel celui-ci accepte de renoncer à tout recours.

1.1.8.5. Décision définitive d'achat de terrain

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

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

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

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

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

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

1.1.9. DÉVELOPPEMENT DES TERRAINS ET SUIVI DE LA CONSTRUCTION

1.1.9.1. Maisons individuelles en village

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

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

Le département technique de la division maisons individuelles, composé d'ingénieurs et de techniciens spécialisés du groupe, est maître d'œuvre des programmes de maisons individuelles et contrôle leur mise en œuvre et toutes leurs phases d'avancement.

Il s'assure de leur conformité aux marchés signés et aux normes de qualité de Kaufman & Broad et veille au respect du planning.

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

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

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

1.1.9.2. Appartements et Immobilier d'entreprise

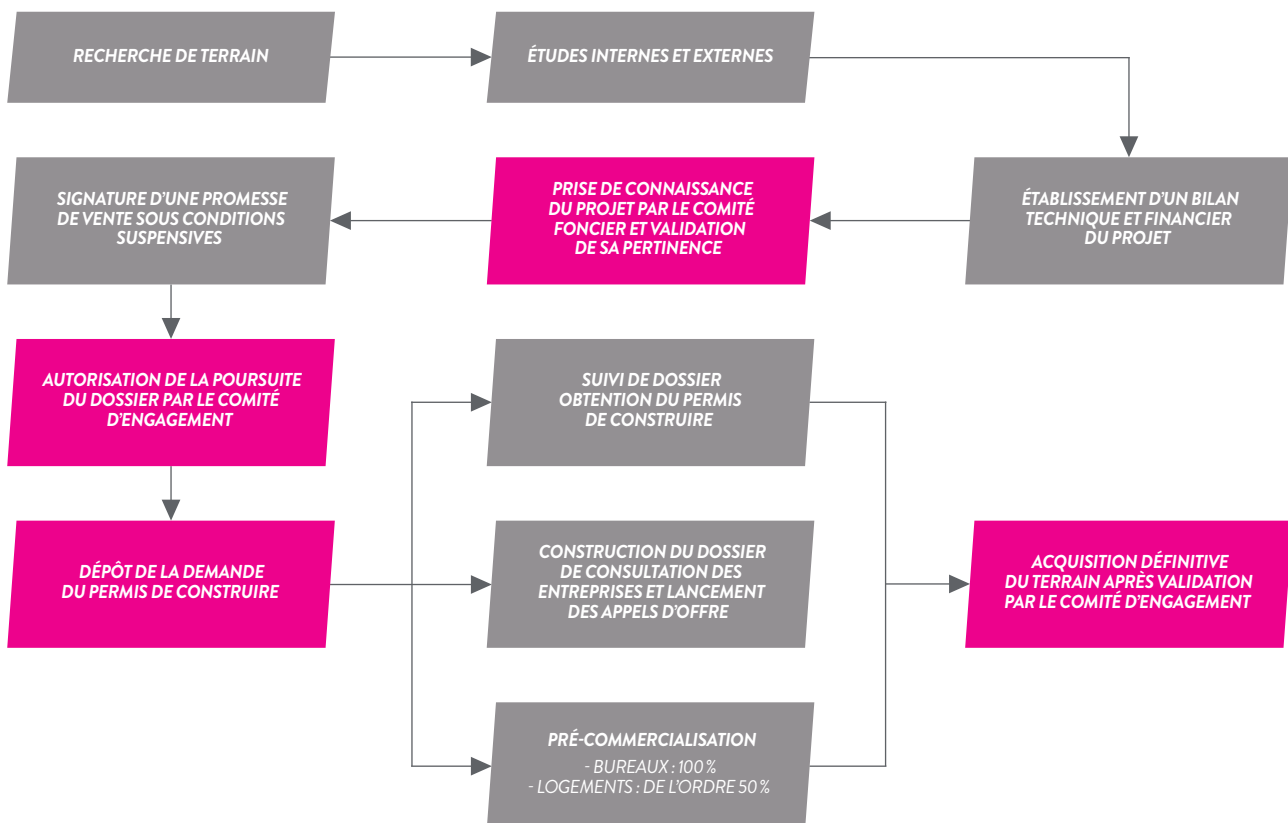
En règle générale, les travaux de construction des appartements ne sont commencés qu'après avoir atteint un taux de commercialisation de l'ordre de 50 % en valeur du total de l'opération.

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

Pour ses programmes d'appartements et d'immobilier d'entreprise, Kaufman & Broad n'agit généralement pas en qualité de maître d'œuvre (sauf exception régionale), mais a recours à des architectes extérieurs et/ou à des maîtres d'œuvre qui préparent en accord avec le groupe le projet architectural, le planning du programme et contrôlent la qualité et la bonne exécution des prestations.

Centralisation de l'analyse et du contrôle des risques

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



1.1.9.3. Suivi des budgets d'opération

Tous les trimestres, les budgets d'opération de l'ensemble des programmes immobiliers sont revus et actualisés par les acteurs opérationnels concernés en agence (fonciers, techniques, commerciaux) sous la responsabilité du contrôleur de gestion régional concerné,

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

1.1.10. FINANCEMENT DES PROGRAMMES

La structure financière du groupe est décrite à la section 1.2.1.5.2. « Principaux recours à l'endettement du groupe » et section 4.1.5. note 25 « Emprunts et autres passifs financiers ».

Les principaux établissements financiers du groupe sont : Crédit Mutuel ARKÉA, Crédit Mutuel CIC, groupe Banque Populaire et Caisse d'Épargne (Palatine, Crédit Foncier, SOCFIM, Natixis...), Crédit Agricole-CIB, Société Générale, auxquels il convient d'ajouter les établissements spécialisés dans le cautionnement et les courtiers en assurance tels que : Atradius, MB cautions.

Dans le cadre de la Vente en état futur d'achèvement, la Loi prévoit qu'une Garantie Financière d'Achèvement soit fournie aux clients à la signature du contrat de réservation. Cette garantie résulte soit d'une garantie propre à l'opération (garantie dite intrinsèque), soit d'une garantie bancaire (garantie dite extrinsèque).

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

Pour ses programmes de maisons individuelles, le groupe a eu recours dans le passé à une garantie intrinsèque (c'est-à-dire une garantie délivrée directement par Kaufman & Broad). Dans le cadre de la garantie intrinsèque, aucune Garantie Financière d'Achèvement n'est nécessaire mais le rythme des appels de fonds auprès des clients est différent.

1.1.11. CONSTRUCTEURS ET FOURNISSEURS

La politique de Kaufman & Broad est de choisir généralement l'ensemble de ses entreprises et fournisseurs sur appel d'offres, que ce soit les entreprises générales en charge de la réalisation de l'ensemble des travaux ou les différentes entreprises lorsqu'il fait un appel d'offres par corps d'état séparés.

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

Depuis 2008, le groupe a mis en œuvre une politique nationale d'achat portant sur le second œuvre permettant de rationaliser les prestations délivrées aux clients et d'optimiser les coûts associés.

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

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

1.1.12. PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

1.1.12.1. Marque Kaufman & Broad

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

filiales opérationnelles de Kaufman & Broad SA, d'autre part. Aux termes de ces contrats, Kaufman & Broad Europe a consenti à Kaufman & Broad SA et ses filiales une licence d'exploitation portant sur les marques, logos et noms de domaine Kaufman & Broad en France pour une durée de trois ans, renouvelée par tacite reconduction pour des périodes successives d'un an à défaut de notification de sa dénonciation par l'une ou l'autre des parties six (6) mois avant le terme initial ou six (6) mois avant l'expiration de chacune des périodes successives d'un (1) an. La licence est consentie à titre gratuit par Kaufman & Broad Europe à Kaufman & Broad SA et en contrepartie d'une redevance de 0,7%

(HT) du montant annuel hors taxes des ventes notariés pour les filiales de Kaufman & Broad SA (payables trimestriellement) (voir section 3.2.6. « Informations sur les opérations conclues avec des sociétés ayant des dirigeants communs avec ceux de la société ou des sociétés du groupe » et 4.1.6. « Informations complémentaires » note 31 « Transactions avec les parties liées »).

1.1.13. PRINCIPAUX ÉTABLISSEMENTS

Le groupe loue auprès de bailleurs extérieurs, pour la conduite de son activité, des bureaux à Neuilly-sur-Seine, Lyon, Marseille, Toulon, Rouen, Rennes, Toulouse, Montpellier, Nice, Annecy, Bordeaux, Nantes et Bayonne. Ces bureaux sont occupés au titre de baux commerciaux d'une durée généralement de neuf ans. Kaufman & Broad, via la société Immobilière ACTO à Grenoble,

1.1.12.2. Autres marques

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

est propriétaire de locaux. Il convient de noter que depuis le 1^{er} mars 2013 Kaufman & Broad a cédé ses locaux à Grenoble. Pour les sociétés faisant partie du groupe au 30 novembre 2013, les charges locatives et de loyers s'élèvent à 5,4 millions d'euros (HT) contre 6,0 millions d'euros (HT) en 2012 (voir section 4.1.3. « État du résultat global » note 6 « Charges administratives »).

1.2. FACTEURS DE RISQUES

Sont exposés ci-après les risques et incertitudes encourus par le groupe susceptibles d'avoir des conséquences significativement défavorables sur son activité, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives. Ces risques pourraient notamment entraîner des écarts significatifs par rapport aux données prospectives et autres données chiffrées qui seraient, le cas échéant, incluses dans nos documents déposés auprès de l'AMF ou autres communications écrites ou verbales du groupe ou de ses représentants. L'inventaire des risques figurant ci-après n'est pas exhaustif car il pourrait en exister d'autres dans le futur, inconnus à ce jour, et d'autres peuvent déjà exister dont les effets ne sont pas considérés à ce jour comme pouvant avoir un impact significativement défavorable sur le groupe. Les facteurs de risques détaillés ci-après sont classés en fonction de leur nature respective. À l'intérieur de ce classement, le groupe n'étant pas toujours en mesure de quantifier leur probabilité de survenance et/ou leur degré d'impact, notamment sur l'activité et la situation financière du groupe, il n'est pas apparu pertinent, ou possible, selon les cas, d'établir entre eux une hiérarchie particulière.

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

Les objectifs ainsi que le périmètre du Dispositif de Contrôle Interne et de gestion des risques en vigueur au sein du groupe Kaufman & Broad ont pour objet :

- d'une part, de veiller à ce que les actes de gestion, de décision et/ou de réalisation des opérations ainsi que les comportements des personnels s'inscrivent dans le cadre défini par les orientations données aux activités de l'entreprise par les organes sociaux, par les lois et règlements applicables et par les valeurs, normes et règles internes à l'entreprise ;

- d'autre part, de vérifier que les informations comptables, financières et de gestion communiquées aux organes sociaux et à l'extérieur reflètent avec sincérité l'activité et la situation de la société et du groupe.

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.

La société a procédé à une revue des risques qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats (ou sur sa capacité à réaliser ses objectifs) et considère qu'il n'y a pas d'autres risques significatifs hormis ceux présentés.

1.2.1. RISQUES LIÉS AU CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET FINANCIER

1.2.1.1. Risques liés à la crise économique

Le marché du logement neuf en France dans lequel opère le groupe demeure fortement influencé par le contexte économique général dans lequel il s'inscrit. L'évolution des principaux indicateurs macroéconomiques, tels que la croissance économique, l'indice de confiance des ménages, le niveau des taux d'intérêt, ainsi que le taux de chômage (décrits à la section 1.1.2. «Caractéristiques essentielles de l'activité» du document de référence de Kaufman & Broad) sont autant de variables pouvant influencer l'activité de promotion immobilière.

En effet, bien que le marché du logement soit en déficit chronique d'offre par rapport à la demande, son évolution dépend largement de la capacité de la clientèle à acquérir un logement, ainsi que dans leur confiance en l'avenir. L'acquisition d'un logement s'avère un investissement important qui va peser pour des années sur la situation des acquéreurs. Si le besoin de se loger demeure le facteur principal des intentions d'achat, le manque de moyens reste une contrainte importante. Cette capacité repose, moins sur le pouvoir d'achat des ménages dont les revenus stagnent depuis plusieurs années, que sur leur capacité à emprunter.

Les possibilités du groupe pour vendre des biens immobiliers dépendent donc directement de la capacité et de la volonté des établissements financiers d'offrir des prêts en quantité suffisante pour permettre aux acquéreurs potentiels de financer l'acquisition ces biens. Les conditions des prêts, à savoir leur maturité, leur taux d'intérêt et leurs conditions d'octroi (niveau d'apport personnel, garanties demandées... etc.), 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.

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,...). La sélectivité des emplacements ainsi que l'adaptation continue de la définition des produits proposés à la vente par la société ont permis de maintenir son activité dans un contexte général dégradé et incertain.

Tout facteur affectant défavorablement le marché immobilier est susceptible d'avoir un effet préjudiciable aux 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 de telles hausses de coûts 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 continueraient de décliner en France. 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).

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

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

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

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

En conséquence de ces différents facteurs, la reconnaissance du revenu et du résultat est plus rapide dans les programmes d'Immobilier d'entreprise que dans l'activité Logement. Cet effet de mix produits peut créer des distorsions dans l'analyse des variations d'activités d'un exercice sur l'autre. Par ailleurs, les

marges brutes sont généralement inférieures pour les programmes d'immobilier d'entreprise que 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 observé sur cette période, étant toutefois observé que l'impact de ce mix sur la rentabilité globale du groupe reste limité compte tenu de frais de structure plus faibles dans l'activité Immobilier d'entreprise. Enfin, les réservations afférentes à des lots issus de résidences gérées sont davantage susceptibles d'être annulées que celles afférentes à 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.

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

Les principales caractéristiques de l'environnement macro-économique dans lequel le groupe a développé son activité au titre de l'année 2013, 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 2014 sont présentées à la section 2.1.4. «Perspectives».

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

Certains programmes immobiliers sont développés par le groupe sur la base d'une participation en capital et en compte courant d'associés extérieurs à Kaufman & Broad. En fonction de la situation économique et financière, certains partenaires du groupe associés dans des opérations en co-promotion peuvent être défaillants durant la réalisation du programme immobilier et peuvent ne pas pouvoir honorer leurs engagements entraînant pour la société l'obligation de faire face aux besoins de trésorerie générés par les programmes immobiliers concernés. Lorsque le groupe estime que la situation financière de ces 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 10,3 millions d'euros dans les comptes consolidés du groupe au 30 novembre 2013 contre 8,9 millions d'euros au 30 novembre 2012. Malgré toutes les précautions prises par le groupe dans le cadre de leur sélection, la société pourrait subir l'insolvabilité de certains de ses associés.

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

Pour ses programmes immobiliers, le groupe a recours au système de la garantie extrinsèque pour fournir au client la Garantie Financière d'Achèvement requise par la réglementation en vigueur. Le groupe obtient un cautionnement, opération par opération, auprès d'établissements financiers ou de certaines compagnies d'assurance (voir paragraphe 1.1.10. «Financement des programmes»). Une dégradation exceptionnelle affectant le marché immobilier ainsi qu'une crise financière, pourraient avoir pour conséquence une diminution du nombre d'institutions financières susceptibles ou désireuses d'octroyer de tels cautionnements au groupe et/ou un renchérissement du coût de ces cautionnements et/ou des contraintes supplémentaires imposées au groupe. Des difficultés pour le groupe à obtenir de telles garanties extrinsèques dans le cadre des Ventes en l'état futur d'achèvement pourraient conduire le groupe à devoir recourir plus fréquemment à des garanties intrinsèques. Ceci pourrait avoir un effet défavorable sur l'activité et les résultats du groupe dans les cas où ces dernières se révéleraient plus coûteuses pour le groupe, ou même limiter la possibilité pour le groupe de développer de nouveaux programmes.

1.2.1.4. Risques liés à l'insolvabilité des entreprises

L'activité du groupe reposant sur une multitude d'entreprises et de fournisseurs, la cessation des paiements de certaines de ces entreprises ou de certains de ces fournisseurs (en cas de mise en règlement judiciaire ou en liquidation) pourrait avoir des conséquences sur son activité et plus particulièrement ralentir ses chantiers ou en accroître les coûts. Elle pourrait également avoir des conséquences sur le bon déroulement des mises en jeu de garanties.

1.2.1.5. Risques de liquidités

Le groupe Kaufman & Broad a mis en place les outils nécessaires au suivi et au contrôle des risques financiers tels le risque de liquidité, entres autres.

Le groupe Kaufman & Broad ne fait pas l'objet de notation financière par les agences de notation.

1.2.1.5.1. Le groupe recourt à l'endettement pour financer ses activités

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

Dans le cadre du contrat de Crédit Senior mis en place en juillet 2007 et de ses avenants successifs, le groupe dispose de crédits syndiqués (lignes Senior B et C) et d'une ligne de crédit *revolving* (RCF) lui permettant de financer ses activités en plus de la trésorerie

que génère l'excédent de trésorerie des programmes immobiliers. Au 30 novembre 2013, le montant de la trésorerie et équivalent de trésorerie du groupe s'établit à 188,3 millions d'euros auquel il convient d'ajouter 52,9 millions d'euros de ligne de crédit *revolving* non tirée, portant ainsi la capacité financière de Kaufman & Broad à 241,2 millions d'euros.

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

- rendant plus difficile la satisfaction de ses obligations au titre des contrats de crédit auxquels il est partie ;
- affectant sa capacité à réagir à des modifications de la conjoncture de marché, que ce soit en accroissant sa vulnérabilité à l'égard d'une conjoncture économique défavorable ou en ne lui permettant pas de profiter d'une amélioration de celle-ci ;
- affectant sa capacité à saisir des opportunités commerciales ;
- limitant sa capacité à obtenir des financements supplémentaires allant au-delà des engagements déjà souscrits, afin de couvrir ses besoins en fonds de roulement, ses investissements, ses acquisitions potentielles et ses refinancements ;
- affectant défavorablement les termes des crédits négociés avec ses créanciers ;

- lui imposant de consacrer une partie significative de ses flux de trésorerie au paiement des sommes dues au titre de ses emprunts, réduisant ainsi sa capacité à utiliser ses flux de trésorerie à d'autres fins ;
- limitant sa capacité à planifier son expansion avec souplesse ; et
- affectant son positionnement concurrentiel, en raison du fait que les clauses restrictives figurant dans ses contrats de crédit ne lui permettraient 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.

Toutefois, hormis un cas d'exigibilité anticipée des sommes dues au titre du contrat de Crédit Senior dans l'hypothèse où le groupe ne respecterait pas ses engagements restrictifs aux termes dudit contrat (voir paragraphe 1.2.1.5.5.), le groupe Kaufman & Broad ne considère pas être exposé à un risque de liquidité à court terme.

1.2.1.5.2. Principaux recours à l'endettement du groupe

Au 30 novembre 2013, les principaux recours du groupe à l'endettement étaient les suivants :

(en milliers d'euros)	Capacité	Utilisation au 30 novembre 2013	Échéance	Taux ^(a)
Senior B	120 676	120 676	<i>in fine</i> 10 juillet 2015	E + 275 BPS
Senior C	116 991	116 991	<i>in fine</i> 10 juillet 2016	E + 325 BPS
RCF ^(b)	52 900	-	10 juillet 2014	E + 238 BPS
Total	290 567	237 667	-	-

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

(b) *Revolving credit facility*.

Le tableau suivant indique les obligations contractuelles du groupe en ce qui concerne le paiement des intérêts, le remboursement des dettes financières hors instruments dérivés et les instruments dérivés avec justes valeurs positives et négatives. Les paiements d'intérêts à taux variable ont été calculés sur la base des derniers taux d'intérêts connus au 30 novembre 2013 :

(en milliers d'euros)	Valeur comptable 30 nov. 2013	Moins d'un an		De 1 à 5 ans		Plus de 5 ans	
		Intérêts	Rembour- sements	Intérêts	Rembour- sements	Intérêts	Rembour- sements
Emprunts et passifs financiers							
Lignes du crédit syndiqué	237 667	7 138	18 708	11 218	218 959	-	-
Facilités de crédits et autres emprunts	512	16	512	-	-	-	-
Total	238 179	7 154	19 220	11 218	218 959	-	-

Un échéancier des paiements contractuels au titre des passifs financiers présents au bilan à la date de clôture, figure à la section 4.1.5. note 25.3. «Échéancier» de l'annexe aux comptes consolidés.

Le recours du groupe à l'endettement présenté dans le tableau ci-dessus s'inscrit dans le cadre du contrat de Crédit Senior mis en place début juillet 2007 à l'occasion de l'entrée de Financière Gaillon 8 au capital de Kaufman & Broad SA.

Ce contrat, qui a été aménagé le 23 janvier 2009 puis a donné lieu à des avenants signés le 30 juin 2009, le 25 novembre 2009, le

10 mars 2010, le 25 juillet 2011 et le 17 octobre 2012, prévoit notamment :

1. le maintien des lignes B (200 millions) et C (201,5 millions) et de la ligne de crédit *revolving* (175 millions) en l'état : montants, taux d'intérêts et dates de maturité inchangés. L'avenant signé le 25 novembre 2009 prévoyait des remboursements anticipés partiels obligatoires des facilités accordées à la société, lesquels sont intervenus sur l'exercice 2010 ;

2. l'avenant n° 6 signé le 25 juillet 2011 prévoyait la possibilité pour la société de procéder au remboursement d'une partie de sa dette à terme au titre du contrat de Crédit Senior à des montants inférieurs à la valeur nominale de ladite dette, cette décote prenant la forme d'abandons de créances consentis par les prêteurs intéressés, selon des termes et conditions spécifiques, notamment que le montant en principal ne pourrait dépasser 70 millions d'euros et que les remboursements devraient intervenir en une ou plusieurs fois d'ici le 29 février 2012 au plus tard. Dans ce cadre, des remboursements partiels sont intervenus sur l'exercice 2011 à hauteur de 50,8 millions d'euros et sur le premier trimestre 2012 à hauteur de 10 millions d'euros ;
3. l'avenant n° 7 signé le 25 juillet 2011 prévoyait la possibilité pour la société d'annuler en tout ou en partie les engagements au titre de la ligne de crédit renouvelable de certains prêteurs souhaitant se retirer de ladite ligne avant son échéance finale, contre paiement par ces prêteurs d'une Commission d'annulation selon les termes et conditions spécifiques, notamment que le montant en principal ne pourrait dépasser 75 millions d'euros et que les annulations pourraient être effectuées en une ou plusieurs fois sans aucune limitation et devraient intervenir au plus tard le 29 février 2012. Dans ce cadre, une annulation partielle à hauteur de 72,1 millions est intervenue sur l'exercice 2011. Par ailleurs dans le cadre de ces accords, Kaufman & Broad SA a procédé à un remboursement complémentaire de 17,9 millions d'euros fin janvier 2012 ;
4. l'avenant n° 8 signé le 17 octobre 2012 prévoyait le remboursement anticipé volontaire de 40 millions d'euros des lignes à terme B et C intervenu le 31 octobre 2012, portant à 68 millions d'euros le montant global de la dette remboursée sur l'exercice 2012. Cet avenant prévoyait également la réduction du droit à tirage de la ligne RCF de 50 millions pour la ramener à 52,9 millions d'euros.

1.2.1.5.3. Principaux engagements restrictifs au titre du contrat de Crédit Senior

Outre les sûretés consenties aux prêteurs décrites aux paragraphes 1.2.3.1. et 1.2.3.2., le contrat de Crédit Senior (tel que modifié) contient plusieurs clauses restrictives limitant notamment la capacité de Kaufman & Broad SA et celle de ses filiales à réaliser les opérations suivantes (autrement que dans les conditions autorisées par le contrat de Crédit Senior) :

1. céder ou transférer tout ou partie de leurs actifs ;
2. acquérir des participations, mettre en place ou participer à des co-entreprises ;
3. réaliser des opérations de restructuration telles que des fusions avec ou des absorptions d'une autre société ;
4. souscrire de nouveaux emprunts ou consentir des prêts ;
5. modifier de manière significative la nature de leurs activités ou modifier leurs statuts ;
6. consentir des garanties ou des sûretés ;
7. émettre des titres de capital ;
8. décider de procéder ou de ne pas procéder à certains paiements, y compris de dividendes ou de remboursements de prêts, à leurs associés directs ou indirects, et/ou déterminer, le cas échéant, le montant de ces paiements ;
9. conclure certains types d'opérations intra-groupe ; et
10. lancer certains nouveaux programmes de construction.

La réalisation de certaines des opérations visées ci-dessus dans les conditions autorisées par le contrat de Crédit Senior, notamment les opérations visées au paragraphe 1. ci-dessus, peut également donner lieu à des cas de remboursement anticipé partiel obligatoire. De même, le contrat de Crédit Senior prévoit qu'une partie des excédents de *cash flow* du groupe (tel que défini dans le contrat de Crédit Senior) doit, sous certaines conditions et à compter de la fin de l'exercice clos au 30 novembre 2010, être utilisée pour rembourser par anticipation une partie des lignes de crédit tirées par le groupe.

1.2.1.5.4. Covenants financiers au titre du contrat de Crédit Senior

Des avenants au contrat de Crédit Senior ont été signés le 23 janvier 2009, le 30 juin 2009, le 25 novembre 2009, le 10 mars 2010, le 25 juillet 2011 et le 17 octobre 2012 et prévoient notamment :

1. pour chaque trimestre comptable à compter de mai 2010 jusqu'à l'échéance du contrat en juillet 2016, le respect par le groupe des trois ratios suivants, calculés sur une base consolidée :

Ratios financiers	nov. 2012	fév. 2013	mai 2013	août 2013	nov. 2013	nov. 2014	nov. 2015	mai 2016
Ratio d'Endettement ^(a)	< 5,10	< 4,80	< 4,50	< 4,20	< 3,70	< 3,00	< 2,00	< 1,50
Ratio de couverture des frais financiers nets ^(b)	> 1,80	> 2,00	> 2,10	> 2,30	> 2,50	> 3,50	> 4,50	> 5,00
Niveau de <i>cash flows</i> minimum ^(c) (en millions d'euros)	212	229	267	311	333	445	545	585

(a) Soit la dette financière nette divisée par l'EBITDA.

Où :

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

(b) Soit l'EBITDA divisé par les frais financiers nets.

Où :

- les frais financiers nets s'entendent de la différence entre le coût de l'endettement financier brut diminué des intérêts et frais financiers perçus (hors éléments se rapportant à des dettes intra-groupe).

(c) Soit le niveau de *cash flows*.

Où :

- les *cash flows* s'entendent de l'EBITDA (tel que défini ci-dessus) ajusté notamment de la variation du Besoin en Fonds de Roulement (hors impôt sur les résultats), du paiement effectué ou encaissement perçu au titre des impôts sur les résultats, des paiements ou des encaissements exceptionnels, des dépenses d'investissement payées comptant, de la quote-part des sociétés mises en équivalence, du montant des dividendes versés comptant aux actionnaires minoritaires des sociétés du groupe, du montant des rachats d'actions propres, du montant des dividendes perçus (autres que les dividendes intra-groupe et les dividendes déjà comptabilisés dans l'EBITDA), du résultat des intérêts minoritaires et des produits nets de cession d'actifs.

Le calcul de ces covenants se fait sur une base annualisée, à l'exception du *cash flow* (cumulé depuis le 1^{er} décembre 2008).

L'avenant n° 5 signé le 10 mars 2010 a modifié les définitions financières de l'EBITDA, du *cash flow* et du *net cash-interest* prévues par le contrat de Crédit Senior afin de neutraliser les effets de la norme IAS 23 (« Coûts d'emprunts ») sur ces ratios et assurer aux parties financières une protection identique à celle qui leur était accordée au titre du contrat avant l'application de ladite norme.

2. la suspension des distributions de dividendes pendant au moins trois exercices à compter de l'exercice 2009 : la société n'a pu procéder à aucune distribution de dividendes au cours des exercices s'achevant le 30 novembre 2009, 2010 et 2011 et à compter de l'exercice 2012 ne pourra procéder à des distributions de dividendes que dans la mesure où le Ratio d'Endettement serait égal ou inférieur à 3 ;
3. une limitation des opérations de croissance externe et notamment des acquisitions de participations susceptibles d'être réalisées par le groupe avec l'exigence d'obtenir l'accord unanime des prêteurs pour tout financement de ces dernières par voie d'endettement.

Résultat du calcul du respect des covenants 2013

Ratios	nov. 2012	fév. 2013	mai 2013	août 2013	nov. 2013
Ratio d'Endettement	0,95	0,48	0,50	0,52	0,63
seuil	< 5,10	< 4,80	< 4,50	< 4,20	< 3,70
Ratio de couverture des frais financiers nets	6,83	7,01	7,74	8,43	8,88
seuil	> 1,80	> 2,00	> 2,10	> 2,30	> 2,50
Niveau de <i>cash flows</i> minimum (en millions d'euros)	507,5	551,0	551,6	553,5	569,9
seuil	212	229	267	311	333

Le montant de l'endettement du groupe et les clauses restrictives au titre du contrat de Crédit Senior pourraient réduire la flexibilité du groupe dans la conduite de ses activités (voir paragraphe 1.2.1.5.6.).

1.2.1.5.5. Le groupe pourrait ne pas être en mesure de respecter ses engagements restrictifs au titre du contrat de Crédit Senior

Il est possible que le groupe ne soit pas en mesure de respecter les engagements, clauses restrictives et/ou ratios financiers prévus dans ses contrats de crédit, et en particulier ceux visés aux paragraphes 1.2.1.5.3. et 1.2.1.5.4., 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, ce qui pourrait autoriser les prêteurs à prononcer l'exigibilité anticipée de l'ensemble des montants empruntés, des intérêts et des accessoires au titre de ces contrats, à mettre en jeu les garanties et sûretés associées, (voir paragraphe 1.2.3.2. « Nantissements et sûretés consenties par Kaufman & Broad SA au titre du contrat de Crédit Senior »), 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 prévoit l'exigence du consentement préalable de l'ensemble ou de certains seulement, selon les cas, des prêteurs au titre dudit contrat (en ce compris les prêteurs ayant consenti un financement à Financière Gaillon 8) pour tout assouplissement des engagements restrictifs du groupe au titre du contrat de Crédit Senior. En cas d'exigibilité anticipée des sommes dues au titre du contrat de Crédit Senior, il est possible que le groupe ne soit pas en mesure d'en assurer le remboursement intégral.

Le contrat de Crédit Senior liant Kaufman & Broad SA, la société Financière Gaillon 8 et les prêteurs ne prévoit toutefois pas de cas de défaut descendant en vertu duquel la défaillance de la société Financière Gaillon 8 serait susceptible de constituer une défaillance de Kaufman & Broad SA au titre de sa propre dette.

1.2.1.5.6. L'endettement du groupe au titre du contrat de Crédit Senior pourrait affecter son activité

Les clauses restrictives au titre du contrat de Crédit Senior (et de la Convention de Subordination) pourraient réduire la flexibilité du groupe dans la conduite de ses activités, notamment en :

- affectant sa capacité à réagir à des modifications de la conjoncture de marché, que ce soit en accroissant sa vulnérabilité à l'égard d'une conjoncture économique défavorable ou en ne lui permettant pas de profiter d'une amélioration de celle-ci ;

- affectant sa capacité à saisir des opportunités commerciales ;
- limitant sa capacité à obtenir des financements supplémentaires allant au-delà des engagements déjà souscrits, afin de couvrir ses besoins en fonds de roulement, ses investissements, ses acquisitions potentielles et ses refinancements ;
- lui imposant de consacrer une partie significative de ses flux de trésorerie au paiement des sommes dues au titre de ses emprunts, réduisant ainsi sa capacité à utiliser ses flux de trésorerie à d'autres fins ;
- limitant sa capacité à planifier son expansion avec souplesse ; et
- affectant son positionnement concurrentiel, en raison du fait que les clauses restrictives susvisées ne lui permettraient pas de s'adapter aux évolutions du marché dans les mêmes conditions que ses concurrents.

Ces restrictions pourraient 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.

La société a procédé à une revue spécifique de son risque de liquidité et elle considère être en mesure de faire face à ses échéances à venir.

1.2.2. RISQUES DE MARCHÉ

Kaufman & Broad n'est concerné ni par les risques pays ni par les risques de change.

1.2.2.1. Risques de taux

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

Dans le cadre du contrat de Crédit Senior mis en place en juillet 2007 et de ses avenants, le groupe s'est engagé à procéder à la mise en place d'instruments de couverture destinés à couvrir le taux Euribor sur un montant en principal d'au moins 350 millions d'euros

jusqu'au 25 novembre 2011 puis 250 millions d'euros jusqu'au 25 novembre 2012, tels que ces montants seraient réduits à due concurrence de tout remboursement volontaire ou obligatoire fait par la société. Les couvertures de risque de taux d'intérêt sont effectuées au moyen d'instruments cotés sur des marchés organisés ou de gré à gré, avec des contreparties de premier rang.

Depuis le 30 novembre 2012, Kaufman & Broad a souscrit de nouveaux instruments de couverture afin de couvrir son taux d'emprunt pour un montant en principal de 150 millions d'euros jusqu'au 30 novembre 2014.

La politique de gestion des risques a pour objectif de maîtriser les variations des taux d'intérêt et leurs répercussions sur le résultat et le flux de trésorerie, afin que le coût global de la dette reste acceptable. Pour réaliser cet objectif, le groupe couvre les flux d'intérêt de ses emprunts à taux variable par des *swaps*. Ces derniers constituent des dérivés couvrant des flux de trésorerie. Ils sont comptabilisés au bilan à leur juste valeur.

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
RCF + Senior B et C ^(a)	237 667	- 1 188	238
Facilités de crédit	512	- 3	1
Disponibilités	118 607	593	- 119
Valeurs mobilières de placement	69 651	348	- 70
Swap ^(b)	150 000	750	- 150
Impact net sur le résultat avant impôt	-	500	- 100

Hypothèses : taux d'intérêt Euribor 1 mois à 0,121 %.

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

- à la hausse : - 1,2 million d'euros ;
- à la baisse : + 0,2 million d'euros.

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

- à la hausse : - 441 milliers d'euros ;
- à la baisse : + 88 milliers d'euros.

Types d'instruments

	Variable / fixe	Moins d'un an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
RCF + Senior B et C	variable	18 708	218 959	-
Facilités de crédit	variable	512	-	-
Passifs financiers		19 220	218 959	-
Disponibilités ^(a)	variable	118 607	-	-
Placements à court terme	variable	69 651	-	-
Actifs financiers	variable	188 258	-	-
Position nette avant gestion		- 169 039	218 959	-
Swap		- 150 000	-	-
Hors Bilan		- 150 000	-	-
Position nette après gestion		- 319 039	218 959	-

(a) Banques, caisses disponibles et soldes réservataires.

Au 30 novembre 2013, 63,1 % des montants dus au titre des prêts Senior B et C, dont les intérêts sont couverts par des contrats de *swap* de taux d'intérêt moyen pondéré de 0,220 %, pour un montant de 150 millions d'euros à échéance du 30 novembre 2014.

1.2.2.2. Risques sur actions

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

- les valeurs mobilières de placement détenues par Kaufman & Broad sont des SICAV monétaires bénéficiant des meilleures notations et souscrites auprès d'établissements reconnus ;
- les actions propres sont détenues soit pour couvrir les objectifs décrits dans le descriptif du programme de rachat par la société de ses propres actions (voir paragraphe 5.2.3.1. « Programme de rachat autorisé par l'Assemblée Générale du 25 avril 2013 ») à

savoir principalement pour servir les plans de *stock-options* et d'actions gratuites, ou dans le cadre du contrat de liquidité. Les bilans des opérations d'achat d'actions et des attributions d'actions gratuites sont décrits respectivement aux paragraphes 5.2.3.2. et 5.2.3.3. L'impact de l'ensemble de ces actions et des fluctuations du cours est décrit dans l'annexe aux comptes consolidés (section 4.1.5. note 22 « Capitaux propres »).

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

1.2.2.3. Risques de change

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

1.2.3. RISQUES JURIDIQUES**1.2.3.1. Risques liés au nantissement des titres de Kaufman & Broad SA détenus par Financière Gaillon 8 au titre du contrat de Crédit Senior**

Les titres Kaufman & Broad SA détenus par la société Financière Gaillon 8 font l'objet d'un nantissement au bénéfice des prêteurs au titre du contrat de Crédit Senior et, à titre de nantissement de second rang, en garantie des obligations de Financière Gaillon 8 en sa qualité d'emprunteur d'une part et en sa qualité de garant des obligations souscrites par Kaufman & Broad SA d'autre part. Ainsi, en cas de défaillance de la société Financière Gaillon 8 au titre de ses obligations à l'égard des prêteurs, ceux-ci auront le droit de

réaliser les sûretés garantissant ces obligations, dont le nantissement précité. Les prêteurs auraient alors la possibilité de céder un nombre important d'actions de la société, ce qui serait susceptible d'avoir une incidence significative sur le cours des actions de la société et le contrôle de la société.

1.2.3.2. Nantissements et sûretés consenties par Kaufman & Broad SA au titre du contrat de Crédit Senior

Les sûretés suivantes ont été consenties par Kaufman & Broad SA afin de garantir ses engagements au titre du contrat de Crédit Senior.

Type de nantissements/Hypothèques	Date de départ	Date d'échéance ultime	Montant actif nanti ^(b)	Total poste du bilan	% Total du bilan Kaufman & Broad SA au 30 nov. 2013
Nantissement de compte d'instruments financiers – 100 % des actions Kaufman & Broad Homes SAS détenues par la société		(a)	10 450 195 €	10 450 195 €	2 %
Nantissement du solde créateur des comptes bancaires Kaufman & Broad SA		(a)	506 652 €	506 652 €	-
Convention cadre de cession de créances professionnelles relative aux créances intra-groupes de Kaufman & Broad SA sur ses filiales, notamment Kaufman & Broad Financement SNC		(a)	-	-	-
Nantissement de 100 % des parts sociales de Kaufman & Broad Europe SAS		(a)	217 436 878 €	217 436 878 €	42 %
Total			228 393 725 €	228 393 725 €	44 %

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

(b) Valeur nette comptable dans les comptes sociaux au 30 novembre 2013.

Au titre du contrat de Crédit Senior, Kaufman & Broad SA a également consenti un cautionnement solidaire portant sur l'intégralité des engagements de ses filiales au titre de la ligne de crédit *revolving* sur laquelle ses filiales peuvent également tirer (voir 2.4.2. «Situation de l'endettement»), sans pour autant que la société ne soit co-débiteur solidaire de ses filiales.

En cas de manquement du groupe à ses obligations au titre du contrat de Crédit Senior, notamment aux différents engagements restrictifs décrits aux paragraphes 1.2.1.5.3. et 1.2.1.5.4., les prêteurs pourraient être en mesure de réaliser les sûretés garantissant ces obligations.

1.2.3.3. Relations avec l'actionnaire majoritaire

Le contrat de Crédit Senior prévoit qu'en cas de changement de contrôle de Kaufman & Broad SA, la dette contractée par Kaufman & Broad SA et ses filiales dans le cadre dudit contrat fera l'objet d'un remboursement anticipé. Aux termes du contrat de Crédit Senior, un changement de contrôle surviendrait si des fonds gérés par PAI partners ainsi que les managers et salariés de la société ayant investi directement ou indirectement dans Financière Gaillon 8 cessent de détenir ensemble directement ou indirectement plus de 33 1/3 % des actions ou des droits de vote de Kaufman & Broad SA, ou cessent de détenir ensemble

directement ou indirectement plus d'actions ou de droits de vote de Kaufman & Broad SA que tout autre actionnaire.

De même, le contrat de Crédit Senior prévoit un cas de remboursement anticipé de la dette contractée par Financière Gaillon 8 si Financière Gaillon 8 cesse de détenir plus de 85 % des actions et des droits de vote de Kaufman & Broad SA.

Financière Gaillon 8 (société détenue par des fonds gérés par PAI partners), en sa qualité d'actionnaire majoritaire détenant 87,96 % du capital et 94,27 % des droits de vote de la société (voir la section 5.3.1. «Actionariat de la société au 30 novembre 2013 et évolution sur trois ans»), exerce une influence significative sur la société en ce qu'elle dispose à elle seule d'un nombre de droits de vote suffisant pour faire adopter toutes les résolutions soumises à l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires de la société (telles que les résolutions relatives à la nomination et la révocation des Administrateurs, la distribution de dividendes et l'approbation des comptes) et à l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires de la société (telles que les résolutions relatives à une fusion, un apport partiel d'actif, à une augmentation de capital ou à toute autre modification statutaire), étant précisé que les actionnaires minoritaires de la société ne disposent pas d'un droit de veto sur les décisions importantes prises par la société Financière Gaillon 8 relativement à la société.

À l'avenir, le groupe PAI partners pourrait augmenter ou réduire sa participation dans la société. Par ailleurs, il est possible que les intérêts et objectifs de Financière Gailon 8 ne soient pas toujours convergents avec ceux de la société ou ceux de ses autres actionnaires. Enfin, le groupe PAI partners ou les sociétés qu'il contrôle est susceptible de prendre des participations dans des entreprises exerçant des activités directement concurrentes à celles du groupe ou ayant des relations d'affaires avec le groupe.

Par ailleurs, la société s'assure au travers de ses différents dispositifs de gouvernance, que le contrôle de son actionnaire majoritaire ne s'exerce pas de façon excessive, tels que la représentation au sein de son Conseil d'Administration d'au moins un tiers d'Administrateurs indépendants, l'existence de Comités spécialisés : Comité d'Audit, Comité de Rémunération et de Nomination, étant eux-mêmes présidés par des Administrateurs indépendants, mais également les voix prépondérantes attribuées au Président du Conseil d'Administration en cas d'absence de majorité.

1.2.3.4. Réglementation directement applicable au groupe

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Cette assurance ainsi que les autres assurances liées à l'activité sont décrites en section 1.2.5. « Assurances ». Au regard de la réglementation applicable sur les chantiers du groupe, la Loi du 31 décembre 1993 oblige le Maître d'Ouvrage à procéder à la désignation, dès la conception des ouvrages, d'un coordonnateur sécurité et protection de la santé. Outre la nomination de ce coordonnateur, le groupe a pour politique d'anticiper et d'identifier les risques liés aux opérations de construction non seulement lors de la réalisation des constructions mais aussi lors de l'entretien de l'immeuble postérieurement à sa livraison.

Ainsi, le groupe met en place sur ses chantiers des plans de prévention afin d'identifier les risques et informer les différents intervenants sur les chantiers des risques qu'ils encourent et interdit

l'accès de ses chantiers aux entreprises qu'il n'a pas agréées. En ce qui concerne la réglementation sociale, les services techniques du groupe doivent vérifier avant la signature d'un marché que les entreprises et les sous-traitants agréés, sont à jour de leurs cotisations sociales et requièrent des responsables de ces entreprises qu'ils signent un engagement sur l'honneur certifiant qu'ils n'emploient pas de main-d'œuvre en situation irrégulière.

Dans le cadre de son activité et notamment de dépôt de permis de construire, le groupe peut être confronté en plus du délai normal d'instruction du dossier de permis de construire (généralement de 3 à 5 mois) aux délais que peuvent imposer les recours de tiers. Les tiers (associations, riverains) peuvent en effet contester les autorisations de construire et de démolir en fondant leur recours sur la non-conformité desdites autorisations avec les règles d'urbanisme locales (plan local d'urbanisme, plan d'aménagement de ZAC...) et le Code de l'urbanisme. Le principal risque auquel le groupe se trouve confronté alors est essentiellement le retard qui pourrait survenir dans le calendrier de déroulement de l'opération. Par ailleurs, la description relative à cette procédure ainsi que les possibilités de résoudre cette situation sont décrites au paragraphe 1.1.8.4. «Comité d'Engagement».

1.2.3.5. Risques liés à des procédures contentieuses

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

Les risques inhérents à de telles procédures font l'objet d'assurances dans les conditions résumées au paragraphe 1.2.5. «Assurances». Ces risques font en outre l'objet d'un suivi et d'analyses de la part du service juridique et des conseils du groupe, et sont systématiquement réévalués sur la base de l'évolution des procédures et en fonction de leurs expériences passées.

Le détail des principales procédures contentieuses en cours est décrit à la section 1.3. «Procédures contentieuses en cours» ainsi qu'à la section 4.1.5. «État de la situation financière – Passif» note 24. «Provisions». Les montants provisionnés dans les comptes de Kaufman & Broad apparaissent appropriés au regard des évaluations de ces procédures (voir chapitre 4.1. relatif aux comptes consolidés du groupe à la section 4.1.5. note 24. «Provisions»). Le détail de l'ensemble des litiges, aussi bien ceux qui sont provisionnés ainsi que ceux qui ne le sont pas, n'est communiqué que de façon limitée, car une telle information serait susceptible d'avoir une incidence défavorable sur l'issue des contentieux en cours.

À ce jour, il n'existe pas, à la connaissance de la société, d'autres procédures, dont la nature exceptionnelle ou dont le risque financier, seraient susceptible d'affecter substantiellement l'activité, le patrimoine, les résultats ainsi que la situation financière du groupe dans son ensemble.

1.2.3.6. Dispositifs fiscaux pouvant influencer le marché du logement neuf

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

Comme l'ensemble des acteurs du marché, Kaufman & Broad bénéficie de l'influence des dispositifs d'incitation fiscale à l'investissement des particuliers. La suppression ou la modification de certains avantages en faveur de l'investissement locatif ou en faveur de l'accession à la propriété pourrait avoir des effets importants sur le marché de l'immobilier et donc influencer défavorablement sur l'activité et/ou la rentabilité de la société.

1.2.3.7. Évolution de la réglementation fiscale

Le groupe est soumis aux nombreuses réglementations fiscales qui lui sont applicables au regard de ses activités; il s'agit principalement des règles relatives à l'évaluation des charges d'impôts directs, aux différents régimes de TVA et à la détermination de l'impôt dû au titre des résultats des sociétés comprises dans le périmètre d'intégration fiscale.

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

1.2.3.8. Engagements hors bilan

Compte tenu de son activité, le groupe dispose d'engagements hors bilan significatifs susceptibles de représenter globalement une charge importante. Il s'agit notamment des Garanties Financières d'Achèvement présentées à la note 28 «Engagements hors bilan» de l'annexe aux comptes consolidés (voir section 4.1.6. «Informations complémentaires»).

Les principaux engagements hors bilan du groupe sont constitués des Indemnités d'Immobilisation de Terrains, des Garanties Financières d'Achèvement et des covenants financiers. Les procédures de contrôle interne mises en œuvre pour l'identification et le contrôle de ces engagements hors bilan sont détaillées au paragraphe III de la 3^e partie du rapport du Président du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne (section 9.2.).

1.2.3.9. Protection des données personnelles

Pour les besoins de son activité, le groupe collecte et utilise les données fournies par ses clients. Ainsi, dans le cadre des relations avec ses clients ou ses prospects, le groupe collecte des données personnelles, dont certaines relativement sensibles relatives à leur patrimoine. Bien que la société estime avoir pris les mesures adéquates à l'effet de protéger ces données et de respecter la réglementation de la Commission Nationale Informatique et Libertés (CNIL), il ne peut être exclu que ces données soient détruites ou transmises à des tiers, notamment par erreur ou par voie de fraude, piratage ou d'utilisation malveillante par des tiers (y compris des employés du groupe). Dans une telle hypothèse, les personnes ayant subi un préjudice pourraient poursuivre le groupe. Dans ce cas, l'image de ce dernier ainsi que la marque Kaufman & Broad pourraient s'en trouver ternies, de sorte que les activités, les résultats et la situation financière du groupe pourraient subir un effet défavorable significatif.

1.2.4. RISQUES INDUSTRIELS, ÉCONOMIQUES ET ENVIRONNEMENTAUX

1.2.4.1. Concurrence

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

Les conditions de cette concurrence peuvent pour le groupe notamment :

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

Chacun de ces facteurs concurrentiels peut avoir une incidence négative sur les produits d'exploitation, alourdir les charges et/ou empêcher la croissance des activités du groupe.

1.2.4.2. Dépendance du groupe à l'égard de clients, de fournisseurs, de brevets, de licences, de procédés nouveaux de fabrication et de contrats

Depuis le rachat par Kaufman & Broad de la licence de marque et de savoir-faire à KB Home, le groupe n'a aucune dépendance particulière à l'égard de clients, de fournisseurs, de brevets, de licences, de procédés nouveaux de fabrication et de contrats. Au cours de l'exercice 2013, les dix premiers clients qui sont principalement des foncières et des institutionnels (hors clients d'Immobilier d'entreprise) ont représenté 11,5% du chiffre d'affaires. Les dix premiers fournisseurs ont représenté 22,6% des flux facturés par les fournisseurs au cours de l'exercice 2013 et le premier fournisseur 7,3% de ceux-ci.

1.2.4.3. Risques attachés aux coûts de construction

En tant que développeur-constructeur, Kaufman & Broad confie la réalisation des travaux à des entreprises tierces appartenant à différents corps d'état. Malgré l'existence d'un processus «maîtrisé» dans la conduite des activités, servant à valider la pertinence stratégique et financière préalablement à l'engagement dans un projet immobilier (voir paragraphe 1.1.7. «Déroulement des opérations» et suivants) le groupe peut être exposé à des risques inhérents à ses coûts de construction. En effet, bien que le groupe s'appuie sur des budgets prévisionnels de dépenses préliminaires et des études techniques, qu'il lance des Dossiers de Consultation des Entreprises (D.C.E.) préalablement à l'acquisition des terrains, il peut être toutefois confronté à des surcoûts liés à des contraintes techniques inattendues, à des conditions climatiques exceptionnelles entraînant un retard dans la réalisation des travaux, à un sinistre en cours de chantier ou à la défaillance d'un

sous-traitant. Ces événements au caractère inattendu pourraient avoir un impact défavorable sur l'équilibre financier de l'opération.

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

Enfin, dans le cadre de la réalisation des travaux de construction, Kaufman & Broad sélectionne essentiellement les entreprises par appels d'offres. La concentration ou la diminution du nombre des entreprises de ce secteur pourraient entraîner, outre une possibilité de choix réduite, une hausse des prix et une moindre maîtrise de la qualité de leurs réalisations.

1.2.4.4. Risques inhérents aux contrats conclus avec des personnes publiques

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

1.2.4.5. Risques liés au marché foncier

La poursuite de l'activité du groupe est subordonnée à la disponibilité de terrains d'une qualité et d'une superficie suffisantes pour pouvoir développer des programmes de maisons individuelles en village ou d'appartements. L'augmentation de la concurrence et la raréfaction des terrains en vente dans certains secteurs pouvant répondre aux normes établies par le groupe pourraient avoir des conséquences importantes sur l'activité future du groupe.

1.2.4.6. Risques liés à la découverte de vestiges archéologiques

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

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

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

1.2.4.8. Risques liés à la pollution

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

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

Aucune estimation de ces éventuels passifs ne peut être établie, même si nous pouvons s'il y a lieu acquérir, à l'issue de vérifications préalables appropriées, des biens immeubles nous imposant des frais modérés de remise en état. En pareil cas, nous prenons, préalablement à l'acquisition, des mesures nous permettant de nous entourer de garanties quant à la portée exacte des travaux nécessaires et à l'importance des coûts liés aux opérations d'élimination, de remise en état et/ou de suivi du site, sur la base de recherches détaillées menées par nos conseils en environnement.

1.2.5. ASSURANCES

Afin de préserver les impératifs de confidentialité en matière de contrat d'assurance et ainsi de protéger la compétitivité du groupe dans ce domaine, la présente description des différentes polices d'assurances souscrites par le groupe demeure générale.

1.2.5.1. Risques inhérents aux couvertures d'assurances

L'activité du groupe est couverte par des assurances : Tous Risques Chantiers, Dommages-Ouvrage, Constructeur Non Réalisateur, Responsabilité Civile Maître d'œuvre, Responsabilité Civile

Néanmoins, le groupe peut rencontrer des problèmes liés à la pollution ou à la qualité des sols pendant ou après les travaux, pouvant notamment résulter en des actions contentieuses initiées par les autorités administratives compétentes ou tout tiers au titre de dégâts matériels ou corporels. Bien qu'aux termes des contrats de vente, la responsabilité du vendeur du terrain ou de l'immeuble puisse parfois être mise en jeu, la découverte de pollution sur un terrain ou un immeuble peut entraîner des délais et des coûts supplémentaires et avoir des conséquences financières importantes si le vendeur de l'immeuble ou du terrain se révélait insolvable. Le groupe pourrait également voir réduite sa capacité à vendre des biens dans les zones affectées par la pollution ou à s'endetter du fait de l'impossibilité de donner les biens affectés en garantie. À ce jour, il n'existe pas de recours contre Kaufman & Broad en matière de respect des normes d'environnement et le groupe n'a pas connu de recours significatifs sur ce fondement dans le passé. Les risques rencontrés par le groupe liés à l'amiante restent marginaux et sont pris en compte dans la conclusion des promesses de vente de terrains.

1.2.4.9. Risques liés aux circonstances climatiques

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

1.2.4.10. Risques liés aux systèmes informatiques

Compte tenu de la nature de ses activités, de son organisation et de ses différentes implantations, le groupe n'a pas identifié de sinistres susceptibles de menacer la continuité de son exploitation, à l'exception de la destruction physique, partielle ou totale, de ses systèmes informatiques, qui pourrait entraîner une rupture de ses flux d'information.

Afin de prévenir ce risque, le groupe a mis en place un plan de reprise de continuité d'activité prévoyant essentiellement le rétablissement de son environnement informatique dans les meilleurs délais et l'ouverture d'un centre de secours disposant de postes de travail adaptés et destinés à accueillir les collaborateurs affectés par le sinistre.

Promoteur et Responsabilité Civile Agents Immobiliers. Aucune assurance couvrant le risque de perte d'exploitation n'a été souscrite par le groupe.

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

Les conditions de ces polices étant contractuellement révisées périodiquement, le groupe pourrait ne pas être en mesure de souscrire à l'avenir des couvertures équivalentes à celles actuellement

en place, ce qui pourrait accroître son exposition aux risques et ses coûts, donc influencer sur son activité, sa rentabilité et sa croissance.

1.2.5.2. Assurances légalement obligatoires

Dans le cadre de la réglementation liée à leur activité de développeur-construteur décrite en section 1.2.3.4. «Réglementation directement applicable au groupe», les sociétés du groupe souscrivent les assurances obligatoires instituées par la Loi n° 78-12 du 4 janvier 1978 couvrant l'ouvrage exécuté (assurance dite Dommages-Ouvrage), la responsabilité du Maître d'Ouvrage (assurance dite Constructeur Non Réalisateur) et la responsabilité de la maîtrise d'œuvre lorsqu'elle est exercée par des sociétés du groupe.

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

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

Cette assurance couvre les frais de réparation, y compris les travaux de démolition, de déblaiement, dépose ou démontage éventuellement nécessaires, une fois une expertise amiable réalisée dans certains délais préétablis. Postérieurement à cette indemnisation, les assureurs se retournent généralement vers les constructeurs responsables, et leurs assureurs, afin de recouvrer les sommes avancées.

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

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

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

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

Les contrats d'assurance Dommages-Ouvrage et «CNR» sont souscrits depuis le 1^{er} janvier 2010 auprès de la compagnie AXA France IARD.

Ils ont représenté un coût de 8,691 millions d'euros (soit 0,85 % du chiffre d'affaires consolidé) pour l'exercice clos le 30 novembre 2013.

Depuis le 1^{er} janvier 2010, les sociétés du groupe exerçant l'activité de maîtrise d'œuvre sont couvertes par un contrat d'assurances professionnelles BTP Ingénierie spécifiques couvrant la responsabilité

professionnelle et décennale maître d'œuvre, souscrit auprès d'AXA ASSURANCES IARD dans le cadre d'un protocole.

Le montant des primes payé au titre de ce contrat pendant l'exercice clos au 30 novembre 2013 a représenté un coût de 0,327 million d'euros (soit 0,03 % du chiffre d'affaires consolidé).

1.2.5.3. Autres assurances relatives à l'activité du groupe

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

1.2.5.3.1. Responsabilité Civile Promoteur

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

Ils ont représenté un coût de 0,964 million d'euros au cours de l'exercice 2013 (soit 0,09 % du chiffre d'affaires consolidé).

Le montant des garanties souscrites pour l'activité logement collectif et maisons individuelles, pour tous dommages corporels, matériels et immatériels, s'élève à 45 millions d'euros depuis janvier 2009 (soit 4,39 % du chiffre d'affaires consolidé).

1.2.5.3.2. Tous Risques Chantiers et Responsabilité Civile Agents Immobiliers

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

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

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

Sont également souscrites des polices «Responsabilité Civile Agents Immobiliers» pour les sociétés ayant une activité de marchand de biens dont les garanties sont conformes à la Loi Hoguet (Loi du 2 juillet 1970). Elles garantissent les dommages corporels pour un montant de 4 573 470 euros (soit 0,45 % du chiffre d'affaires consolidé) et les dommages matériels et dommages immatériels consécutifs confondus pour un montant de 152 449 euros (soit 0,01 % du chiffre d'affaires consolidé).

1.2.5.3.3. Responsabilité Civile Mandataires sociaux

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

1.2.6. AUTRES RISQUES

1.2.6.1. Dépendance à l'égard des dirigeants

Le groupe dépend de certains dirigeants-clés dont le départ pourrait nuire à la réalisation de ses objectifs de développement. L'équipe dirigeante qui a une ancienneté moyenne de 10,3 ans bénéficie d'une très grande expérience du marché dans lequel le groupe exerce son activité. Il ne peut être garanti que le groupe sera en mesure de retenir ces dirigeants et par ailleurs certains de ces dirigeants pourraient être amenés à faire valoir leurs droits à la retraite, ce qui pourrait avoir un effet négatif significatif sur son activité, sa situation financière, ses perspectives et ses résultats.

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

1.2.6.2. Risques liés aux Ressources Humaines

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

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

1.2.6.3. Risques liés à la gestion des programmes

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

1.2.6.4. Risques de contrepartie

Les risques de contrepartie pour le groupe Kaufman & Broad portent potentiellement sur les fournisseurs/sous-traitants, sur les comptes clients et les contreparties bancaires.

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

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

Le groupe place ses disponibilités, quasi-disponibilités et ses titres de placement auprès d'institutions financières de premier rang.

Le groupe conclut des contrats de taux d'intérêt avec des institutions financières de premier rang.

Concernant les opérations réalisées en co-promotion avec des partenaires, les conséquences des mesures prises en 2009 dont des impacts se sont fait ressentir en 2010 (baisse des prix de vente notamment) continuent de faire peser le risque pour le groupe de devoir assumer leur insolvabilité pour leur part dans le financement des programmes et, le cas échéant, leur quote-part de perte pour les programmes déficitaires (voir 1.2.1.2. « Risques liés au montage d'opérations en co-promotion »).

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

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

De plus, les agences du groupe ont la possibilité d'organiser dans une certaine mesure, de manière autonome, leurs propres campagnes publicitaires et opérations marketing en complément des campagnes nationales, et pourraient donc véhiculer une image qui ne correspondait pas à la stratégie du groupe, en dépit de l'existence d'une charte graphique nationale commune.

1.3. PROCÉDURES CONTENTIEUSES EN COURS

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

Le groupe estime qu'au regard de la situation nette consolidée, les procédures contentieuses en cours ne sont pas susceptibles d'avoir une incidence significative sur son niveau d'activité, ses résultats, sa situation financière, sa politique d'investissement et de développement ainsi que ses perspectives de croissance. Les procédures contentieuses sont provisionnées en fonction de l'appréciation du risque effectué par le service juridique du groupe et par sa direction générale en collaboration avec les avocats spécialisés en charge des dossiers.

Les procédures contentieuses en cours les plus significatives sont décrites à la section 4.1.5. « État de la situation financière – Passif »

note 24. « Provisions ». Les montants provisionnés dans les comptes de Kaufman & Broad apparaissent appropriés au regard des évaluations de ces procédures (voir chapitre 4.1. relatif aux comptes consolidés du groupe à la section 4.1.5. note 24. « Provisions »). Le détail de l'ensemble des litiges aussi bien de ceux qui sont provisionnés ainsi que ceux qui ne le sont pas n'est communiqué que de façon limitée, car une telle information serait susceptible d'avoir une incidence défavorable sur l'issue des contentieux en cours. Kaufman & Broad estime que les provisions constituées représentent une couverture raisonnable de la probabilité de survenance de ces risques.

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

1.4. POLITIQUE D'INVESTISSEMENT

1.4.1. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Le 10 juillet 2007, il a été mis fin au Contrat de Licence conclu entre KB Home et Kaufman & Broad SA, pour lequel, le groupe bénéficiait d'une concession de savoir-faire exclusive ainsi que de la licence d'utilisation de la marque Kaufman & Broad. À la suite de l'acquisition d'un bloc de contrôle par Financière Gaillon 8, Kaufman & Broad SA est devenu propriétaire de la marque, du logo et du savoir-faire précédemment détenus par KB Home. Le processus de transfert est décrit au paragraphe 1.1.12.1. « Marque Kaufman & Broad ».

Pour le groupe Kaufman & Broad, les frais de développement sont essentiellement liés aux opérations de promotion immobilière. Ils sont composés des dépenses attachées au foncier (engagements sur des projets pour lesquels les promesses d'achat des terrains ont été signées) et sont traités en stock comme un élément du prix de revient lorsqu'il est probable que le programme sera développé.

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

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

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

1.4.2. PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS RÉALISÉS

Dans la conduite de ses opérations de promotion immobilière, Kaufman & Broad réalise de nombreux achats destinés à la constitution de ses stocks et travaux en cours liés à ses programmes. Les stocks de programmes en cours de développement sont évalués au prix de revient. Ce dernier comprend le prix d'acquisition des terrains, les frais annexes, les taxes, le coût des V.R.D. (Voirie Réseaux Divers), le coût de construction et d'aménagement de zones modèles, les frais fonciers, ainsi que les honoraires et commissions inhérents aux mandats délivrés par Kaufman & Broad

en vue de vendre les programmes immobiliers. Le groupe commercialise toutes ses opérations de promotion sous le régime de la Vente en État Futur d'Achèvement (VEFA), c'est-à-dire que ce contrat rend l'acquéreur propriétaire du sol et de l'édifice au fur et à mesure de sa construction. De plus, la reconnaissance du chiffre d'affaires est effectuée selon, entre autres, les modalités de la norme IAS 11 « Contrats de construction » en matière d'avancement, c'est-à-dire proportionnellement à l'avancement technique dont le point de départ est l'acquisition du terrain et à l'avancement

commercial (signature des actes de vente) de chaque programme. En conséquence, le stock de programmes en cours se trouve donc diminué au fur et à mesure de l'avancement des travaux sur la base des prévisions effectuées par programme (voir 4.1.2. Note 1.10 «Stock»).

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

- les investissements nécessaires au fonctionnement courant des activités du groupe : investissements informatiques (logiciels et matériels), les agencements de ses sites administratifs (achat de mobiliers et matériels de bureau...). Ces flux d'investissements liés à l'exploitation pour l'ensemble du groupe ont représenté 3,1 millions d'euros en 2013 (2,0 millions d'euros nets notamment de la cession de l'immeuble de l'agence de Grenoble pour 1,3 million d'euros) contre 4,0 millions d'euros en 2012 et 2,9 millions d'euros en 2011 ;
- les investissements réalisés en vue d'opérations de croissance externe ayant pour objet le développement de ses activités. Ces investissements sont réalisés soit par le biais d'acquisition de sociétés ou de projets immobiliers, soit par des prises de

participations. Les différentes opérations de croissance externe menées par le groupe sont décrites à la section 1.1.1.3. «La politique de croissance externe» ;

- les investissements de type financiers réalisés par le biais de prises de participations minoritaires (investissements dans des opérations réalisées en co-promotion). Ces opérations sont traitées en immobilisations financières et inscrites au poste «Entreprises associées et co-entreprises» à l'actif du bilan du groupe. La valeur comptable des entreprises associées et co-entreprises correspond à la quote-part de situation nette détenue. Ce poste comprend, au regard de l'activité de promotion, l'investissement en capital et assimilé à savoir les avances financières en compte courant réalisées par le groupe pour financer les programmes. Kaufman & Broad procède de façon régulière à des opérations de rachat de participations dans des programmes réalisés en co-promotion ; lorsque l'opportunité se présente et dans la mesure où l'opération présente un intérêt financier pour le groupe.

Par ailleurs, le groupe n'a procédé à aucun investissement majeur au cours de l'exercice 2013.

1.4.3. PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS EN COURS ET FUTURS

Aucun investissement significatif n'est actuellement en cours.

Le groupe n'exclut pas la possibilité de poursuivre sa politique de développement par voie de croissance externe, sous réserve des conditions prévues par le réaménagement du contrat Crédit Senior

du 23 janvier 2009. Il peut examiner les dossiers qui lui sont proposés, à condition que ceux-ci répondent aussi aux critères d'exigences financières du groupe ainsi qu'à sa stratégie générale.

1.5. PRINCIPALES FILIALES ET SOCIÉTÉS AFFILIÉES

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

1.6. DÉVELOPPEMENT DURABLE

Conscient que l'activité de promotion immobilière a de fortes répercussions sociales, sociétales et environnementales, Kaufman & Broad publie, en accord avec les exigences de la Loi Grenelle 2, des informations sur la prise en compte des impacts de son activité.

Le groupe présente ainsi ces informations conformément aux articles R. 225-104 et R. 225-105 du Code de commerce pour son exercice fiscal 2013. Conformément au décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 pris pour l'application de l'article 225 de la Loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 dite «Loi Grenelle 2» et de l'article 12 de la Loi n° 2012-387 du 22 mars 2012 dite «Loi Warsmann», Kaufman & Broad publie et fait vérifier une partie de ses indicateurs de performance extra-financière au titre du présent exercice.

Le secteur du bâtiment est l'un des plus énergivores et déterminants en matière de choix pour la planète, avec près de 44 % de l'énergie

finale consommée et 21 % des gaz à effet de serre générés en France.

Le Grenelle de l'environnement a incité le secteur de la promotion immobilière à modifier ses pratiques en profondeur. Kaufman & Broad a su utiliser sa capacité d'adaptation ainsi que le capital confiance dont la marque jouit auprès de ses parties prenantes pour se questionner et faire évoluer ses pratiques. Le groupe considère en effet que la création de valeur extra-financière est un outil de progrès interne au même titre qu'un levier pour accroître la compétitivité et la durabilité de son modèle.

Kaufman & Broad a choisi d'organiser sa section développement durable en distinguant les impacts environnementaux, sociaux et sociétaux de ses activités, tout en restituant les enjeux associés dans le cadre de son cycle d'activité.

1.6.1. LA POLITIQUE DU GROUPE EN MATIÈRE DE RSE

Enjeux et responsabilités pour le promoteur immobilier

En tant que développeur-constructeur, Kaufman & Broad a une responsabilité particulière dans les enjeux du développement durable puisqu'il conçoit le programme immobilier et pilote l'opération jusqu'à sa commercialisation.

Présent sur l'ensemble de la chaîne immobilière depuis plus de 40 ans, le groupe intègre ces enjeux tout au long de son cycle d'activité :

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

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

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

Pour aller au-delà des exigences légales et formaliser ses engagements, le groupe est en train de rédiger une charte.

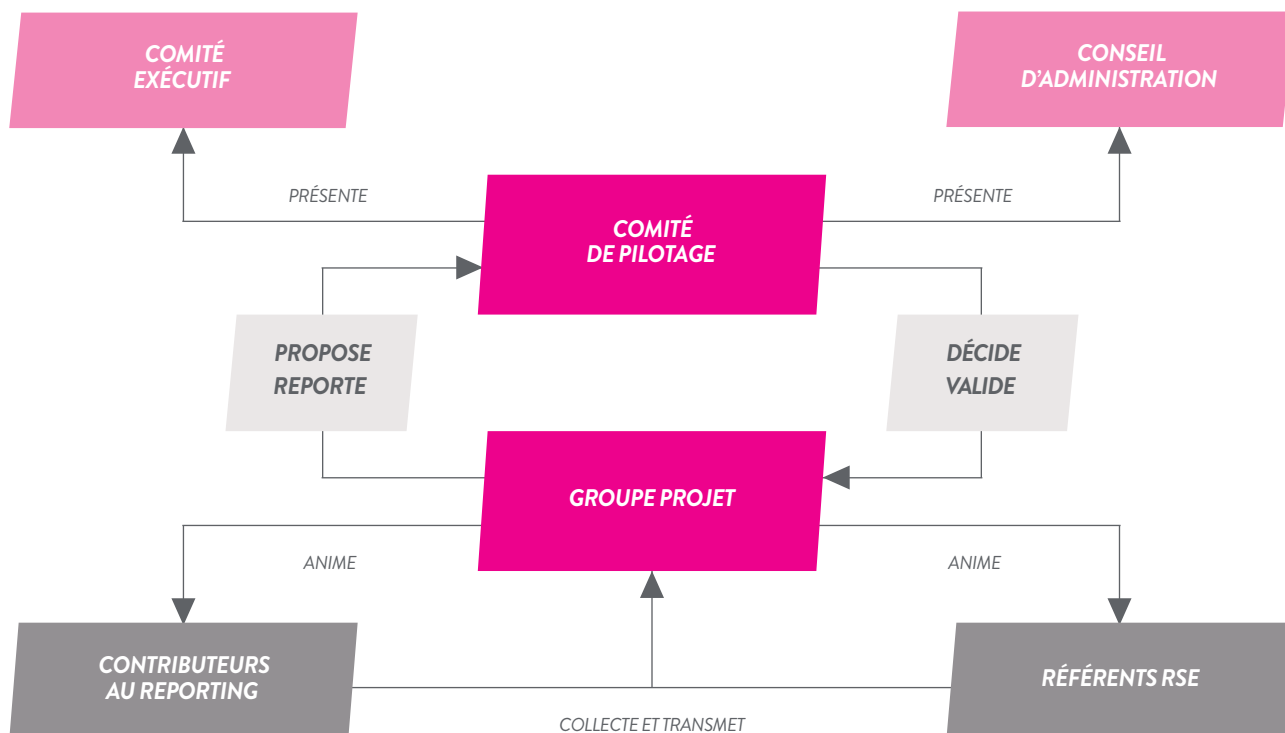
L'organisation de la RSE chez Kaufman & Broad

Afin de déployer sa démarche de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE), Kaufman & Broad a structuré son organisation interne. En 2012, Kaufman & Broad a centralisé au siège la gestion de sa RSE pour faciliter la collecte de données sur l'impact de ses activités.

Cette organisation est aujourd'hui soutenue en région par la présence d'Assistants Gestion de Projets RSE chargés du pilotage opérationnel de la RSE en agence. Un groupe projet se réunit mensuellement avec les collaborateurs dédiés à la mise en œuvre de la RSE pour l'ensemble du groupe Kaufman & Broad.

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

Organisation dédiée au développement durable



1.6.2. INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

1.6.2.1. Maîtriser les risques liés à la recherche foncière

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

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

Dans les années 1970, l'étalement urbain a été favorisé à la densification, en abaissant la hauteur des constructions et en réduisant les coefficients d'occupation des sols. Cette tendance s'inverse aujourd'hui au profit de la re-densification des espaces urbains. La croissance urbaine est synonyme de concentration d'activité et d'attractivité économique. Cependant, l'extension des zones urbaines entraîne l'imperméabilisation des sols et le ruissellement des eaux en surface ainsi que la perte de végétation et d'espaces agricoles.

Avec la décentralisation du droit de l'urbanisme dans les années 80, les communes ont acquis des pouvoirs normatifs et de décision. Ce sont notamment elles qui élaborent les plans d'urbanisme et délivrent les permis de construire. Depuis la Loi SRU du 13 décembre 2000, relative à la Solidarité et au Renouvellement Urbains, les communes définissent les Plans Locaux d'Urbanisme (PLU) et les Établissements publics de coopération intercommunale élaborent les Schémas de Cohérence Territoriale (SCOT) qui s'imposent dans plusieurs communes.

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

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

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

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

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

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

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

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

La direction des Ressources Humaines de Kaufman & Broad propose aux collaborateurs une série de formations sur les enjeux environnementaux liés à l'activité de promotion immobilière. En 2013, les formations « Etude de sols : savoir étudier un rapport » et « Pollution des sols » ont ainsi été proposées aux collaborateurs.

La découverte de vestiges archéologiques

En fonction de l'opération, le promoteur ou l'aménageur s'assure auprès de la Direction Régionale des Affaires Culturelles (DRAC) que le terrain n'est pas concerné par des plans d'archéologie. Cette démarche est effectuée à titre préventif, en amont de la signature de tout engagement contractuel, et permet de renseigner le promoteur sur l'opportunité de réaliser un diagnostic préventif.

Lorsque la DRAC estime qu'un diagnostic préventif est nécessaire car le terrain peut receler des vestiges, le promoteur signe une convention pour le réaliser. Ce sont les services départementaux comme l'Institut National de Recherches Archéologiques Préventives ou le Conseil Général qui s'occupent du diagnostic (voir section 1.2.4.6. «Risques liés à la découverte de vestiges archéologiques»).

Le cas particulier des démolitions

Le groupe procède, avant toute acquisition d'un immeuble, par l'intermédiaire de cabinets spécialisés, à une recherche d'amiante et de plomb pour les immeubles à rénover ou à restructurer.

Concernant les démolitions, le responsable de programme désigne un organisme chargé d'établir le Diagnostic Amiante et Plomb préalablement à toute opération sur le site. 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 2013, la formation « Amiante : Rôle et responsabilités du Maître d'Ouvrage dans la prévention des risques » a été proposée aux collaborateurs de Kaufman & Broad par la direction des Ressources Humaines.

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

La France étant le cinquième pays européen avec le plus grand nombre d'espèces mondialement menacées, le Grenelle de l'environnement de 2007 s'est engagé à préserver et à reconstituer un maillage sur l'ensemble du territoire national afin que les espèces animales et végétales puissent circuler et se reproduire. Ce réseau, traduit par la Trame verte et bleue, permet d'inscrire la préservation de la biodiversité dans les choix d'aménagement,

notamment au travers des PLU et des SCOT. La trame verte et bleue est associée à un ensemble de mesures : création de réserves naturelles, d'aires protégées, Natura2000 etc. encadrées par la stratégie nationale de biodiversité (voir également section 1.2.4.7 «Risques liés à la prise en compte de la biodiversité et des espèces protégées»).

Une opération de construction peut être soumise à étude d'impact en vertu de l'article R.122-2 du Code de l'Environnement. À la suite de l'étude d'impact, le Maître d'Ouvrage peut être amené à préciser les mesures correctives ou compensatoires envisagées ainsi que les modalités de leur mise en œuvre et de leur suivi.

C'est le cas par exemple pour la réalisation d'un ouvrage qui peut porter atteinte à l'eau et aux milieux aquatiques selon la Loi sur l'eau de 2006. Pour prendre en compte l'imperméabilisation des sols, qui empêche l'infiltration des eaux pluviales, et pour prévenir l'aggravation du risque d'inondation, Kaufman & Broad met en place des bassins de rétention.

Le projet Green Park de Kaufman & Broad, à Valescure (St Raphaël), est situé à l'extérieur mais à proximité de la Zone naturelle d'intérêt écologique, faunistique et floristique (ZNIEFF) Estérel ainsi que du site Natura2000 «Estérel». Prenant en compte la sensibilité environnementale du site, le groupe a donc directement réalisé une étude d'impact sans attendre la décision motivée de l'autorité environnementale – ici la Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement (DREAL) PACA – concernant l'opportunité de réaliser ou non une étude d'impact. Une série de mesures de réduction ou de compensation a été prévue suite à cette étude d'impact. Sur le site du projet, il est prévu que les grands arbres endogènes (pins parasols et chênes lièges) soient conservés car ils sont notamment favorables au maintien du hibou petit-duc scops. Des zones d'évitement seront créées pour préserver les espèces végétales. Un corridor écologique d'arbres et de buissons doit également être conservé en cas de réalisation du projet, afin de permettre le déplacement des espèces : oiseaux, reptiles, amphibiens, insectes et mammifères tels que la chauve-souris.

Les provisions et garanties pour les risques en matière d'environnement

Kaufman & Broad effectuant des promesses de vente sous condition, notamment des risques en matière d'environnement qui pourraient survenir suite à la réalisation des études de sols sont pris en compte afin, le cas échéant, de pouvoir obtenir des contreparties de la part du vendeur. Dans le cadre juridique des promesses de vente, Kaufman & Broad ne porte pas, à ce jour, de risque avérés et donc, aucune provision et garantie pour les risques en matière d'environnement n'est comptabilisée au 30 novembre 2013.

1.6.2.2. Critères environnementaux dans la conception des logements

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

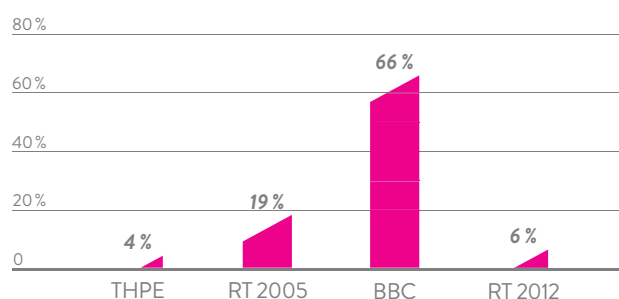
Le respect des réglementations et les certifications environnementales

L'impact environnemental et la performance énergétique des bâtiments sont encadrés par la normalisation d'une part et les

labels et certifications d'autre part. La réglementation thermique est renforcée en France tous les cinq ans en moyenne, afin de respecter les objectifs nationaux de réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Déjà mise en œuvre pour l'Immobilier d'entreprise depuis octobre 2011, l'application de la réglementation thermique 2012 (RT 2012) est obligatoire depuis le 1^{er} janvier 2012 pour l'ensemble des bâtiments tertiaires. Pour la construction de logement neuf, l'application de la RT 2012 est obligatoire depuis le 1^{er} janvier 2013.

Démarches et certifications environnementales sur les logements mis en chantier



Parmi les logements mis en chantier en 2013, 25% étaient uniquement conformes à la réglementation thermique (dont 19% à la RT 2005 et 6% à la RT 2012), 66% étaient également labellisés BBC et 4% en THPE. La part de logements mis en chantier certifiée Habitat & Environnement (H&E) a été de 20% en 2013.

Kaufman & Broad a réalisé des économies d'énergie en concevant des programmes plus performants d'un point de vue thermique que les seuils requis par la réglementation thermique en vigueur. Le groupe valorise financièrement ces performances sur 6 programmes éligibles livrés en 2013, en montant des dossiers de Certificats d'Économie d'Énergie.

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

«Green Village» à Montpellier, est un exemple de réhabilitation menée par le groupe. Située sur un ancien site de tri postal, c'est la seule réhabilitation de ce type à avoir obtenu le label BBC en France. Pour cette opération, le groupe a décidé de conserver près de 80% des anciennes structures et de les réintégrer, notamment en réutilisant les sous-sols. 250 logements ont été aménagés, répartis entre maisons de ville et appartements.

Kaufman & Broad, en association avec trois autres promoteurs, a également participé à la transformation du fort militaire d'Issy-Les-Moulineaux datant du 19^e siècle, en éco-quartier. «Le Fort d'Issy», est un site de 12 hectares dont quatre d'espace vert, au sein duquel Kaufman & Broad réalise cinq bâtiments avec 271 logements. Ces logements sont conformes à trois labels différents : BBC, H&E (profil A) et Isseo, la charte environnementale d'Issy-Les-Moulineaux. Le projet du «Fort d'Issy» combine mixité sociale et fonctionnelle en associant logements, services de proximité, commerces, transports, écoles, bureaux et loisirs, dans un cadre de vie fondé sur l'innovation et les économies d'énergie.

Dans cet état d'esprit, la domotique permet aux habitants d'effectuer un suivi personnalisé de leurs consommations. La gestion des déchets permet également d'éviter toute nuisance olfactive et sonore :

les poubelles de tri sélectif sont situées à l'extérieur des bâtiments et le site est équipé d'un système de collecte pneumatique par aspiration des déchets.

Les habitants ont été sensibilisés aux performances énergétiques de leur logement grâce à un guide personnalisé créé spécialement par Kaufman & Broad pour le projet du «Fort d'Issy» et ses spécificités – le Livret Gestes Verts. Cette opération ambitieuse et singulière, qui réserve une place particulière aux enjeux du développement durable, a attiré une grande attention de la part des futurs propriétaires.

Le projet du «Fort d'Issy» a représenté l'opportunité pour Kaufman & Broad de travailler sur des techniques alliant performance énergétique et connectivité avec la réalisation de son premier bâtiment BBC, l'utilisation de la géothermie, permettant d'assurer 78% des besoins énergétiques (pour l'eau chaude sanitaire et le chauffage) et des logements reliés à la fibre optique.

1.6.2.3. Maîtriser l'impact environnemental lors de la construction

L'impact et les nuisances du chantier pour les riverains autant que pour le personnel travaillant sur le site de construction sont de plusieurs sortes : déchets de démolition et de chantier (résidus de ciment, plâtre, béton, emballages...), eaux usées, transport, bruits, poussières et boues, aspect visuel du site, risques pour la santé, pénibilité pour les ouvriers.

Pour réduire ces nuisances, Kaufman & Broad impose leur prise en compte à travers les clauses contractuelles (demandes des collectivités ou référentiels de certification) ou via des initiatives pro-actives du groupe.

La responsabilité du Maître d'Ouvrage et du maître d'œuvre

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

En tant que Maître d'Ouvrage, Kaufman & Broad a recours à des prestataires tels que des architectes et des bureaux d'études qui constituent l'équipe de maîtrise d'œuvre du projet. Cette équipe effectue le suivi des travaux et fait contrôler la conformité réglementaire et contractuelle de la réalisation de l'opération. La réalisation de la construction est quant à elle confiée à des entreprises de travaux. Le groupe s'assure qu'elles sont à jour et en règle administrativement sur la base d'attestations de leur police d'assurance, de leurs cotisations sociales, de l'inscription au Registre du Commerce et des Sociétés.

Il arrive néanmoins que Kaufman & Broad soit à la fois Maître d'Ouvrage et maître d'œuvre de conception et/ou d'exécution «interne». C'est généralement le cas dans les programmes de maisons individuelles en village ainsi que dans les programmes dont les enjeux stratégiques, financiers ou techniques le requièrent. Le groupe assume alors la responsabilité non seulement de la conception mais également de la réalisation et du déroulement du chantier.

Limiter l'impact des constructions sur l'environnement

Kaufman & Broad fait réaliser la construction de ses ouvrages selon deux modes opératoires : soit par une entreprise générale, avec un marché global passé auprès d'une seule entreprise, soit

en corps d'état séparé, avec des marchés passés auprès de plusieurs entreprises en fonction de leur métier dans la construction.

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

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

Afin de répondre à l'impact environnemental des constructions, des mesures sont mises en œuvre.

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

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

Dans le cadre d'opérations certifiées, les engagements des différents intervenants sont formalisés par la signature de chartes «Chantier Propre». Ces documents contiennent les engagements des entreprises intervenant sur les chantiers pour limiter les nuisances et les pollutions qu'elles génèrent. Pour définir et piloter le projet, le groupe est aidé par un Assistant à Maîtrise d'Ouvrage (AMO) qui est externalisé et c'est lui qui est en charge du respect des exigences environnementales sur le chantier. Lorsque le groupe travaille sur une opération certifiée, Kaufman & Broad :

- vise à limiter les pollutions des sols et eaux de proximité par la collecte et la rétention (des huiles de coffrage, eaux de lavage...) en vue de leur élimination ;
- respecte les réglementations en vigueur concernant les nuisances sonores tout en s'adaptant aux demandes spécifiques des communes lorsqu'elles fixent des horaires de chantier particuliers. Par exemple, le chantier du programme Nouvel R, à Limeil Brévannes, a tenu compte de la présence d'une école en aménageant les horaires de chantier en fonction du passage des écoliers ;
- encourage les entreprises de construction à utiliser des engins plus silencieux, par exemple avec des moteurs électriques plutôt que des moteurs thermiques. Les groupes électrogènes doivent également être insonorisés ;
- prévoit différents systèmes de nettoyage des roues des camions à la sortie des chantiers. Selon la nature du terrain et l'implantation du site, il peut s'agir d'aires de lavage avec des jets ou des débourbeurs pour ne pas salir les voiries avoisinantes ;

- stipule dans son cahier des charges que le brûlage de matériaux sur site est interdit ;
- encourage le stockage des terres végétales durant le chantier pour les réutiliser dans la création d'espaces verts si la nature du sol le permet. Cela évite notamment les rotations de camions ;
- s'assure que la réglementation sur le traitement des déchets de chantier est respectée par les entreprises intervenantes. Cette réglementation oblige les entreprises à utiliser des bennes spécifiques et impose une évacuation vers les déchetteries avec un tri des déchets selon leur nature. Sur les chantiers certifiés, l'AMO est chargé des bilans sur le tri sélectif. Dans le cadre des démolitions, le démolisseur est responsable du tri des déchets. Il doit fournir les preuves du tri des déchets et doit pouvoir attester qu'il a envoyé les déchets dans les déchetteries appropriées, par l'obtention de bordereaux Cerfa ;
- prend des mesures particulières en cas d'environnement sensible comme la proximité d'une école, avec une isolation spécifique du chantier.

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

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

Central Square, une opération « Chantier Propre »

Le programme « Central Square » composé de 69 appartements et d'un commerce fait l'objet d'une démarche environnementale exigeante conforme au Référentiel Habitat Durable du Grand Lyon. Le programme a acquis le label BBC Effinergie qui assure aux clients des logements à faible consommation d'énergie. L'éco-conception des logements garantit une haute performance énergétique de niveau B.

Des mesures spécifiques ont été prises pour le respect de l'environnement et des riverains ainsi que pour le confort des habitants. Une charte « Chantier Propre » avec de fortes exigences a notamment été intégrée au cahier des clauses techniques particulières. Celle-ci avait pour objectif de limiter les nuisances et les impacts environnementaux du chantier, et a été respectée par toutes les entreprises présentes sur le chantier.

Par ailleurs, des matériaux nobles et hauts de gamme respectueux de l'environnement et des clients ont été utilisés dans la conception du bâtiment (bois labellisés PEFC, colles, peintures, vernis, lasures sans métaux lourds et labellisées NF Environnement ou Ecolabel Européen).

L'agence de Lyon en charge de ce programme a su répondre à un niveau d'exigence élevé déterminé par le Référentiel du Grand Lyon et s'intéresse dorénavant de manière plus approfondie à l'impact de son métier sur l'environnement, sur les riverains et sur ses clients.

En sa qualité de promoteur, Kaufman & Broad agit en donneur d'ordre à l'égard des entreprises travaillant sur les chantiers. Le groupe a donc une responsabilité indirecte concernant les consommations d'eau et d'électricité sur les chantiers et n'a ni le contrôle ni la maîtrise de ces consommations. La durée de vie d'un chantier, qui n'est pas alignée sur l'exercice fiscal, rend difficile la collecte de ces données pour le *reporting* RSE. Néanmoins, Kaufman & Broad qui avait choisi de réaliser la collecte sur un échantillon de chantiers cette année, envisage de la poursuivre

pour les chantiers ayant débuté durant l'exercice, afin de disposer, à terme, de ces données sur toute la durée de vie d'un chantier.

1.6.2.4. Activités administratives

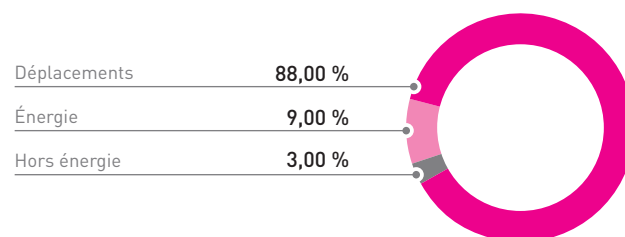
Kaufman & Broad prend en compte l'impact environnemental de ses activités administratives afin de sensibiliser et mobiliser ses salariés autour d'objectifs de réduction des consommations et des émissions carbone.

Le Bilan des Émissions de Gaz à Effet de Serre du GIE Kaufman & Broad

Kaufman & Broad a l'obligation réglementaire d'effectuer un Bilan des Émissions de Gaz à Effet de Serre (BEGES) tous les trois ans. Le groupe a réalisé un BEGES en 2011 et effectuera le prochain en 2014. Pour 2013, le groupe a en revanche choisi de réaliser un Bilan carbone spécifique pour les déplacements professionnels de ses collaborateurs, présenté ci-après.

Le périmètre retenu pour le BEGES du GIE Kaufman & Broad de 2011 est l'ensemble des activités du GIE Kaufman & Broad excepté les Sociétés Civiles Immobilières gérées par le GIE. Les biens concernés sont les bureaux et locaux des 14 agences, le matériel informatique est détenu par des sociétés du groupe Kaufman & Broad et utilisé par les salariés du GIE, ainsi que les véhicules en leasing ou les véhicules personnels des salariés.

Pour le GIE Kaufman & Broad, les résultats du BEGES démontrent que 88% des émissions de gaz à effet de serre proviennent des déplacements, qui incluent les déplacements professionnels et les déplacements domicile-travail. En seconde position avec 9% arrive l'énergie qui inclut l'informatique (43% des rejets), le chauffage, la climatisation, la ventilation et l'éclairage. Le poste « Hors énergie » qui concerne les fuites des fluides frigorigènes contenus dans les installations de climatisation des locaux représente 3%.



Le BEGES est disponible en ligne sur le site Internet de Kaufman & Broad à l'adresse suivante :

<http://www.ketb.com/ketbmedia/FR/biblio/Rapport%20Bilan%20Carbone%20GIE%20KB%20Reglementaire.pdf>

Conscient du fait qu'en dehors de l'activité propre aux chantiers, le principal inducteur d'émission de gaz à effet de serre est lié aux déplacements (88% du BEGES en 2011), Kaufman & Broad a mis en place dès 2009 sur la plupart de ses sites des systèmes de visioconférence. Le groupe encourage ainsi ses collaborateurs à privilégier les visioconférences afin de limiter leurs déplacements.

État des lieux des émissions liées aux déplacements professionnels

À partir du second semestre 2012, Kaufman & Broad a mis en place une nouvelle politique automobile de location longue durée pour les collaborateurs.

En 2013, le groupe a choisi d'évaluer les émissions de gaz à effet de serre de l'ensemble des déplacements professionnels effectués par les collaborateurs. Le groupe a pris en compte les déplacements professionnels réalisés avec les véhicules de fonction, avec les

véhicules personnels des collaborateurs, en train et en avion. Au total, environ 2 444 tonnes équivalent CO₂ ont été émises en 2013. Les véhicules sont les principaux émetteurs de CO₂, à hauteur de près de 77%.

(en tonnes équivalent CO₂)

Émissions carbone

Établissement	Collaborateurs concernés	Déplacement ^(a)	Immobilisation ^(b)	Total	Répartition
Annecy	8	5,3	5,5	10,8	0,4 %
Bayonne	20	79,7	17,9	97,5	4,0 %
Bordeaux	29	78,9	22,0	100,9	4,1 %
Grenoble	16	55,7	16,5	72,2	3,0 %
Lille	3	3,7	-	3,7	0,2 %
Lyon	35	46,7	30,3	77,0	3,1 %
Marseille	51	209,7	45,4	255,1	10,4 %
Montpellier	26	117,3	26,1	143,4	5,9 %
Nantes	39	121,2	31,6	152,8	6,3 %
Neuilly	255	801,3	181,5	982,8	40,2 %
Nice	20	72,7	12,4	85,1	3,5 %
Rennes	2	6,1	-	6,1	0,3 %
Rouen	4	2,5	-	2,5	0,1 %
Toulon	37	167,8	20,6	188,5	7,7 %
Toulouse	57	216,3	49,5	265,8	10,9 %
TOTAL	602	1 984,8	459,3	2 444,1	100 %

(a) Déplacement : les trajets effectués avec les véhicules personnels, en train et en avion.

(b) Immobilisation : la flotte de fonction.

Types de transport	TeqCO ₂	Répartition
Voitures	1 875,5	76,7 %
Avion	565,8	23,2 %
Train	2,7	0,1 %
Total	2 444,1	100 %

La démarche de la Direction Services Informatiques & Télécoms

En 2011, la Direction Services Informatiques (DSI) a conduit une mission de diagnostic concernant les pratiques en matière d'impression au siège social et sur l'ensemble du groupe. Les conclusions de cette mission ont mis en lumière l'éclatement de la gestion des impressions entre plusieurs services (service informatique pour les imprimantes, services généraux pour les photocopieurs et l'un ou l'autre selon les cas pour les consommables). Ce cloisonnement entre plusieurs services provoquait un suréquipement générateur de gaspillages coûteux pour Kaufman & Broad.

Suite à cette mission, à partir d'août 2012, une réorganisation a été effectuée. Désormais, la gestion des impressions est centralisée au sein de la DSI.

Dans l'optique de rationaliser les implantations, Kaufman & Broad a également entrepris en 2012 une modernisation de son parc de photocopieurs afin de le rénover et de l'uniformiser. 74 % du parc MFP (multifunction printers) a été rénové entre août et septembre 2012. Les modèles sélectionnés l'ont été pour leur éco-efficience : ils sont certifiés Energy Star et ne consomment que 1 watt en mode veille. Ces appareils permettent de limiter les impressions superflues grâce à des possibilités de transfert de télécopies et de stockage sous forme numérique.

Pour limiter l'impact des activités administratives du groupe sur l'environnement et responsabiliser les collaborateurs, des bonnes

pratiques ont été mises en place sur l'ensemble du nouveau parc, comme la systématisation du scan to mail en lieu et place de la photocopie lorsque cela est possible. Sur certains sites, la dématérialisation des fax dans les boîtes mail a été mise en place.

L'ensemble du groupe pratique également la récupération et le recyclage du matériel informatique. Le recyclage est organisé en lien avec deux organismes dont l'un s'est engagé dans le programme «*New Life*» pour le traitement des consommables usagés afin d'éviter le broyage, l'incinération, la mise en décharge et l'enfouissement des déchets. Les cartouches usagées sont collectées par un organisme puis les composants sont réutilisés pour produire 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.

En 2013, Kaufman & Broad a systématisé l'utilisation de cartouches recyclées sur les imprimantes laser pour lesquelles cela était possible. Le groupe a choisi de virtualiser son parc de serveurs informatiques. Le projet a été engagé fin 2010, et aujourd'hui, plus de 70 % du parc serveur est virtualisé. Ce projet a entraîné une baisse de la consommation électrique, qui a été divisée par dix (sur la partie dématérialisée), ainsi que de l'investissement en matériel.

Pour faire face à l'augmentation du volume de données stockées, Kaufman & Broad a entrepris de rénover son système de stockage des fichiers. Le groupe a la volonté de gérer ses unités de stockage en minimisant la consommation d'énergie de son centre de données. Son choix s'est donc porté sur une technologie évolutive et éco-énergétique qui permet de limiter son nombre de disques

durs et dont les blocs d'alimentation sont conformes à la norme Energy Star Platinum.

Kaufman & Broad a sensibilisé les opérationnels à la réduction des impressions en mettant en place le tri et le recyclage du papier dans quelques agences du groupe en 2013.

Volumes globaux d'impression mesurés*

(en milliers de pages)	2013	2012
Photocopies noir & blanc	4 073	4 290
Photocopies couleur	5 137	4 963
Total	9 210	9 253

* Sont concernées les impressions et photocopies réalisées à partir des photocopieurs (MFP) de toutes les agences du groupe. Les imprimantes et l'impression des brochures et plaquettes commerciales sont exclues.

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

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

Les collaborateurs en agence ont été sensibilisés à une gestion durable des ressources et sont encouragés à éteindre les lumières des bureaux dès qu'ils quittent ceux-ci. Il en est de même pour la gestion des postes informatiques ainsi que des photocopieurs et imprimantes.

Kaufman & Broad souhaite fixer des objectifs de réduction de ses consommations. Pour cela, les données concernant ses consommations d'eau et d'électricité en agence ont été collectées. Le groupe encourage l'ensemble de ses collaborateurs à être attentif à ces consommations afin de les limiter dans les années à venir.

Agences	Consommation Eau (m³)	Consommation Électricité (kWh)
Annecy	46	14 352
Bayonne	147	77 721
Bordeaux	117	82 340
Grenoble	78	16 962
Lyon	234	72 252
Marseille	641	122 440
Montpellier	214	34 128
Nantes	225	63 827
Neuilly	3 702	902 291
Nice	194	188 590
Rennes	14	2 989
Rouen	8	4 352
Toulon	166	97 224
Toulouse	668	174 960
Total	6 455	1 854 429

1.6.3. INFORMATIONS SOCIALES

Au 31 décembre 2013, le groupe employait 735 personnes, 396 femmes et 339 hommes, par l'intermédiaire d'un Groupement d'Intérêt Économique regroupant, toutes les entités du groupe en France depuis janvier 2008.

Les salariés sont mis à la disposition de chaque société du groupe en fonction de leurs besoins. Ces salariés sont répartis dans plusieurs équipes en charge de l'achat des terrains, de la conception des programmes, des appels d'offres, de l'ingénierie, de la direction et la surveillance des travaux, du marketing, de la commercialisation, du service clients, du financement et de l'administration du groupe. Les frais de mise à disposition du personnel sont répartis par entité juridique selon le volume d'activité généré par chaque entité juridique du groupe.

Répartition des effectifs opérationnels inscrits au 31 décembre 2013

Développement foncier	65
Programme	89
Technique & SAV	210
Marketing/commercial	183
Fonctions support régionales	84
Fonctions support centrales	104
Total	735

Effectifs inscrits par établissement au 31 décembre 2013

KB SA	125
Immobilier d'entreprise	10
Île-de-France	213
Nantes	35
Rennes	2
Rouen	3
Lille	5
Lyon	38
Grenoble	9
Annecy	14
Nice	21
Toulon	35
Marseille	63
Montpellier	29
Toulouse	78
Bayonne	22
Bordeaux	33
Total	735

Classement par âge des effectifs au 31 décembre 2013

Moins de 25 ans	23
25 à 30 ans	84
30 à 35 ans	138
35 à 40 ans	114
40 à 45 ans	111
45 à 50 ans	95
50 à 55 ans	86
55 à 60 ans	57
60 ans et plus	27
Total	735

1.6.3.1. Effectifs et embauches

1.6.3.1.1. Analyse des difficultés éventuelles de recrutement

En 2013, Kaufman & Broad a recruté 60 cadres, 33 employés et 14 vendeurs, dont 69 personnes en CDI et 38 en CDD pour les différentes fonctions exercées dans le groupe. Parmi les 107 salariés embauchés, 45 avaient moins de 30 ans à leur date d'entrée dans le groupe. Certains recrutements, notamment pour la recherche foncière et le développement ont été difficiles, ces profils étant spécifiques à la profession.

1.6.3.1.2. Licenciements

Les licenciements pour des motifs inhérents à la personne ont concerné 13 personnes, sur un effectif moyen de l'année civile de 728 personnes.

Ruptures Conventionnelles

En 2013, 23 personnes ont quitté l'entreprise dans le cadre d'une rupture conventionnelle, selon les dispositions légales mises en place depuis juillet 2008.

Taux de rotation

Le taux de rotation correspond au nombre de départs enregistrés dans l'année sur l'effectif inscrit moyen mensuel.

En 2013, le taux de rotation enregistré a été de 12,8%.

1.6.3.1.3. Recours à l'intérim

Le groupe a peu recours à l'intérim qui représente 4,1 % de l'effectif pour un équivalent de 29,7 personnes à l'année avec des missions dont la durée moyenne a été de 16,1 jours.

1.6.3.2. Organisation du travail

1.6.3.2.1. Horaires

L'horaire hebdomadaire affiché pour les salariés à temps plein est de 35 heures dans le groupe.

Dans le cadre de la Loi n° 2000-37 du 19 janvier 2000 relative à la réduction négociée du temps de travail, modifiée par la Loi n° 2003-47 du 17 janvier 2003 relative aux salaires, au temps de travail et au développement de l'emploi, le GIE Kaufman & Broad et les organisations syndicales ont fixé de nouvelles modalités d'organisation de la durée du travail effectif au sein de l'entreprise à travers un accord conclu le 7 novembre 2006 et prenant effet le 1^{er} janvier 2007 pour une durée indéterminée. Un avenant du 20 décembre 2007 apporte des précisions sur le report possible de congés liés à l'organisation du temps de travail.

Outre les dispositions communes et générales, cet accord prévoit l'organisation du temps de travail pour le personnel employé et le personnel cadre sédentaire d'une part, et pour les cadres autonomes d'autre part :

- pour le personnel employé et le personnel cadre sédentaire, l'organisation du travail prend la forme d'un horaire hebdomadaire moyen annuel de 35 heures constitué par la mise en place d'une durée hebdomadaire de travail de 35 heures 45 minutes et par le bénéfice de 5 jours de récupération par an, auxquels s'ajoutent 2 jours non travaillés au titre de ponts accordés par l'entreprise ;

- pour les cadres autonomes, l'organisation du temps de travail prend la forme d'un forfait en nombre de jours travaillés sur l'année civile fixé à 216 jours.

Les cadres dirigeants, c'est-à-dire ceux auxquels sont confiées des responsabilités dont l'importance implique une grande indépendance dans l'organisation de leur emploi du temps et qui sont habilités à prendre des décisions de manière autonome ne sont pas soumis à la réglementation sur la durée du travail.

Il s'agit dans l'entreprise des cadres de niveau 6 selon la nomenclature de la convention collective à laquelle les parties à l'accord se réfèrent.

1.6.3.2.2. Durée du travail des salariés à temps partiel

Au sein du groupe, 32 personnes sont employées à temps partiel dont 17 employés et 15 cadres. Ces personnes travaillent en grande majorité à 4/5 et majoritairement dans le cadre de congés parentaux.

Par ailleurs, 20 salariés bénéficient, au titre de l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle, d'aménagement d'horaires.

1.6.3.2.3. Recours aux heures supplémentaires

Les cadres et attachés commerciaux représentent 71,3 % de l'effectif du groupe. En 2013, le groupe n'a pas eu recours aux heures supplémentaires pour ses activités.

Rémunération annuelle moyenne

(en euros)	2013			2012		
	Hommes	Femmes	Ensemble	Hommes	Femmes	Ensemble
Employés	53 697	39 913	42 776	52 131	37 931	40 782
- dont salaire de base	25 058	26 473	26 179	22 446	24 888	24 383
Cadres	82 961	58 769	74 436	80 135	56 366	71 762
- dont salaire de base	58 901	45 116	54 043	57 034	43 638	52 315

Le montant des charges sociales comptabilisées au titre des rémunérations pour les exercices 2012 et 2013 sont respectivement de 20,9 et 21,7 millions d'euros.

1.6.3.3.2. Application du titre IV du livre IV du Code du travail : intéressement et participation

Il n'existe pas de contrat d'intéressement et de participation au niveau du groupe Kaufman & Broad.

1.6.3.3.3. Égalité professionnelle

Un rapport annuel est établi conformément aux dispositions du Code du travail, et il est examiné avec les partenaires sociaux.

Ce rapport porte, par catégorie professionnelle (c'est-à-dire cadres, employés, vendeurs), sur la situation respective des hommes et des femmes en matière d'embauche, de formation, de promotion professionnelle, de qualification, de rémunération effective et de conditions de travail.

Dans le cadre de la Loi du 9 janvier 2010 portant sur la réforme des retraites et du décret n° 2011-822 du 7 juillet 2011 faisant obligation aux entreprises de plus de 50 salariés de négocier un accord, ou à défaut, de mettre en œuvre de manière unilatérale un plan d'action sur l'égalité professionnelle, le GIE Kaufman & Broad et les organisations syndicales ont conclu un accord le 18 novembre 2011.

1.6.3.2.4. Absentéisme

Absentéisme par motifs ^(a)	2013
Maladie	2,18 %
Accidents trajet/travail	0,04 %
Maternité	1,29 %
Événements familiaux	0,09 %
Total	3,59 %

(a) Nombre d'heures d'absence/nombre d'heures théoriques travaillées.

1.6.3.3. Les rémunérations et leur évolution

1.6.3.3.1. Rémunération moyenne des personnes présentes dans l'année

Les rémunérations comprennent une part fixe (salaire de base) et des rémunérations variables liées notamment aux activités et aux métiers exercés.

Il s'agit des rémunérations moyennes versées aux salariés (hors mandataires sociaux) présents au cours de chacune des deux dernières années.

Les rémunérations des mandataires sociaux sont présentées à la section 3.2 du document de référence.

- Parmi les huit domaines d'action définis par le cadre légal, trois ont été retenus et portent sur les thématiques suivantes : la classification, la formation et l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. Cet accord définit des objectifs de progression et des indicateurs de suivi pour mesurer les évolutions dans chacun des domaines retenus. Il marque aussi la volonté du groupe de respecter le principe d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes et de mettre en œuvre des mesures concrètes répondant aux attentes des salariés dans leurs évolutions professionnelles et dans le respect dudit principe.
- Pour l'évolution des classifications, les mesures concernent notamment la communication sur les postes à pourvoir, la définition des postes repères, la gestion des évolutions lors des entretiens annuels d'activité, la formation des managers sur ce sujet, la recherche des freins à la mixité des emplois, la neutralisation des effets des congés maternité/d'adoption et parentaux sur le déroulement des carrières, la promotion des femmes sur les classifications les plus élevées.
- Les mesures en matière de formation professionnelle porteront sur l'accès à la formation : les temps, lieux et offres de formation ; les aides pour les formations qualifiantes et la formation des managers au changement.

- L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée sera développé en favorisant les aménagements de temps de travail : en encadrant les horaires de réunion, en développant le respect des temps de vacances ou de repos, en favorisant la discussion de ce sujet lors des entretiens annuels d'activité.

Tous ces points font l'objet d'objectifs et d'indicateurs de suivi qui seront présentés aux partenaires sociaux une fois par an.

Afin d'accroître la visibilité sur la féminisation des postes à haute responsabilité au sein du groupe, Kaufman & Broad a créé une rubrique « Témoignages : Parcours de Femmes » sur son intranet, qui contient les témoignages de femmes directeurs.

1.6.3.3.4. Contrat de Génération

Le « contrat de génération », institué par la Loi n° 2013-185 en date du 1^{er} mars 2013 et le décret n° 2013-222 du 15 mars 2013, vient se substituer aux accords sur l'emploi des seniors créés par la Loi de financement de la sécurité sociale en 2009, avec une ambition plus vaste d'amélioration de l'accès des jeunes à un emploi en contrat à durée indéterminée, de maintien dans l'emploi des seniors et d'assurer la transmission des savoirs et des compétences.

En vertu des dispositions de cette Loi et de son décret d'application, les entreprises et groupes de 300 salariés et plus qui, à partir du 1^{er} octobre 2013, ne sont pas couverts par un plan d'action ou un accord d'entreprise relatif à l'emploi intergénérationnel sont soumis à une pénalité fixée par la Direccte, en fonction des efforts de l'entreprise. Elle ne peut dépasser 1% de la masse salariale au cours des périodes pendant lesquelles l'entreprise n'est pas couverte par un accord ou un plan d'action, ou 10% du montant des exonérations de cotisations dans le cas d'un montant supérieur.

Le GIE Kaufman & Broad a conclu le 23 septembre 2013 un accord relatif à l'emploi intergénérationnel pour une durée de trois ans. Cet accord et le diagnostic de la situation d'emploi des Jeunes et des Seniors de l'entreprise ont été déposés à la Direccte des Hauts-de-Seine et au Greffe du Conseil de Prud'hommes de Nanterre. Les dispositions de cet accord ont été validées par l'administration en l'absence de réponse dans les trois semaines qui ont suivi la date de dépôt.

Par cet accord, la direction et les partenaires sociaux du GIE Kaufman & Broad ont réaffirmé les engagements initiés (i) dans le cadre de l'accord relatif à l'emploi des seniors du 2 décembre 2009 en faveur du maintien dans l'emploi des seniors et de leur seconde partie de carrière, (ii) dans le cadre de l'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes du 18 novembre 2011.

La mise en œuvre des engagements de cet accord a été lancée après la réalisation d'un diagnostic de la situation des jeunes et des seniors dans l'entreprise, ainsi qu'après analyse des perspectives de recrutement liées aux prévisions de départs à la retraite dans les trois ans à venir.

Cet accord définit :

- 1/ Les engagements en faveur de l'insertion durable des jeunes de moins de 30 ans en précisant les modalités d'intégration, de formation et d'accompagnement de ce public.

Au 31 décembre 2012, l'entreprise employait 101 jeunes de moins de 30 ans en CDI et 8 en CDD. L'entreprise s'est engagée, sur la période triennale 2014, 2015, 2016, à réaliser le recrutement de 35 personnes âgées de moins de 30 ans, à maintenir un minimum de 15% de jeunes en CDI tout en encourageant la mixité professionnelle dans les différents métiers. Les processus d'intégration, de formation et d'accompagnement des jeunes

recrutés dans l'entreprise ont été redéfinis pour fidéliser les nouveaux embauchés et talents repérés et pour assurer la transmission de la culture de l'entreprise et des savoir-faire.

La politique d'alternance et de recours aux stagiaires est, pour l'entreprise, une des voies privilégiées du recrutement et d'anticipation des besoins. La société s'est fixée comme objectif de former, d'ici 2016, un nombre de jeunes en alternance au moins égal à 4% de ses effectifs.

- 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 2012, les salariés de plus de 55 ans représentaient 9,4% de l'effectif total. L'entreprise s'est engagée à maintenir le pourcentage de salariés de 55 ans et plus à 10% de l'effectif pendant la durée de cet accord, et à lutter contre la discrimination par l'âge en s'interdisant de considérer cet élément comme un critère de recrutement. Les conditions de travail des seniors seront adaptées à leur situation, de façon à réduire au mieux toute situation de pénibilité.

L'entreprise s'engage par ailleurs à anticiper les évolutions professionnelles et à déterminer les postes clés de l'entreprise. Elle s'engage à poursuivre l'offre d'un entretien de deuxième partie de carrière à tous les salariés de 45 ans, et ensuite tous les trois ans, afin de faire le point au regard (i) de l'évolution des métiers et des perspectives d'emploi dans l'entreprise, (ii) de ses compétences, de ses besoins de formation, de sa situation et de son évolution professionnelle.

Afin de faciliter la transition entre la période d'activité et la retraite, un régime de temps partiel aidé est mis en place. Si l'organisation le permet, des salariés pourront réduire leur temps de travail jusqu'à 20% pendant les deux dernières années précédant la liquidation de leur retraite tout en maintenant un niveau de cotisation aux régimes de retraite complémentaires sur la base d'un temps plein, la charge de la part complémentaire de cotisations étant réglée par la société pour le maintien de ces droits.

- 3/ Les modalités permettant la transmission des savoirs et des compétences.

La transmission des savoir-faire et des savoir-être s'appuiera sur des référents seniors à identifier et sur l'accompagnement de jeunes par ces derniers. De plus des « entretiens d'expérience » seront organisés pour les salariés à deux ou trois ans de leur départ à la retraite afin d'organiser de façon anticipée la transmission de savoirs et le partage d'expérience, si cela s'avère nécessaire.

Chaque année, l'accord relatif à l'emploi intergénérationnel fera l'objet d'une évaluation en actualisant les données mentionnées dans le diagnostic, en suivant les indicateurs mis en place pour chacune des actions portant sur l'insertion des jeunes et sur le maintien dans l'emploi des seniors, ainsi que les actions en faveur de la transmission des compétences.

Conformément aux dispositions de l'accord sur l'emploi des seniors, il était proposé aux salariés de 50 ans de bénéficier d'un entretien de 2^e partie de carrière. En 2011, 13 personnes ont eu un tel entretien, 3 en 2012 et 2 en 2013.

Le groupe propose à chaque salarié de 57 ans et plus de bénéficier, avec la direction des Ressources Humaines d'un Bilan Retraite. Le nombre de propositions de Bilan Retraite et d'entretiens avec la DRH a été de quatre en 2011, de six en 2012 et de trois en 2013.

L'âge moyen de départ des salariés âgés de plus de 55 ans était de 59,5 ans en 2011, 64,4 ans en 2012 et 61,1 ans en 2013.

1.6.3.3.5. Relations professionnelles et bilans des accords collectifs

Les salariés des sociétés du groupe sont représentés par 16 élus au sein des instances représentatives (7 cadres, 9 employés).

Par accord d'entreprise en date du 19 novembre 2013, il a été convenu, pour permettre de mettre en place un «vote électronique», de proroger les mandats des délégués du personnel des établissements et des représentants du personnel au Comité d'Entreprise jusqu'à la date de proclamation des résultats des élections professionnelles, prévus au plus tard fin mars 2014.

1.6.3.4. Bilan des accords collectifs

Kaufman & Broad applique la convention collective nationale de la promotion immobilière.

1.6.3.4.1. Conditions d'hygiène et de sécurité

En 2013, 7 accidents de travail ont été enregistrés, dont 5 avec arrêt de travail, entraînant 34 jours d'absence. Soit un taux de fréquence de 4,14 et un taux de gravité de 0,03.

En 2013, 5 accidents de trajet ont été enregistrés, dont 4 avec arrêt de travail entraînant 25 jours d'absence.

Concernant la santé et la sécurité au travail, une initiative conjointe des promoteurs, menée par la Fédération des Promoteurs Immobiliers a pour but la rédaction d'un accord en 2014, qui mettra l'accent sur les risques professionnels.

En termes de responsabilité, les directeurs d'agence délèguent leurs pouvoirs aux directeurs techniques, de programmes, et aux directeurs commerciaux. Les directeurs techniques font des subdélégations aux conducteurs de travaux sur les chantiers concernés.

Des formations à la sécurité sont proposées tous les ans par le groupe afin que les responsables techniques actualisent en permanence leurs connaissances dans ce domaine.

Le groupe Kaufman & Broad est doté d'un Comité d'Hygiène et de Sécurité qui se réunit de manière réglementaire 4 fois par an ainsi que sur demande de la direction ou des représentants du personnel.

1.6.3.4.2. Formation

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

- 1/ formation aux métiers de l'entreprise ;
- 2/ formation de développement personnel pour développer les «savoir-être» ;
- 3/ formation bureautique ;
- 4/ formation linguistique pour les personnes ayant le niveau minimal requis, étant amené à suivre ce type de formation.

La société, pour ce faire, conçoit un catalogue de formation regroupant les actions planifiées ou à planifier pour la réalisation du plan présenté.

En 2013, le montant consacré à la formation s'élève à 883 milliers d'euros, soit 1,76 % de la masse salariale.

En 2013, 509 personnes ont bénéficié d'une formation, 256 femmes et 253 hommes, et le nombre de stages enregistrés s'élève à 895. En 2013, la société a pris en charge 7 646 heures de formation, 5 379 pour les cadres et 2 267 pour les employés. En 2013 les salariés ont été formés dans les domaines de la bureautique, des métiers exercés, de développement personnel (management, communication, etc.) et la société a pris en charge des coûts pédagogiques pour des salariés en contrat de professionnalisation.

Le taux moyen de formation des salariés de 50 ans et plus était de 57,8 % en 2011, de 76,4 % en 2012, et de 62,1 % en 2013.

Durant l'année 2013, la société a conclu 28 contrats d'apprentissage ou de qualification.

1.6.3.5. Emploi et insertion des travailleurs handicapés

En 2013, le groupe employait 7 travailleurs handicapés dans ses différentes entités.

Depuis 2010, le GIE Kaufman & Broad, avec l'aide d'un cabinet spécialisé, a lancé une étude pour sensibiliser les directions et les salariés à l'emploi de travailleurs handicapés et pour étudier toutes les mesures susceptibles de favoriser leur emploi et insertion au sein du groupe. À fin 2011, un plan de communication et d'action a été reconduit en 2013 et 2014.

1.6.3.6. Œuvres sociales

Les contributions du groupe Kaufman & Broad en 2013 se sont élevées à :

- prestations complémentaires de prévoyance et de santé : 1 085 milliers d'euros ;
- frais de restauration : 754 milliers d'euros ;
- versement au Comité d'Entreprise : 338 milliers d'euros.

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

Le groupe Kaufman & Broad SA a toujours souhaité faciliter la vente de logements à ses salariés tout en préservant les intérêts de l'entreprise et de ses actionnaires. Kaufman & Broad SA redéfinit sa politique de vente de logement – maison individuelle ou appartement – au personnel salarié du groupe Kaufman & Broad SA (à l'exclusion de toute autre personne pouvant s'y substituer, y compris de la même famille) afin de renforcer cette politique et d'en faciliter la mise en œuvre. Cette procédure s'applique à toutes les sociétés du groupe Kaufman & Broad SA et à toutes les personnes salariées soit du GIE Kaufman & Broad soit de l'une des sociétés du groupe. L'achat d'un logement d'un programme immobilier du groupe par un salarié est considéré comme une transaction inhabituelle, et tout en bénéficiant de conditions spécifiques, cette transaction doit respecter les règles (définies dans un document accessible aux salariés sur le site intranet du groupe) et faire l'objet des approbations nécessaires.

Parrainage commercial

Parmi les proches ou les relations des salariés du groupe, il existe des acheteurs potentiels d'une maison ou d'un appartement que ce soit pour l'achat d'une résidence principale, un investissement locatif ou une résidence secondaire. Il est proposé aux salariés la

possibilité de devenir leur parrain et, selon des modalités définies dans un document accessible aux salariés sur le site intranet du groupe de bénéficier d'une somme d'argent.

1.6.3.7. Sous-traitance

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

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

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

En trois ans, les effectifs du groupe sont passés de 729 fin 2011 à 735 fin 2013. L'agence de Lille-Flandres a été rouverte en 2013.

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

Charte de mobilité

Le groupe a mis en place au premier trimestre 2011 une «charte de mobilité» pour accompagner les mutations et définir les aides à la mobilité géographique. Les modalités financières des aides à la mobilité ont été depuis actualisées tous les ans. Celles-ci sont consultables par le personnel de l'entreprise sur le site intranet KB-in.

1.6.3.9. Représentation du personnel et représentation syndicale

Les organisations syndicales sont représentées dans le GIE Kaufman & Broad par trois délégués syndicaux, l'un du syndicat Force Ouvrière des organismes sociaux divers de la région parisienne, l'un du syndicat national de l'urbanisme de l'habitat et des Administrateurs de biens de la Confédération Française de l'Encadrement (CGC), et le dernier du syndicat des salariés du BTP (CFTC).

1.6.3.10. Fonds Commun de Placement d'Entreprise

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

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

- la société Fongépar Gestion Financière, société par actions simplifiée, dont le siège social est à Paris, 10 place de Catalogne

et immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Paris sous le numéro B 451 419 774, en qualité de société de gestion du fonds ;

- la société CDC Finance – CDC Ixis, société Anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance, dont le siège social est à Paris, 26/28 rue Neuve Tolbiac, immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Paris sous le numéro B 335 128 898, en qualité de dépositaire du fonds ;
- la société Fongépar, société Anonyme, dont le siège social est à Paris, 10 place de Catalogne et immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Paris sous le numéro B 692 042 310, en qualité de teneur de compte – conservateur des parts.

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

Les principales missions du Conseil de Surveillance sont les suivantes :

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

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

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

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

Le nombre d'actions détenues par le FCPE Kaufman & Broad Actionnariat au 30 novembre 2013 est décrit à la section 5.3.1. «Actionnariat de la société au 30 novembre 2013 et évolution sur trois ans».

1.6.3.11. Lutte contre les discriminations et promotion de la diversité

La politique du groupe en matière d'égalité professionnelle, d'emploi des seniors, d'emploi et d'insertion des travailleurs handicapés est détaillée dans les points ci-dessus. Il est indiqué qu'au 31 décembre 2013, le groupe employait 7 salariés de nationalité étrangère, 7 personnes handicapés et, notamment en Région Parisienne, de nombreux salariés issus de la diversité.

Kaufman & Broad n'est présent qu'en France, pays qui a ratifié et transposé dans son droit du travail les huit Conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail. De ce fait, le groupe respecte l'ensemble des stipulations présentes dans ces conventions en matière de liberté d'association et du droit de la négociation collective, de non-discrimination en matière d'emploi et de profession, d'élimination du travail forcé ou obligatoire, et d'abolition effective du travail des enfants.

1.6.4. INFORMATIONS SOCIÉTALES

1.6.4.1. La pratique et l'éthique des affaires

La conformité et l'éthique chez Kaufman & Broad

Afin d'encadrer et de garantir la conformité des pratiques en interne, Kaufman & Broad dispose de documents sur l'éthique systématiquement diffusés à l'ensemble des collaborateurs.

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

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

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

Par ailleurs, Kaufman & Broad a entamé le processus de formalisation de sa stratégie de développement durable, au travers de la rédaction d'une charte d'engagement et de bonnes pratiques, dont la publication est prévue courant 2014.

La prévention du travail dissimulé

Lors de la conclusion d'un marché de travaux, le promoteur, donneur d'ordre à l'égard des entreprises, a l'obligation, en vertu de l'article L. 8222-1 du Code du travail, de se faire communiquer par ses cocontractants une liste de documents, et ce tous les 6 mois, jusqu'à la fin de l'exécution du contrat.

Le groupe s'acquiesce de ses obligations de vérification et d'injonction à l'égard des entreprises conformément à ses obligations réglementaires.

La centralisation des achats

Depuis plusieurs années, Kaufman & Broad est engagé dans un processus de centralisation de ses achats et de normalisation de ses procédures de sélection de ses fournisseurs au niveau du groupe. Cette centralisation permet de nouer des relations durables avec les fournisseurs signant un contrat-cadre avec le groupe. C'est également un moyen pour Kaufman & Broad de maîtriser la qualité des produits et de pouvoir garantir un même niveau de prestation et une image commune aux programmes sur l'ensemble du territoire.

Kaufman & Broad sélectionne ses fournisseurs et les produits souhaités, sur la base d'un certain nombre de critères tels que l'éthique, les certifications, la provenance et la sécurité des produits. La centralisation permet d'avoir recours à des intervenants d'ampleur nationale, engagés sur les questions d'environnement car plus exposés du fait de leur taille.

La politique de centralisation des achats concerne exclusivement le second œuvre, la gestion du gros œuvre relevant actuellement de la compétence de chaque agence. Après chaque livraison, une fiche enquête produit est envoyée à chaque agence pour s'assurer du respect de la politique Achat.

Le traitement des appels d'offre

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

Les relations avec les fournisseurs

Afin d'apprécier plus finement son risque d'exposition à la défaillance de ses fournisseurs, Kaufman & Broad a mis en place un système de notation des fournisseurs. Cette évaluation doit être consultée lors d'un appel d'offre, et ce de manière obligatoire, pour les marchés au-delà d'un certain montant. Ce système 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 2013, les dix premiers fournisseurs ont représenté 22,6% des flux facturés par les fournisseurs, contre 23,1% en 2012, et le premier fournisseur a représenté 7,3% de ceux-ci, contre 5,8% en 2012.

1.6.4.2. Une stratégie au service des clients

Développer une offre adaptée et accessible

Faciliter l'accès à la propriété

À partir de 2008, dans un contexte de crise du logement et de crise économique, Kaufman & Broad a vu sa clientèle évoluer et a réadapté son offre en conséquence, pour proposer des logements accessibles à qualité égale. Dès 2009, le groupe a procédé au redéploiement de son offre de logement vers les primo-accédants ainsi que les investisseurs, et ceci en proposant des produits plus compacts et plus fonctionnels tout en préservant la surface utile.

Cependant, dans les principales agglomérations où opère Kaufman & Broad, cet effort se heurte aux limites des prix des emplacements fonciers ainsi qu'à ceux des coûts techniques liés aux nombreuses réglementations et normes intervenues ces dernières années.

Afin de faciliter l'accès à la propriété pour les primo-accédants, Kaufman & Broad a commencé à développer en 2011 un nouveau concept de logements à prix maîtrisés vendus à 20% moins cher que le prix du marché. L'objectif de référence consiste à proposer des appartements à moins de 3 000 euros/m² (TTC) en Île-de-France et de 2 500 à 2 600 euros/m² (TTC) en région. Pour y parvenir, le groupe construit ces logements dans des secteurs plus éloignés des centres-villes mais bien desservis par les transports en commun. Le foncier y est moins onéreux et les coûts de construction sont comprimés car le groupe choisit des terrains

plats n'impliquant pas de fondations spéciales. En outre, ces logements sont conçus en aménageant des dispositions classiques tout en respectant les standards de qualité de Kaufman & Broad et dans le respect de la norme réglementaire RT 2012 : les parkings en sous-sols sont supprimés et remplacés par des parkings extérieurs.

Sur les logements à prix maîtrisés, Kaufman & Broad a beaucoup travaillé sur la conception, tirant parti de son savoir-faire pour proposer des produits certes plus compacts mais offrant un cadre de vie agréable sur de petites surfaces. La première opération à prix maîtrisés a été lancée par Kaufman & Broad à Cavaillon au prix moyen de 20 % inférieur à celui du marché.

Pour pouvoir proposer un très bon niveau de prestation à coûts maîtrisés, Kaufman & Broad mène une réflexion sur la gestion de sa chaîne de valeur et sur la manière d'optimiser ses coûts techniques.

Par ailleurs, afin de répondre à un autre enjeu dans l'accession à la propriété des primo-accédants, Kaufman & Broad a développé des accords avec certains banquiers, pour qu'ils soient présents sur les bureaux de vente lors des ouvertures, pour informer et conseiller les clients qui le souhaitent sur les solutions d'accompagnement financières.

Typologie d'acheteurs sur la base des réservations de logements*

(en nombre)	2013	2012
Primo-accédant	27 %	29 %
Second-accédant	9 %	8 %
Investisseur	38 %	36 %
Bloc	26 %	27 %

* Y compris joint-ventures.

Répondre à de nouveaux besoins

Kaufman & Broad diversifie également 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.

Le marché du logement étudiant est effectivement sous tension. Ceci s'explique par l'allongement de la durée des études et l'augmentation de la population universitaire. Entre 1990 et 2012, elle a augmentée de 36,8 % d'après le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. Pourtant, l'Observatoire de la Vie Etudiante note que seuls 43 % des étudiants ont eu accès à un logement en location en 2012⁽¹⁾.

Dans le centre de Toulouse, troisième ville étudiante de France, la résidence «Le Cerdana» répond ainsi à ce besoin en proposant 246 logements étudiants. La résidence a été construite autour d'un jardin privé de type japonais de 150 m² et dispose d'une bibliothèque privée.

Le vieillissement de la population française quant à lui, pousse le groupe à s'intéresser aux résidences-services seniors. En 2015, plus de 18 % de la population aura plus de 65 ans dont 9 % plus de 75 ans, représentant ainsi près d'un français sur cinq, selon l'INSEE. Les résidences-services sont un compromis entre le maintien au domicile, l'autonomie et la sécurité des personnes. Elles intègrent plusieurs services tels que la conciergerie et la restauration, et pour certaines l'entretien ménager quotidien. Ces programmes sont situés en centre-ville afin de permettre l'accès facile et rapide aux transports en commun, aux commerces de proximité ainsi qu'aux activités de loisir. Ainsi, dans la région nantaise, trois résidences pour personnes âgées (RPA) de 4 000 m² et plus – à Saint Briec, Pléneuf Val André et Saint Malo – ont été construites pour répondre à ce besoin croissant.

Un Directeur pour les produits gérés a été recruté en 2013 afin de soutenir les agences et servir de relai vis-à-vis des gestionnaires.

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.

(1) 22 % en location seuls, 11 % en location en couple, 10 % en résidence universitaires.

Sensibilisation des clients au développement durable

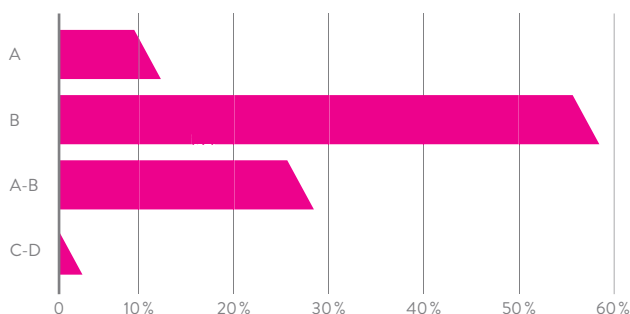
Au travers de la commercialisation des biens immobiliers et du service client, Kaufman & Broad est à l'écoute des préoccupations de ses clients afin de répondre à leurs attentes et de leur offrir le meilleur produit. À cette occasion, le groupe peut également les sensibiliser aux enjeux du développement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

Sensibiliser les clients à la performance énergétique de leur logement

Le Diagnostic de Performance Énergétique (DPE) permet d'identifier les consommations prévisionnelles d'énergie des logements ainsi que leur taux d'émission de gaz à effet de serre. Il se présente sous la forme d'un document normé officiel et doit être réalisé par un professionnel certifié, à l'initiative du vendeur du logement. Valable 10 ans, le DPE est réalisé à l'aide d'un logiciel réglementé, qui émet à l'issue de l'étude une étiquette énergie et une étiquette climat. Depuis le 1^{er} janvier 2011, la présence de «l'étiquette énergie» est obligatoire dans les transactions immobilières. Issue du DPE, elle permet de connaître rapidement la performance énergétique du logement en la notant sur une échelle de A à G, A étant la meilleure performance énergétique et G la plus mauvaise.

Le DPE permet ainsi de classer un logement d'un point de vue écologique. C'est une plus-value pour l'acheteur puisqu'un logement peu gourmand en énergie est aussi un logement peu coûteux à l'entretien.

Kaufman & Broad l'affiche donc désormais dans l'ensemble de ses plaquettes commerciales à destination des clients potentiels : le graphique ci-dessous donne la répartition des logements commercialisés en 2013 en fonction de leurs consommations d'énergie et de leur catégorie d'étiquette.



Les étiquettes thermiques ont été calculées sur la base de 96 % de l'offre commerciale pour les logements disponibles à la vente au 30 novembre 2013.

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

Lorsque les clients de Kaufman & Broad acquièrent un logement, il s'agit d'un investissement important pour eux en termes financier et de choix de vie. Le groupe, conscient de la responsabilité dont il est investi, met tout son savoir-faire et son engagement à leur service, et ceci bien après la remise des clés.

Au-delà de la conformité aux réglementations en vigueur, la performance énergétique réelle des bâtiments dépend de l'occupant. Selon leur mode de vie et les choix qu'ils font, ils parviendront ou non à optimiser leur logement en termes d'économies d'énergie. Par exemple des bouches de ventilation

obstruées ou un mur extérieur percé contribuent à annuler les bonnes performances énergétiques des bâtiments.

Ce facteur comportemental prend davantage d'importance si le logement est techniquement conçu pour être plus économe. Pour sensibiliser les propriétaires, Kaufman & Broad leur remet un guide du propriétaire, comportant des conseils pratiques (administratifs, d'entretien des installations et de « bon usage » du bâtiment) à la livraison des logements.

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

Sensibiliser les clients au choix des matériaux

Actuellement, une grande partie de l'activité des «Espaces Déco» (lieu de choix pour les clients des prestations d'aménagement de leur logement) se centre autour du parquet qui constitue l'une des préoccupations de la clientèle et dont le groupe a fait l'un des enjeux de sa responsabilité environnementale. Sensible aux attentes de ses clients, le groupe leur propose un matériau pérenne, facile à entretenir, mais également abordable.

Attentif à la qualité des matériaux et aux bonnes pratiques de ses partenaires, Kaufman & Broad ne travaille qu'avec des fournisseurs utilisant du bois certifié aux normes PEFC (Program for the Endorsement of Forest Certification).

Le label PEFC vise à promouvoir la gestion durable des forêts. Il permet d'assurer que le bois utilisé sera renouvelé et que les propriétaires et exploitants forestiers certifiés se sont engagés sur un cahier des charges qui inclut la préservation de l'eau, des sols, de la faune et de la flore.

Les bois achetés sont ainsi entièrement traçables, garantissant la confiance et la sécurité des clients. Kaufman & Broad a presque complètement éliminé les bois exotiques de son offre, favorisant les bois français et européens, comme le chêne, qui permet d'obtenir toute une gamme de teintes.

L'accompagnement client Kaufman & Broad

Assurer un suivi personnalisé à chacun des clients

Quelle que soit la taille de ses programmes, Kaufman & Broad offre les mêmes services et avantages à ses clients.

Dès la signature, 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).

Un espace particulier a été créé afin de faciliter l'achat des clients investisseurs en Île-de-France. Il s'agit d'un espace *showroom*, grâce auquel les investisseurs peuvent choisir leurs éléments de personnalisation (sols, murs, salle de bain, placards...) rapidement et sans se déplacer. Si besoin, un responsable *showroom* reste à leur disposition.

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

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.

1.6.4.3. Kaufman & Broad et ses territoires d'implantation

1.6.4.3.1. Instaurer le dialogue autour du chantier

Les réunions de concertation avec les riverains

Avant le dépôt du permis de construire, Kaufman & Broad et les mairies organisent, dans la mesure du possible, des réunions de concertation avec les riverains pour échanger sur le déroulement du projet, les informer et prendre en considération leurs demandes. Ces rencontres permettent de désamorcer d'éventuelles tensions en répondant à leurs questions. Cette procédure est un débat « contradictoire » et l'ensemble des documents est diffusé à toutes les parties.

Au cours de ces réunions, peut par exemple être évoquée la question d'un mur mitoyen à rabaisser pour la sécurité des riverains et du chantier.

Pour le projet de « Gratentour », Kaufman & Broad et la mairie ont organisé une réunion avec les riverains qui a permis la modification du projet en accord avec les demandes exprimées. Située dans un tissu pavillonnaire et rural, cette opération dense avec des maisons initialement en R+1 rencontrait des résistances de la part des riverains. Kaufman & Broad a donc fait évoluer une partie de son projet vers des maisons en RDC et s'est écarté des limites séparatives. Le groupe a également présenté et échangé sur le choix des végétations pour les limites séparatives durant les réunions avec les riverains.

La procédure de référé préventif

Kaufman & Broad met en œuvre de façon quasi-systématique une procédure de référé préventif, généralement facultative, au lancement de chaque opération en secteur urbain dense. Ce dispositif, destiné à protéger les riverains mais aussi le groupe, permet avant le début du lancement de la construction du programme immobilier de faire constater, par un expert indépendant désigné par le tribunal, l'état des propriétés avoisinantes avant travaux.

En fonction de la mission confiée par le tribunal, cette procédure de référé préventif se poursuit pendant les travaux et permet à chaque riverain de faire constater l'existence éventuelle de dommages ou nuisances liés à la réalisation du chantier, et de pouvoir par la suite y faire apporter un correctif.

Au-delà de ce dispositif légal, le groupe prend des mesures supplémentaires pour veiller au bon déroulement des opérations. En effet, durant le déroulement de certains chantiers, les riverains ont à disposition le numéro de téléphone d'un membre du groupe pour signaler d'éventuelles nuisances. De plus, sur certaines opérations, une entreprise de nettoyage est recrutée pour nettoyer hebdomadairement les alentours du programme.

1.6.4.3.2. Une implication durable auprès des collectivités

Impact territorial en matière d'emploi et de développement régional

Le siège du groupe Kaufman & Broad est implanté en Île-de-France à Neuilly-sur-Seine. En Région, le groupe a des implantations dans 14 grandes villes : Annecy, Bayonne, Bordeaux, Grenoble, Lille, Lyon, Marseille, Montpellier, Nantes, Nice, Rennes, Rouen, Toulon et Toulouse. Par son activité de développeur-constructeur, le groupe Kaufman & Broad participe au développement économique des territoires où il est implanté.

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

Actions de mécénat

Durant l'exercice 2013 le groupe Kaufman & Broad a effectué 225 490 euros de dons. Le groupe a notamment réalisé des dons d'ordinateurs portables à deux associations : l'association « Casamasanté » qui a pour objectif d'apporter de l'aide aux enfants et à leur famille en situation de détresse ou de misère par le développement et le financement de projets sociaux en Afrique (accès aux services de santé à un tarif accessible à tous et sensibilisation sanitaire par des interventions dans les écoles), ainsi qu'à la Fondation Daniel et Martine Raze, sous l'égide de la Fondation de France, fondée par un ancien collaborateur de Kaufman & Broad.

Indicateurs extra-financiers

Sujet	Indicateurs	Commentaires	Unité	2013	2012
Égalité professionnelle	Collaboratrices cadres	Dans l'effectif des cadres	%	35,0	34,0
	Collaboratrices à un poste de management	Dans l'effectif des cadres-managers	%	17,4	16,8
	Écart du salaire moyen des femmes cadres	À comparer au salaire moyen des hommes cadres	%	-29,2	-29,7
	Écart du salaire moyen des femmes employées	À comparer au salaire moyen des hommes employés	%	-25,7	-27,2
Formation	Collaborateurs ayant bénéficié d'une formation	Dans l'effectif moyen de l'année civile	%	69,9	82,0
	Montant consacré à la formation	Dans la masse salariale annuelle	%	1,7	2,7
	Nombre d'heures de formation	Tous types de formations	nombre	7 646	12 307
Handicap	Collaborateurs handicapés en poste	-	nombre	7	5
Qualité de vie au travail	Taux d'absentéisme (tous motifs d'absentéisme)	Nombre d'heures d'absence/nombre d'heures théoriques travaillées	%	3,59	3,35
	Collaborateurs ayant bénéficié d'aménagement d'horaires	Au titre de l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle	nombre	20	25
Conditions d'hygiène et de sécurité	Accidents de travail et de trajet	Avec arrêt de travail	nombre	9	6
Seniors	Collaborateurs de plus de 55 ans	Dans l'effectif inscrit au 31 décembre	%	11,4	9,4
	Taux de formation des salariés de 50 ans et plus	Sur le nombre de collaborateurs ayant bénéficié d'une formation	%	62,1	76,4
Licenciement	Taux de licenciement (pour des motifs inhérents à la personne)	Sur l'effectif moyen de l'année civile	%	1,8	0,5
	Taux de rupture conventionnelle	Sur l'effectif moyen de l'année civile	%	3,16	3,68
Relations sociales	Accords collectifs négociés et en vigueur	-	nombre	10	10
	Taux de participation aux dernières élections du CE (2009)	Nombre de votants/Nombre d'inscrits (au 2 ^e tour)	%	42,3	42,3
Œuvres sociales	Contribution aux œuvres sociales	La part du chiffre d'affaires consacrée aux œuvres sociales	%	0,21	0,22
Utilisation durable des ressources	Logements BBC mis en chantier	Sur l'ensemble des logements MEC	%	66	86
	Logements H&E mis en chantier	Sur l'ensemble des logements MEC	%	20	-
	Logements THPE mis en chantier	Sur l'ensemble des logements MEC	%	4	3
Logements sociaux	Part des logements sociaux réservés	Sur l'ensemble des logements réservés (y compris les JVT)	%	14,8	23,6
Émission CO₂	Émission des véhicules de fonction	Émission moyenne annuelle par véhicule de fonction	kg eq CO ₂	5 742	5 875
	Émissions liées aux déplacements professionnels (voiture, train, avion)	Émission moyenne par collaborateur en déplacement professionnel	kg eq CO ₂	4 060	-
Consommations d'énergie	Consommation d'eau	Activité administrative (chantiers exclus)	m ³	6 455	-
	Consommation d'électricité	Activité administrative (chantiers exclus)	kWh	1 854 429	-
Papier	Consommation de papier	Consommation de papier pour les photocopies	milliers de pages	9 210	9 253

TABLE DE CONCORDANCE DE LA SECTION DÉVELOPPEMENT DURABLE

Indicateurs du Décret n° 2012-557 du 24 avril 2012
relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale
et environnementale qui modifie l'Art R. 225-105 du Code de commerce

Section du DDR

1° Informations environnementales

a) Politique générale en matière environnementale

Organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	1.6.1/1.6.2.1/1.6.2.2/1.6.2.3
Actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	1.6.2.1
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	1.6.2.1/1.6.2.3
Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement (sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la société dans un litige en cours)	1.6.2.1

b) Pollution et gestion des déchets

Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	1.6.2.3/1.6.2.4
Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	1.6.2.3/1.6.2.4
Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	1.6.2.3

c) Utilisation durable des ressources

Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	1.6.2.1/1.6.2.4
Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	1.6.2.2/1.6.2.4
Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	1.6.2.2/1.6.2.4
Utilisation des sols	1.6.2.1

d) Changement climatique

Rejets de gaz à effet de serre	1.6.2.2/1.6.2.4
Adaptation aux conséquences du changement climatique	1.6.2.1/1.6.2.2

e) Protection de la biodiversité

Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	1.6.2.1
---	---------

2° Informations Sociales

a) Emploi

Effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	1.6.3
Embauches et licenciements	1.6.3.1.1/1.6.3.1.2
Rémunérations et évolution	1.6.3.3.1/1.6.3.3.2

b) Organisation du travail

Organisation du temps de travail	1.6.3.2.1/1.6.3.2.2
Absentéisme	1.6.3.2.3

c) Relations Sociales

Organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	1.6.3.3.5
Bilan des accords collectifs	1.6.3.3.3/1.6.3.3.4/1.6.3.3.5/1.6.3.4

d) Santé et Sécurité

Conditions de santé et de sécurité au travail	1.6.3.4.1
Bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	1.6.3.4.1
Accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	1.6.3.4.1

e) Formation

Politiques mises en œuvre en matière de formation	1.6.3.4.2
Nombre total d'heures de formation	1.6.3.4.2

f) Égalité de traitement

Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	1.6.3.3.3
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	1.6.3.5

Politique de lutte contre les discriminations	1.6.3.3.3/1.6.3.3.4/1.6.3.11
g) Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail relatives	
Au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	1.6.3.11
à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	1.6.3.11
à l'élimination du travail forcé ou obligatoire	1.6.3.11
à l'abolition effective du travail des enfants	1.6.3.11
3° Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable	
a) Impact territorial, économique et social de l'activité de la société	
en matière d'emploi et de développement régional	1.6.4.3.2
sur les populations riveraines ou locales	1.6.4.2/1.6.4.3.1
b) Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines	
Conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	1.6.4.3.1
Actions de partenariat ou de mécénat	1.6.4.3.2
c) Sous-traitance et fournisseurs	
prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	1.6.4.1/1.6.4.2
importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	1.6.4.1/1.6.4.2
d) Loyauté des pratiques	
Actions engagées pour prévenir la corruption	1.6.4.1
Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	1.6.4.2
e) Autres actions engagées au titre des engagements sociétaux en faveur du développement durable, en faveur des droits de l'homme	1.6.1/1.6.3.11

2.

ACTIVITÉ ET SITUATION DU GROUPE KAUFMAN & BROAD

2.1.	INDICATEURS CLÉS DE L'ACTIVITÉ DU GROUPE KAUFMAN & BROAD	72
2.1.1.	Données significatives	72
2.1.2.	Indicateurs d'activité	75
2.1.3.	Suivi des indicateurs	76
2.1.4.	Perspectives	82
2.2.	ÉLÉMENTS SIGNIFICATIFS DU COMPTE DE RÉSULTAT	83
2.2.1.	Chiffres clés	83
2.2.2.	Origines du résultat net	84
2.3.	COMMENTAIRES SUR LES RÉSULTATS	85
2.3.1.	Décomposition des livraisons, du chiffre d'affaires et de la marge brute	86
2.3.2.	Résultat opérationnel courant – marge opérationnelle	88
2.3.4.	Coût de l'endettement financier net et autres charges et produits financiers	89
2.3.5.	Résultat net	90
2.3.6.	Résultat par secteur opérationnel	91
2.4.	LIQUIDITÉS ET RESSOURCES EN CAPITAL	93
2.4.1.	Flux de trésorerie	93
2.4.2.	Situation de l'endettement	94

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), d'Appartements (pouvant inclure des immeubles mixtes appartements/locaux d'activité/commerce/bureau), de résidences d'affaires, de tourisme, d'étudiants, de seniors non-médicalisés et l'« Immobilier d'entreprise ».

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 ». Ces activités sont regroupées sous le terme « Autres activités ».

Le cœur de métier de Kaufman & Broad reste le Logement, qui s'articule autour de deux axes.

Le premier axe concerne la présence géographique du groupe :

- le groupe est d'abord présent dans les grandes villes de France où le marché est le plus profond et le plus dynamique, et où la clientèle est la plus solvable ;
- il privilégie plus particulièrement l'Île-de-France et les bordures atlantique et méditerranéenne qui offrent depuis plusieurs années les croissances économiques et démographiques les plus fortes et les meilleures perspectives de développement.

Le deuxième axe concerne la clientèle. En effet, les clients de Kaufman & Broad sont des accédants traditionnels à la propriété (primo-accédants et second-accédants) et des investisseurs (« Scellier/Duflot », LMNP, LMP...).

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

2.1.1. DONNÉES SIGNIFICATIVES

Principales données du marché

L'année 2013 s'est inscrite dans un environnement macro-économique qui était attendu dans la continuité de celui de 2012 :

- croissance économique atone (taux de croissance du PIB à 0,3% pour 2013 selon les prévisions de l'INSEE après 0% pour 2012) ;
- taux de chômage élevé (10,5% en France métropolitaine au 3^e trimestre 2013) ;
- pouvoir d'achat contraint par l'absence de hausse des revenus et la pression fiscale.

Dès lors, la capacité financière et les anticipations des acteurs économiques sont restés orientés négativement.

Dans ce contexte, les marchés immobiliers sur lesquels opèrent Kaufman & Broad sont restés, sans surprises, mal orientés d'après les derniers chiffres disponibles.

Sur le marché du logement

- des volumes de réservations sur des niveaux les plus bas historiques pour le neuf (autour de 87 700⁽¹⁾ en 2013) comme pour l'ancien (autour de 668 000 pour 2013 selon les estimations de la FNAIM), comparables dans les deux cas à 2012, en dessous d'environ 20% comparé aux niveaux « normatifs » depuis 24 mois ;
- une baisse nette des investisseurs individuels, à 40% en 2013, (43% en 2012) à comparer à 55%⁽²⁾ en moyenne sur la période 2005-2011 ;
- en dépit de taux d'intérêt qui sont restés sur des niveaux historiquement bas sur la période, les prix se sont érodés de

2,9%⁽³⁾ en moyenne dans l'ancien et sont restés quasiment constants sur le marché du neuf. Ces prix moyens recouvrent des évolutions marquées et divergentes selon les Régions, la taille des agglomérations et les localisations à l'intérieur de celles-ci ;

- une offre représentant désormais environ 14 mois de réservations⁽¹⁾, soit le double d'un délai d'écoulement de 7 mois considéré comme reflétant un marché équilibré ;
- des mises en chantier en baisse de 3,2% sur un an, à 294 465⁽⁴⁾ logements neufs en 2013 contre 304 234⁽⁵⁾ logements en 2012 ;
- des autorisations en retrait de 12,3% par rapport à 2012, passant de 429 851⁽⁵⁾ logements à 377 170⁽⁴⁾ en 2013.

Sur le marché de l'immobilier de bureau

- une hausse sensible des surfaces vacantes ;
- une pression à la baisse sur les loyers accompagnée de mécanismes de franchise en hausse significative ;
- un décalage ou suspension des projets de déménagement des grands employeurs.

La stratégie de Kaufman & Broad, initiée à fin 2011 pour s'adapter à un marché anticipé en net retrait, a permis :

- pour l'activité logement, de stabiliser les réservations et la typologie des acheteurs en élargissant l'offre de produits adaptés aux primo-accédants et investisseurs individuels pour garder des taux d'écoulement satisfaisants et limiter l'offre à risque sur la période 2012-2013 ;

(1) Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie - publication de février 2014.

(2) Calculé sur la base des communiqués de la Fédération des promoteurs immobiliers (FPI).

(3) FNAIM.

(4) Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie - publication de janvier 2014.

(5) Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie - publication de janvier 2013.

- pour l'activité Immobilier d'entreprise, de poursuivre son développement autour de projets répondant aux besoins en termes de performances pour les clients et rentabilité pour les investisseurs;
- de lisser les effets de la décélération du marché sur les équilibres économiques de la société (chiffre d'affaires, marge brute,...) et de continuer à renforcer sa capacité financière dans une perspective de reprise.

Données significatives du groupe

Dans ce contexte où le marché immobilier neuf s'avère peu dynamique, l'activité commerciale de Kaufman & Broad s'est maintenue sur l'ensemble de l'exercice 2013 et ses indicateurs financiers sont restés solides par rapport à ceux de 2012 :

- les réservations globales s'élèvent à 1 078,8 millions d'euros (TTC) (-2,8% vs 2012);
- le chiffre d'affaire reste quasi-stable, à 1 026,0 millions d'euros (-0,4% vs 2012);
- le taux de marge brute s'établit à 19,2%, un niveau toujours satisfaisant (19,6% en 2012);
- la dette financière nette continue à se réduire, à 50,0 millions d'euros au 30 novembre 2013 contre 81,2 millions d'euros au 30 novembre 2012 et 163,7 millions d'euros au 30 novembre 2011;
- le portefeuille foncier Logement reste élevé, représentant 15 213 lots, soit un chiffre d'affaires potentiel correspondant à près de trois ans d'activité.

Le chiffre d'affaires global du groupe reste quasi-stable, à 1 026,0 millions d'euros (HT) contre 1 030,0 millions d'euros (HT) en 2012. En termes d'activité commerciale, 5 379 logements ont été réservés pour un montant de 990,3 millions d'euros (TTC), à comparer à 5 487 logements réservés en 2012 pour un montant de 1 096,0 millions d'euros (TTC), soit une baisse de 2,0% en volume et de 9,6% en valeur. Les réservations du Pôle Immobilier d'entreprise ont fortement progressé par rapport à l'année dernière, s'établissant à 87,5 millions d'euros (TTC) contre 13,8 millions d'euros (TTC) en 2012. Cette bonne performance a

permis de compenser en partie le recul des réservations de logements sur l'ensemble de l'exercice.

Le *backlog* (carnet de commande) Logement est en baisse de 11,5% par rapport à 2012. Il représente 6 105 logements pour un montant de 965,1 millions d'euros (HT) à fin 2013. En matière d'Immobilier d'entreprise, la réserve foncière s'élève à 53 599 m² de surface utile, représentant un chiffre d'affaires potentiel de 332,4 millions d'euros (HT), soit environ trois ans d'activité.

Au 30 novembre 2013, Kaufman & Broad comptait 167 programmes de logements en cours de commercialisation dont 44 en Île-de-France et 123 en Régions, pour un total de 3 550 logements contre 3 222 logements disponibles à la vente au 30 novembre 2012, soit une hausse de 10,2%.

Le taux d'écoulement mensuel moyen des lots ouverts à la commercialisation (hors JVT) s'élève à 13,2% en 2013 contre 14,4% en 2012. Le taux de désistement (hors abandons de projets) augmente de 9,5 points par rapport à celui de 2012, s'établissant à 31,9% en 2013.

Les autres éléments significatifs intervenus durant l'exercice 2013 ont été l'acquisition de Flandres Promotion et le rachat de participations ne donnant pas le contrôle.

Acquisition de Flandres Promotion

Le groupe a signé l'acquisition de Flandres Promotion – une société de promotion immobilière en région Nord-Pas-de-Calais en date du 29 mai 2013 pour un prix prévisionnel de 0,6 million d'euros dont 0,4 million d'euros réglé à la date de signature. Cette acquisition permet au groupe de se développer dans cette région.

Rachat de participations ne donnant pas le contrôle

Le groupe a procédé au rachat de participations ne donnant pas le contrôle durant l'exercice 2013 dont trois opérations en Île-de-France, pour un investissement total de 2,2 millions d'euros dans des conditions de rentabilité satisfaisantes. Conformément à IAS 27R, l'impact de ces transactions a été constaté en capitaux propres.

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 :

	2013	2012
Exercice clos le 30 novembre		
(en milliers d'euros)		
Chiffre d'affaires	1 025 954	1 030 046
dont Logement	967 519	1 000 660
Marge brute	196 769	202 134
Résultat opérationnel courant	76 030	85 281
Résultat opérationnel	76 029	86 809
Résultat net de l'ensemble consolidé	51 903	56 704
Résultat net (part du groupe)	40 848	47 624
Résultat net par action	1,95 €	2,25 €
Réservations totales (TTC en valeur)	1 078 819	1 109 911
<i>Backlog total (HT en valeur)</i>	<i>1 018 635</i>	<i>1 122 569</i>

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

2013 **2012**

Actif		
Actif non courant	186 920	164 647
Actif courant	959 270	887 570
Total Actif	1 146 190	1 052 217
Passif		
Capitaux propres	188 202	149 111
Passif non courant	292 746	314 631
Passif courant	665 242	588 475
Total Passif	1 146 190	1 052 217

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

2013 **2012**

Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier et impôts	88 894	99 250
Impôt payé	131	- 2 057
Variation du Besoin en Fonds de Roulement	- 11 507	58 789
Flux de trésorerie généré par l'activité	77 518	155 983
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	- 21 451	6 145
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	- 21 572	- 147 243
Variation de trésorerie	34 495	14 885
Trésorerie à l'ouverture	153 763	138 878
Trésorerie à la clôture	188 258	153 763

Le chiffre d'affaires consolidé du groupe au titre de l'exercice 2013 s'établit à 1 026,0 millions d'euros, en baisse de 0,4 % par rapport à 2012. Le chiffre d'affaires de l'activité Logement recule de 3,3 %, s'établissant à 967,5 millions d'euros contre 1 000,7 millions d'euros au titre de l'exercice 2012. Ce recul s'explique essentiellement par la baisse du chiffre d'affaires de l'activité Appartements entre 2013 et 2012 de 57,4 millions d'euros (- 5,9 %). La part de l'activité Logement dans le chiffre d'affaires global s'élève à 94,3 % en 2013 contre 97,1 % en 2012.

Le chiffre d'affaires Appartements s'établit à 919,3 millions d'euros en 2013 à comparer à 976,7 millions d'euros en 2012. Il est réalisé à 44,0 % en Île-de-France et représente 95,0 % du total du Pôle Logement contre 97,6 % en 2012.

Le chiffre d'affaires Maisons individuelles en village a doublé par rapport à l'année dernière, à 48,2 millions d'euros contre 23,9 millions d'euros en 2012. Il est réalisé à 51,9 % en Régions contre 60,3 % en 2012.

Au cours de 2013, 5 839 logements (LEU)⁽¹⁾ ont été livrés contre 5 669 logements (LEU)⁽¹⁾ au cours de l'année précédente, en hausse de 3,0 %.

Le chiffre d'affaires Immobilier d'entreprise s'élève à 51,2 millions d'euros contre 21,1 millions d'euros en 2012.

La marge brute totale s'établit à 196,8 millions d'euros contre 202,1 millions d'euros en 2012. Le taux de marge brute global s'élève à 19,2 %, un niveau légèrement supérieur au niveau normatif du groupe, ceci malgré un retrait de 0,4 point par rapport au taux atteint en 2012. La marge brute Logement s'élève à 188,8 millions d'euros, en baisse de 3,0 % par rapport à 2012. Le taux de marge brute demeure stable, à 19,5 % du chiffre d'affaires Logement.

Le résultat opérationnel courant est en recul de 10,8 %, passant de 85,3 millions d'euros en 2012 à 76,0 millions d'euros en 2013. Cette baisse s'explique par la baisse de 5,4 millions d'euros de la marge brute d'une part et par la hausse de 3,9 millions d'euros des charges opérationnelles au cours de la période d'autre part.

Le résultat des entreprises intégrées avant impôt s'établit à 73,2 millions d'euros, contre 82,6 millions d'euros en 2012. La baisse de 9,3 millions d'euros s'explique par la baisse de 10,8 millions d'euros du résultat opérationnel, compensée en partie par la diminution de 1,3 million d'euros du coût de l'endettement financier net et des autres charges et produits financiers nets (voir paragraphe 2.3.4. « Coût de l'endettement financier net et autres charges et produits financiers »).

Le résultat net de l'ensemble consolidé s'élève à 51,9 millions d'euros, contre 56,7 millions d'euros en 2012. Le résultat net – part du groupe s'établit à 40,8 millions d'euros, en retrait de 14,2 % par rapport à 2012. Les participations ne donnant pas le contrôle sont en hausse de 2,0 millions d'euros, à 11,1 millions d'euros contre 9,1 millions d'euros en 2012.

Au 30 novembre 2013, le total du bilan de Kaufman & Broad représente un montant de 1 146,2 millions d'euros, contre 1 052,2 millions d'euros au 30 novembre 2012. Les capitaux propres s'élèvent à 188,2 millions d'euros à fin 2013, soit une hausse de 39,1 millions d'euros par rapport à 2012 qui s'explique principalement par le fait que 48,5 millions d'euros d'acompte sur dividendes ont été versés l'an dernier, ce qui n'était pas le cas en 2013.

La dette financière nette du groupe au 30 novembre 2013 s'élève à 50,0 millions d'euros, contre 81,2 millions d'euros au 30 novembre 2012. Les éléments constitutifs de cette baisse de 31,2 millions d'euros

(1) Logements Équivalent Unités livrés : LEU voir définition à la section 2.1.2. « Indicateurs d'activité ».

sont décrits à la section 2.4.1. «Flux de trésorerie». Le *gearing* (ratio de dette nette sur capitaux propres) s'établit à 26,6 %, contre 54,5 % au 30 novembre 2012.

Au cours de l'exercice 2013, le groupe a généré un excédent de 34,5 millions d'euros, portant la trésorerie de 153,8 millions d'euros à fin 2012 à 188,3 millions d'euros à la clôture de l'exercice 2013. 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 d'Appartements incluant des immeubles mixtes (appartements/locaux d'activité/commerce/bureau), toutes les surfaces sont converties en équivalents logements.

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/commerce/bureau) à la surface moyenne des logements précédemment obtenue.

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

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

Le *backlog* est une synthèse à un moment donné qui permet d'estimer le chiffre d'affaires restant à reconnaître au cours des prochains mois et ainsi de conforter les prévisions du groupe.

Étant précisé qu'il existe une part incertaine de transformation du *backlog* en revenus, notamment pour les réservations non encore actées.

2.1.3. SUIVI DES INDICATEURS

2.1.3.1. Réservations, offre commerciale et backlog

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

	Stock commercial fin de période ^(a)	Réservations nettes ^(b)	Logements ouverts à la vente ^(c)	Programmes en commercialisation ^(d)	Effectifs au 30 novembre
Exercice 2013	3 550	5 379	5 707	167	737 (dont 171 membres des départements marketing et commercial, 150 fonciers, 187 membres du département technique et 229 administratifs et membres des fonctions centralisées)
Exercice 2012	3 222	5 487	5 642	163	728 (dont 170 membres des départements marketing et commercial, 163 fonciers, 164 membres du département technique et 231 administratifs et membres des fonctions centralisées)

(a) Représenté par la somme du stock de logements disponibles à la vente au 30 novembre de l'année, c'est-à-dire la totalité des logements non réservés à la clôture de l'exercice.

(b) Il s'agit du nombre de réservations enregistrées au cours d'un exercice donné, c'est-à-dire du nombre de réservations signées par des clients au cours de l'exercice, diminué du nombre de réservations annulées à la date de clôture de l'exercice.

(c) Représenté par le nombre total net de logements ouverts à la vente au moment du lancement commercial pour les programmes dont le lancement commercial a eu lieu sur l'exercice comptable considéré.

(d) Il s'agit du nombre de tranches ouvertes à la commercialisation à la fin de la période.

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

Exercice clos le 30 novembre 2013	Surface habitable (hors parking)	Fourchette du prix de vente (TTC) ^(a)	Prix moyen ^(a)
Île-de-France			
Maisons individuelles en village	59 à 143 m ²	220 700 à 483 000 €	313 000 €
Appartements	22 à 123 m ²	2 260 à 7 600 €/m ²	3 915 €/m ²
Régions			
Maisons individuelles en village	59 à 250 m ²	167 000 à 500 000 €	268 000 €
Appartements	18 à 180 m ²	1 570 à 8 100 €/m ²	3 930 €/m ²

(a) Sur la base de l'activité de l'exercice 2013 (atypiques exclus)

L'offre commerciale actuelle de Kaufman & Broad reflète clairement le positionnement à la clientèle la plus présente sur le marché du logement neuf depuis plusieurs années, à savoir les primo-accédants ainsi que les investisseurs (institutionnels ou privés).

Ces produits ont la caractéristique de proposer 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 tableaux suivants montrent pour les maisons individuelles en village, les appartements et l'Immobilier d'entreprise, l'évolution des réservations et du *backlog* en volume et en valeur au cours des quatre trimestres des exercices 2012 et 2013.

Logements	Nombre de réservations net ^(a)	Réservations en valeur (milliers d'euros TTC)	Livraisons (LEU) ^(b)	Backlog (LEU)	Backlog en valeur (milliers d'euros HT)	Backlog en mois d'activité ^(c)
Maisons individuelles en village						
Exercice clos le 30 novembre 2012						
1 ^{er} trimestre	41	8 032	15	154	32 340	8,7
2 ^e trimestre	56	14 993	21	179	37 768	13,5
3 ^e trimestre	91	16 549	24	246	47 427	21,6
4 ^e trimestre	56	16 082	42	266	53 484	26,8
Total	244	55 655	102	-	-	-
Exercice clos le 30 novembre 2013						
1 ^{er} trimestre	58	14 943	39	287	58 894	26,3
2 ^e trimestre	75	21 026	36	329	69 489	28,7
3 ^e trimestre	146	42 113	65	407	90 796	28,8
4 ^e trimestre	69	27 507	93	385	94 739	23,6
Total	348	105 589	233	-	-	-
Appartements						
Exercice clos le 30 novembre 2012						
1 ^{er} trimestre	990	197 689	1 136	6 462	1 090 481	14,2
2 ^e trimestre	1 409	273 896	1 255	6 616	1 092 592	13,7
3 ^e trimestre	1 440	267 173	1 146	6 910	1 119 302	14,0
4 ^e trimestre	1 404	301 567	2 030	6 284	1 037 621	12,7
Total	5 243	1 040 325	5 567	-	-	-
Exercice clos le 30 novembre 2013						
1 ^{er} trimestre	1 025	179 086	1 078	6 231	999 844	12,5
2 ^e trimestre	1 437	266 746	1 391	6 288	999 700	12,4
3 ^e trimestre	1 202	220 301	1 293	6 197	976 790	12,1
4 ^e trimestre	1 367	218 612	1 844	5 720	870 403	11,4
Total	5 031	884 745	5 606	-	-	-

(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).

Immobilier d'entreprise

	M² réservés	Réservations en valeur (milliers d'euros TTC)	Backlog en valeur (milliers d'euros HT)
Exercice clos le 30 novembre 2012			
1 ^{er} trimestre	64	136	37 723
2 ^e trimestre	5 270	13 687	44 402
3 ^e trimestre	-	-33	37 419
4 ^e trimestre	-	-	30 974
Total	5 334	13 791	-
Exercice clos le 30 novembre 2013			
1 ^{er} trimestre	92	158	26 357
2 ^e trimestre	3 547	10 821	33 885
3 ^e trimestre	315	502	26 913
4 ^e trimestre	9 273	75 982	52 676
Total	13 227	87 464	-

2.1.3.1.1. Réservations

2.1.3.1.1.1. Pôle Logement

Au cours de l'exercice 2013, 5 379 réservations nettes de logements ont été enregistrées contre 5 487 en 2012, soit une baisse de 2,0%. En valeur, ces réservations se sont établies à 990,3 millions d'euros (TTC), à comparer à 1 096,0 millions d'euros (TTC) en 2012, soit un recul de 9,6%. Les rythmes de commercialisation se sont

ralentis au second semestre, marquant une baisse des réservations de logements de 6,9% en volume et de 15,4% en valeur par rapport au même semestre de 2012. Le Pôle Logement représente 91,8% du total des réservations en valeur du groupe contre 98,7% en 2012.

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 2013 et 2012 (du 1^{er} décembre au 30 novembre).

	Nombre de maisons individuelles réservées				Nombre d'appartements réservés			
	2013	%	2012	%	2013	%	2012	%
Île-de-France	159	46 %	131	54 %	2 321	46 %	2 368	45 %
Régions	189	54 %	113	46 %	2 710	54 %	2 875	55 %
Total	348	100 %	244	100 %	5 031	100 %	5 243	100 %

Appartements

Au cours de l'exercice 2013, 5 031 appartements ont été réservés contre 5 243 en 2012, soit une baisse de 4,0%. Cette baisse provient du recul de 5,7% des réservations en Régions et de 2,0% en Île-de-France. Les réservations d'appartements s'élèvent à 884,7 millions d'euros (TTC), contre 1 040,3 millions d'euros (TTC) en 2012, soit une baisse de 15,0%. Le retrait des réservations en valeur peut s'expliquer en partie par la diminution des prix de réservations en Île-de-France ainsi qu'en Régions, respectivement -5,8% et -16,3%.

Les réservations d'appartements ont été effectuées à 46,1% en volume et 49,6% en valeur en Île-de-France, contre respectivement 45,2% et 45,7% en 2012. La part des appartements demeure la plus importante dans les réservations du groupe puisqu'elle atteint 82,0% en valeur et 93,2% en volume du total de ses réservations, contre respectivement 93,7% et 95,6% en 2012.

Maisons individuelles en village

Sur l'ensemble de l'exercice 2013, les réservations de maisons individuelles en village ont progressé de 42,6% et s'établissent à 348 unités contre 244 pour l'année 2012. La hausse du nombre de maisons individuelles en village réservées est répartie en une augmentation de 28 réservations effectuées en Île-de-France et de 76 réservations supplémentaires en Régions. Les réservations en valeur ont presque doublé par rapport à celles enregistrées en 2012 et se sont élevées à 105,6 millions d'euros (55,7 millions d'euros en 2012). Les Régions ont contribué à hauteur de 73,1% dans la progression des réservations de maisons individuelles en village en volume mais seulement à 36,7% en valeur.

Réservations par secteur opérationnel

		2013			2012		
Exercice clos le 30 novembre		Nombre de réservations net	Réservation en valeur (en milliers d'euros TTC)	Prix moyen (en milliers d'euros TTC)	Nombre de réservations net	Réservation en valeur (en milliers d'euros TTC)	Prix moyen (en milliers d'euros TTC)
Île-de-France		2 480	500 916	-	2 499	505 915	-
	Logement	2 480	500 916	202,0	2 499	505 915	202,4
	Bureaux	-	-	-	-	-	-
	Autres	-	-	-	-	-	-
Ouest		698	88 118	-	506	78 572	-
	Logement	696	87 975	126,4	505	78 436	155,3
	Bureaux	2	144	71,8	1	136	-
	Autres	-	-	-	-	-	-
Sud-Ouest		974	180 262	-	1 051	201 705	-
	Logement	957	168 577	176,2	1 052	187 901	178,6
	Bureaux	7	10 663	-	-	13 654	-
	Autres	10	1 022	-	- 1	150	-
Sud-Est		896	161 854	-	1 139	268 211	-
	Logement	896	161 854	180,6	1 139	268 221	235,5
	Bureaux	-	-	-	-	-	-
	Autres	-	-	-	-	- 10	-
Rhône-Alpes		304	62 479	-	271	51 241	-
	Logement	304	62 479	205,5	271	51 241	189,1
	Bureaux	-	-	-	-	-	-
	Autres	-	-	-	-	-	-
Immobilier d'entreprise ^(b)		-	76 658	-	-	-	-
	Logement	-	-	-	-	-	-
	Bureaux	-	76 658	-	-	-	-
	Autres	-	-	-	-	-	-
Autres Régions		46	8 532	185,5	21	4 266	203,1
	Logement	46	8 532	185,5	21	4 266	203,1
	Bureaux	-	-	-	-	-	-
	Autres	-	-	-	-	-	-
Total Groupe		5 398	1 078 819	-	5 487	1 109 911	-
	Logement	5 379	990 333	184,1	5 487	1 095 980	199,7
	Bureaux ^(c)	9	87 464	-	1	13 791	-
	Autres ^(a)	10	1 022	-	- 1	140	-

(a) Terrains, lots à bâtir.

(b) Voir section 2.1.3.1.1.2. « Immobilier d'entreprise ».

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

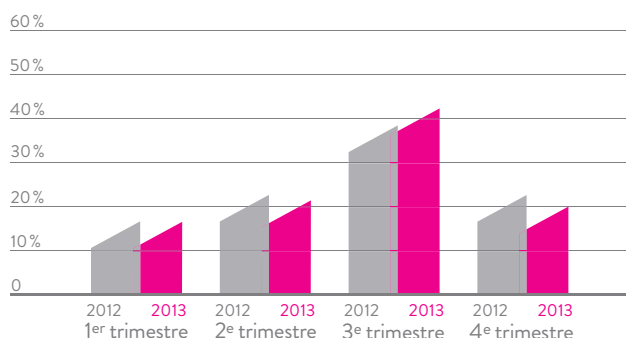
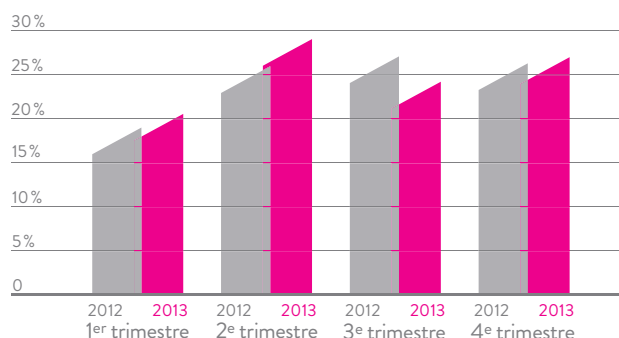
Sur le plan géographique, le Pôle Logement en Île-de-France enregistre une légère baisse des réservations de 0,8% en volume et de 1,0% en valeur. En Régions, les réservations de logements affichent un recul de 3,0% en volume et de 17,1% en valeur. La part des Régions dans le Pôle Logement recule au profit de l'Île-de-France. Elle représente 49,4% en valeur et 53,9% en volume des réservations de logements du groupe, à comparer à 53,8% en valeur et 54,5% en volume en 2012 et 60,2% en valeur et 66,1% en volume en 2011.

Au cours de 2013, le Sud-Ouest (Toulouse, Bordeaux, Bayonne) constitue 17,0% du montant total de réservations de logements, contre 16,3% pour le Sud-Est (Montpellier, Marseille, Toulon, Nice) et 6,3% pour Rhône-Alpes (Lyon, Grenoble, Annecy). Dans le

même temps, la part de l'Île-de-France passe de 46,2% à 50,6% en valeur et de 45,5% à 46,1% en volume.

À un an d'intervalle, le prix moyen des réservations de logements du groupe enregistre une baisse de 7,8%, passant de 199,7 milliers d'euros (TTC) en 2012 à 184,1 milliers d'euros (TTC) en 2013. L'Île-de-France demeure stable, avec une baisse de seulement 0,2% du prix moyen des logements réservés alors que les Régions affichent un retrait plus marqué de 14,5%.

Enfin, le taux de désistement moyen des contrats de réservation (hors annulation de réservations liées aux abandons de projets) enregistré par le groupe pour l'ensemble de l'exercice 2013 s'établit à 31,9%, à comparer à 22,4% en 2012.

Cycles et saisonnalité des réservations de logement par type de produits (en %)
Maisons individuelles en village

Appartements


Au cours de l'exercice 2013, le nombre de réservations d'appartements a atteint le niveau le plus élevé au 2^e trimestre et le niveau le plus bas au 1^{er} trimestre. Les réservations de maisons individuelles ont atteint le niveau le plus élevé au 3^e trimestre en 2013 ainsi qu'en 2012. Historiquement, les réservations sont moins nombreuses en début d'année.

2.1.3.1.1.2. Immobilier d'entreprise

Sur l'ensemble de l'exercice 2013, les réservations d'Immobilier d'entreprise s'élèvent à 87,5 millions d'euros (TTC), à comparer à 13,8 millions d'euros (TTC) en 2012. Il s'agit principalement du programme d'Immobilier d'entreprise réservé à 76,7 millions d'euros (TTC), d'une surface de 9 300 m² situé dans l'EcoQuartier –

Île Seguin – Rives de Seine à Boulogne-Billancourt (Haut-de-Seine) et acquis en VEFA (Vente en l'état futur d'achèvement) par la société Boursorama pour l'implantation de son futur siège social.

2.1.3.1.2. Backlog ou carnet de commandes

Le *backlog* total (carnet de commandes) s'élève à 1 018,6 millions d'euros (HT) au 30 novembre 2013, contre 1 122,6 millions d'euros (HT) au 30 novembre 2012, soit une baisse de 9,3%.

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 2013 et 2012 (du 1^{er} décembre au 30 novembre).

	Backlog en nombre de maisons individuelles en village				Backlog en nombre d'appartements			
	2013	%	2012	%	2013	%	2012	%
Île-de-France	166	43 %	113	42 %	2 532	44 %	2 496	40 %
Régions	219	57 %	153	58 %	3 188	56 %	3 788	60 %
Total	385	100 %	266	100 %	5 720	100 %	6 284	100 %

Le *backlog* Logement s'élève à 6 105 unités à comparer à 6 550 unités au 30 novembre 2012, soit une baisse de 6,8%. En valeur, il enregistre une baisse de 11,5% par rapport à la même période de 2012, s'établissant à 965,1 millions d'euros (HT) au 30 novembre 2013.

Appartements

Le *backlog* Appartements s'établit à 870,4 millions d'euros en 2013, en baisse de 16,1% par rapport à fin 2012 où il s'élevait à 1 037,6 millions d'euros. En volume, il s'élève à 5 720 unités contre 6 284 unités en 2012, soit un recul de 9,0%. En Île-de-France, le *backlog* Appartements progresse de 1,4% en volume mais enregistre une baisse de 6,0% en valeur. En Régions, il est en baisse en volume ainsi qu'en valeur, respectivement de -15,8% et -23,6% entre 2013 et 2012.

Maisons individuelles en village

Le *backlog* Maisons individuelles en village progresse de 44,7% en volume par rapport à celui du 30 novembre 2012, s'établissant à 385 unités. En valeur, la progression atteint 77,1%, soit 41,3 millions d'euros supplémentaires par rapport à 2012 où il s'élevait à 53,5 millions d'euros. Ces progressions sont attribuables aussi bien à l'Île-de-France qu'aux Régions. Au 30 novembre 2013, l'Île-de-France enregistre 166 maisons individuelles en *backlog* pour 52,4 millions d'euros, contre 113 unités pour 24,0 millions d'euros à fin 2012. Quant aux Régions, leur niveau de *backlog* affiche une hausse de 43,1% en volume et de 43,3% en valeur.

Backlog par secteur opérationnel

		2013			2012		
Exercice clos le 30 novembre		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)
Île-de-France		2 698	466 567	-	2 609	464 488	-
	Logement	2 698	466 567	172,9	2 609	464 488	178,0
	Bureaux	-	-	-	-	-	-
	Autres	-	-	-	-	-	-
Ouest		686	67 054	-	492	56 464	-
	Logement	686	67 054	97,7	492	56 464	114,8
	Bureaux	-	-	-	-	-	-
	Autres	-	-	-	-	-	-
Sud-Ouest		1 160	167 464	-	1 188	178 410	-
	Logement	1 145	155 541	135,8	1 184	166 450	140,6
	Bureaux	7	11 105	-	-	11 473	-
	Autres	8	818	-	4	487	-
Sud-Est		1 241	219 245	-	1 850	337 795	-
	Logement	1 241	219 245	176,7	1 849	337 008	182,3
	Bureaux	-	-	-	-	783	-
	Autres	-	-	-	1	3	-
Rhône-Alpes		306	52 375	-	347	56 516	-
	Logement	306	52 375	171,2	347	56 516	162,9
	Bureaux	-	-	-	-	-	-
	Autres	-	-	-	-	-	-
Immobilier d'entreprise ^(b)		-	41 571	-	-	18 718	-
	Logement	-	-	-	-	-	-
	Bureaux	-	41 571	-	-	18 718	-
	Autres	-	-	-	-	-	-
Autres Régions		29	4 361	150,4	69	10 178	147,5
	Logement	29	4 361	150,4	69	10 178	147,5
	Bureaux	-	-	-	-	-	-
	Autres	-	-	-	-	-	-
Total Groupe		6 120	1 018 635	-	6 555	1 122 569	-
	Logement	6 105	965 142	158,1	6 550	1 091 105	166,6
	Bureaux ^(c)	7	52 676	-	-	30 974	-
	Autres ^(a)	8	818	-	5	490	-

(a) Terrains, lots à bâtir.

(b) Voir section 2.1.3.1.1.2 « Immobilier d'entreprise ».

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

Le *backlog* Logement en Île-de-France enregistre une hausse de 3,4% en volume et de 0,4% en valeur par rapport à l'année précédente. Dans le même temps, les Régions sont en baisse de 13,5% en volume et de 20,4% en valeur, ce qui traduit le retrait du *backlog* de l'activité Appartements (-15,8% en volume et -23,6% en valeur). La part des Régions dans le *backlog* Logement se réduit au profit de l'Île-de-France, s'établissant à 55,8% en volume et 51,7% en valeur à fin 2013, contre 60,2% en volume et 57,4% en

valeur à fin 2012 : le Sud-Est représente 22,7% en valeur contre 16,1% pour le Sud-Ouest et 12,8% pour les autres Régions. La part de l'Île-de-France ressort à 48,3% en valeur et à 44,2% en volume, comparé respectivement à 42,6% et 39,8% à la même période de 2012.

Le *backlog* Logement au 30 novembre 2013 représente 12 mois d'activité contre 13 mois en 2012.

2.1.4. PERSPECTIVES

L'année 2014 s'ouvre avec des perspectives encore peu différentes même si elles sont mieux orientées en termes macro-économique : croissance économique attendue en accélération, stabilisation du chômage, stabilisation de la pression fiscale.

Les évolutions attendues de ces indicateurs pourraient inverser les anticipations des acteurs économiques en un sens plus positif dans les prochains mois même si toujours prudentes dans un premier temps. Plus spécifiquement, des facteurs pourraient avoir une influence positive sur la période :

- le déficit de production de logement cumulé en trois ans et qui atteint désormais 12 mois d'activité devrait s'avérer un facteur de soutien des prix et répondre à une demande latente à laquelle l'offre actuelle ne permet pas de répondre ;
- les annonces et mesures gouvernementales visant à relancer le secteur du logement au travers de plusieurs mécanismes propres à soutenir la production de logements sociaux et « intermédiaires » mais aussi libres pour atteindre 500 000 logements en construction d'ici 24 mois pourraient être un facteur de soutien et d'entraînement même si leurs effets ne devraient qu'être faibles en termes de chiffre d'affaires à court terme : entre autres, TVA à 10 % et exemption de taxe foncière sur 20 ans pour les logements « intermédiaires » (projets Argos - SNI), obligation de 30 % de logements sociaux, simplification des procédures en cas de recours...

Dès lors et après plus de 24 mois de dégradations régulières, un point d'inflexion pourrait être atteint d'ici fin 2014 et l'anticipation d'un rebond du marché du logement et de l'immobilier d'entreprise courant 2015 peut apparaître comme envisageable. Pour autant, ces facteurs positifs pourraient être :

- limités par l'effet conjoncturel des élections municipales en mars 2014 qui retardera probablement la sortie commerciale et administrative de certaines opérations de logements ;
- annulés par une hausse des taux d'intérêt rapide et supérieure à 1 % d'ici 12 mois même s'il s'agit d'un scénario que la plupart des économistes ne privilégient pas.

Si ce risque ne se concrétisait pas, 2014 devrait être une année de transition et visera à préparer et à accompagner une reprise du marché sur la période 2015-2016. Cela devrait se traduire en 2014 pour Kaufman & Broad par :

- un retrait maîtrisé de son activité logement tout en restant attentif aux évolutions de la typologie des clients et à leur capacité financière ;
- une accélération de son développement sur les produits des résidences seniors et étudiants ;
- une consolidation de sa présence sur le marché de l'immobilier d'entreprise en concrétisant les opérations actuellement à l'étude et en renouvelant le portefeuille ;
- rester attentif au développement de marchés connexes et complémentaires tels que l'immobilier commercial, de logistique et d'aménageur/lotisseur ;
- un renforcement de son portefeuille foncier sans modifier ses règles et critères de sélection et ce pour l'ensemble de sa gamme de produits ;
- un renforcement de ses compétences de commercialisation en matière de vente en bloc/institutionnel et réseaux/prescripteurs ;
- un renforcement de sa capacité financière.

Achat de terrains et réserve foncière

Au cours de l'exercice 2013, le groupe a fait des acquisitions de terrains pour un montant total de 164,8 millions d'euros. Le montant des achats de terrains s'élevait à 170,8 millions d'euros au titre de l'exercice 2012, soit une baisse de 3,5 %.

En raison de la durée moyenne des programmes et du suivi de certains indicateurs comme les réservations des clients, le carnet de commandes (*backlog*) et le nombre de terrains sous promesse, le groupe dispose d'une assez bonne visibilité de son activité à un horizon de 12 mois (voir sections 2.1.2. « Indicateurs d'activité » et 2.1.3. « Suivi des indicateurs »).

Le portefeuille foncier (terrains à développer pour lesquels un acte ou une promesse de vente a été signé(e)) représente au 30 novembre 2013 une valeur de 593,1 millions d'euros. La valeur des indemnités d'immobilisation liées à ces options d'achat qui seraient éventuellement dûes par le groupe, s'il ne procédait pas à leur acquisition alors que les conditions requises dans la promesse seraient satisfaites s'élève à 30,5 millions d'euros (inscrites en engagements hors bilan ou incluses à l'actif du bilan).

Réserve foncière

Lots pouvant être développés d'ici 2016 (au 30 novembre 2013)

	En unités	En m ² estimés (c) (d) (e)
Terrains à développer (a)	15 213	972 283
Maisons individuelles	733	61 152
Appartements	14 471	852 332
Immobilier d'entreprise	9	58 799
Autres	-	-
Terrains en cours d'étude (b)	7 257	468 622
Maisons individuelles	831	55 015
Appartements	6 196	377 177
Immobilier d'entreprise	158	27 430
Autres	72	9 000
Total – France	22 470	1 440 905

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

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

(c) En surface SHON estimée, c'est-à-dire Surface Hors Œuvres Nette.

(d) Sur la base d'une maison individuelle d'une surface moyenne de 100 m².

(e) Sur la base d'un appartement d'une surface moyenne de 60 m² plus 15 % pour les parties communes.

Au 30 novembre 2013, le portefeuille foncier Logement du groupe s'élève à 15 204 logements dont 5 401 en Île-de-France et 9 803 en Régions, soit près de trois ans d'activité. Le portefeuille foncier de bureaux, quant à lui, représente 58 799 m² (SHON). Le potentiel d'activité du groupe d'ici à 2016 représente ainsi 22 231 logements et 86 229 m² de bureaux dont 7 027 logements et 27 430 m² de bureaux issus des terrains en cours d'étude.

Au cours de l'année 2014, le groupe prévoit de développer 91 nouveaux programmes de logements pour un total de 6 626 lots dont 37 programmes en Île-de-France pour 2 693 lots et 54 programmes en Régions pour 3 933 lots et un programme d'Immobilier d'entreprise en Île-de-France.

2.2. ÉLÉMENTS SIGNIFICATIFS DU COMPTE DE RÉSULTAT

2.2.1. CHIFFRES CLÉS

Le tableau ci-dessous présente les éléments significatifs du compte de résultat consolidé du groupe pour les deux derniers exercices.

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

	2013	2012
Chiffre d'affaires	1 025 954	1 030 046
Marge brute	196 769	202 134
Résultat opérationnel courant	76 030	85 281
Résultat opérationnel	76 029	86 809
Résultat net de l'ensemble consolidé	51 903	56 705
Résultat net (part du groupe)	40 848	47 624
Résultat net par action	1,95 €	2,25 €

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 2013 sont décrits à la note 1 de l'annexe des comptes consolidés au 30 novembre 2013.

Le groupe comptabilise son **chiffre d'affaires** et sa marge en fonction de l'avancement des programmes selon la règle suivante : le chiffre d'affaires comptabilisé pour un programme donné est égal au produit du chiffre d'affaires cumulé des lots pour lesquels l'acte de vente notarié a été signé et du rapport entre le montant des dépenses foncières et des dépenses de construction engagées par le groupe sur ledit programme et le budget total des dépenses dudit programme.

La **marge brute** correspond au chiffre d'affaires diminué du coût des ventes. Le coût des ventes est constitué du prix des terrains, des coûts fonciers qui y sont rattachés (taxes,...), des commissions versées aux développeurs et aux commerciaux de Kaufman & Broad, des honoraires et commissions inhérents aux mandats délivrés par Kaufman & Broad en vue de vendre les programmes immobiliers, des coûts de construction et des coûts d'emprunt directement attribuables au développement de programmes.

Le **résultat opérationnel courant** correspond à la marge brute corrigée des charges commerciales, des charges administratives, des charges techniques et services après-vente et des autres charges et produits d'exploitation :

- les **charges commerciales** comprennent les salaires pour la partie fixe et charges sociales des vendeurs, de l'encadrement des ventes et du personnel des *showroom*, les frais d'entretien des zones modèles 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). Ces charges sont à mettre en relation avec le nombre de programmes ouverts à la commercialisation dans l'année ;
- les **charges administratives** regroupent l'ensemble des salaires du personnel administratif, les loyers et charges locatives (siège et agences), les honoraires externes, les frais de déplacement, les impôts et taxes (taxe professionnelle principalement), les coûts d'entretien, les fournitures ;
- les **charges techniques et services après-vente** regroupent l'ensemble des salaires du personnel en charge du suivi technique de programmes immobiliers ainsi que des prestations liées aux opérations d'après-vente, les frais de déplacement, les coûts d'entretien, les fournitures ;
- la rubrique «**Autres charges et produits**» regroupe l'ensemble des dotations et reprises d'amortissements et de provisions, les frais des départements techniques et du service clients pour l'après-vente (salaires, frais de déplacement..).

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 associés et co-entreprises (mises en équivalence).

Le **résultat net – part du groupe** correspond au résultat net de l'ensemble consolidé corrigé :

- du résultat des participations ne donnant pas le contrôle (intérêts des minoritaires) qui comprend l'ensemble des produits et charges revenant aux minoritaires des sociétés consolidées par Intégration Globale.

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

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

2.3. COMMENTAIRES SUR LES RÉSULTATS

État du résultat global consolidé

Compte de résultat consolidé

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Chiffre d'affaires	1 025 954	1 030 046
Coût des ventes	- 829 185	- 827 912
Marge brute	196 769	202 134
Charges commerciales	- 30 619	- 29 242
Charges administratives	- 65 058	- 62 935
Charges techniques et service après-vente	- 18 052	- 16 301
Autres charges	- 10 180	- 9 326
Autres produits	3 170	951
Résultat opérationnel courant	76 030	85 281
Autres produits non courants	5	1 538
Autres charges non courantes	- 6	- 10
Résultat opérationnel	76 029	86 809
Charges financières	- 3 551	- 5 918
Produits financiers	744	1 797
Coût de l'endettement financier net	- 2 807	- 4 121
Autres charges financières	-	- 1 109
Autres produits financiers	-	1 000
Résultat des entreprises intégrées avant impôts	73 222	82 579
Impôts sur les résultats	- 21 961	- 25 814
Résultat net des entreprises intégrées	51 261	56 765
Quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises	642	- 61
Résultat net de l'ensemble consolidé	51 903	56 704
Résultat des participations ne donnant pas le contrôle	11 055	9 080
Résultat net – part du groupe	40 848	47 624
Nombre d'actions moyen de base	20 915 865	21 135 155
Résultat de base par action	1,95 €	2,25 €
Résultat dilué par action	1,95 €	2,25 €

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 Équivalents Unités (LEU), le chiffre d'affaires et la marge brute par ligne de produits pour les exercices 2013 et 2012 :

Exercice clos le 30 novembre (en milliers d'euros)	2013			2012		
	Livraisons (LEU)	Chiffre d'affaires	Marge brute ^(b)	Livraisons (LEU)	Chiffre d'affaires	Marge brute ^(b)
Appartements	5 606	919 297	178 121	5 567	976 726	189 645
Maisons individuelles	233	48 221	10 646	102	23 933	4 967
Total Logement	5 839	967 519	188 767	5 669	1 000 660	194 612
Immobilier d'entreprise	2	51 223	5 981	10	21 087	5 781
Autres ^(a)	7	698	162	11	1 649	278
Showroom	-	6 515	1 859	-	6 650	1 463
Total Général	5 848	1 025 954	196 769	5 690	1 030 046	202 134

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

(b) IAS 23 révisée « Coûts d'emprunt » : depuis le 1^{er} décembre 2009, le groupe applique de manière prospective cette norme qui requiert la capitalisation des coûts d'emprunt directement attribuables à l'acquisition et la production d'actifs éligibles. Le montant incorporé dans la marge brute au 30 novembre 2013 s'élève à 9,5 millions d'euros, soit 4,8 % de la marge brute, contre 10,1 millions d'euro au 30 novembre 2012.

Livraisons (LEU)

Le nombre total de Logements Equivalent Unité livrés (LEU) est en hausse de 3,0 % entre 2013 et 2012, passant de 5 669 unités livrées en 2012 à 5 839 unités livrées en 2013. La part des appartements s'élève à 96,0 % des logements livrés contre 98,2 % en 2012.

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires total (HT) du groupe est en léger recul de 0,4 % par rapport à 2012, s'établissant à 1 026,0 millions d'euros contre 1 030,0 millions d'euros en 2012. Ce recul est essentiellement expliqué par la baisse du chiffre d'affaires de l'activité Appartements (-57,4 millions d'euros), en partie compensée par la hausse du chiffre d'affaires de l'activité Maisons individuelles (+24,3 millions d'euros) et de celui de l'Immobilier d'entreprise (+30,1 millions d'euros).

Activité Appartements

Le chiffre d'affaires de l'activité Appartements marque un recul de 5,9 %, passant de 976,7 millions d'euros à 919,3 millions d'euros en 2013. Il est réalisé à la hauteur de 44,0 % en Île-de-France contre 45,6 % en 2012. La part des Appartements dans le chiffre d'affaires total représente 89,6 %, contre 94,8 % l'année précédente. La baisse de 57,4 millions d'euros du chiffre d'affaires des appartements provient de la baisse enregistrée en Île-de-France ainsi qu'en Régions, respectivement de -40,8 millions d'euros et de -16,6 millions d'euros.

Activité Maisons individuelles en village

Le chiffre d'affaires de l'activité Maisons individuelles a doublé par rapport à celui de 2012, passant de 23,9 millions d'euros en 2012 à 48,2 millions d'euros en 2013. Sa part dans le chiffre d'affaires total représente 4,7 %, à comparer à 2,3 % en 2012. La progression de 24,3 millions d'euros est répartie entre 13,7 millions d'euros pour l'Île-de-France et 10,6 millions d'euros pour les Régions. La part de l'Île-de-France dans le chiffre d'affaires Maisons individuelles a progressé de 8,4 points par rapport à 2012 pour s'établir à 48,1 % en 2013.

Autres activités

Le chiffre d'affaires de l'activité Immobilier d'entreprise a enregistré une progression significative de 30,1 millions d'euros et s'élève à 51,2 millions d'euros en 2013.

Le chiffre d'affaires provenant des activités de vente de terrains et d'honoraires extérieurs (au titre de la Maîtrise d'Ouvrage Délégée) est réduit de moitié, passant de 1,6 million d'euros en 2012 à 0,7 million d'euros en 2013.

Le chiffre d'affaires de l'activité *Showroom* demeure quasi-stable, s'établissant à 6,5 millions d'euros comparé à 6,7 millions d'euros en 2012.

Marge brute

La marge brute du groupe s'établit à 196,8 millions d'euros contre 202,1 millions d'euros en 2012, soit un recul de 2,7 % (-5,4 millions d'euros).

Activité Appartements

L'activité Appartements affiche une marge brute de 178,1 millions d'euros, à comparer à 189,6 millions d'euros en 2012. Son taux de marge brute s'établit à 19,4 %, inchangé par rapport à 2012. La baisse de 11,5 millions d'euros de la marge brute provient d'une baisse de 4,5 millions d'euros en Île-de-France et de près de 7,0 millions d'euros dans les Régions.

Activité Maisons individuelles en village

Dans la même tendance que son chiffre d'affaire, la marge brute de l'activité Maisons individuelles a enregistré une forte augmentation par rapport à 2012. Elle s'élève à 10,6 millions d'euros pour l'exercice 2013 contre 5,0 millions d'euros pour l'exercice 2012. Le taux de marge brute de cette activité s'établit à 22,1 % contre 20,8 % l'an dernier. En Île-de-France, le taux de marge brute s'établit à 25,8 % contre 40,1 % taux atypique en 2012. En Régions, le taux de marge progresse de 10,6 points comparé à 2012 où il s'établissait à 8,0 %.

Autres activités

La marge brute des autres activités s'élève à 8,0 millions d'euros contre 7,5 millions d'euros en 2012, soit une augmentation de 6,4 % par rapport à 2012. L'activité Immobilier d'entreprise représente à elle seule 6,0 millions d'euros dans la marge des autres activités, soit une hausse de 3,5 % d'une année sur l'autre.

Le taux de marge brute du segment Immobilier d'entreprise a été ramené à 11,7 % au cours de l'exercice clos le 30 novembre 2013, à comparer au taux de 27,5 % dégagé au cours de l'exercice clos le 30 novembre 2012. Cette baisse résulte principalement d'une

variation du mix produits développé entre les deux exercices. Ainsi, au cours de l'exercice clos le 30 novembre 2012, les activités d'Immobilier d'entreprise ont concerné des lots liés à des programmes mixtes de bureaux et logement dans les Régions. Au cours de l'exercice clos le 30 novembre 2013, les activités d'Immobilier d'entreprise ont en revanche consisté en de purs programmes de construction de bureaux en Île-de-France, au titre desquels des marges brutes moyennes plus faibles sont généralement dégagées en raison de frais fonciers plus importants et d'autres coûts de vente.

2.3.1.2. Décomposition par secteur opérationnel

Le tableau suivant décompose le nombre de Logements Équivalents Unités (LEU), le chiffre d'affaires et la marge brute par secteur géographique pour les exercices 2013 et 2012 :

Exercice clos le 30 novembre		2013			2012		
(en milliers d'euros)		Livraisons (LEU)	Chiffre d'affaires	Marge brute ^(b)	Livraisons (LEU)	Chiffre d'affaires	Marge brute ^(b)
Île-de-France		2 391	432 139	93 769	2 312	460 288	95 272
	Logement	2 391	428 016	91 892	2 309	455 158	94 255
	Bureaux	-	-	-	-	-	-
	Autres ^(a)	-	4 124	1 877	3	5 130	1 017
Ouest		504	63 343	10 109	489	56 703	9 117
	Logement	502	63 075	10 405	487	56 465	8 988
	Bureaux	2	201	- 44	1	109	- 6
	Autres ^(a)	-	67	- 251	1	130	135
Sud-Ouest		1 006	162 791	31 259	969	151 545	28 973
	Logement	1 000	153 202	28 693	963	150 878	28 903
	Bureaux	-	9 004	1 628	-	-	-
	Autres ^(a)	6	585	937	6	667	70
Sud-Est		1 505	253 418	42 276	1 297	256 148	45 987
	Logement	1 504	250 280	42 305	1 287	238 509	40 741
	Bureaux	-	776	470	9	15 291	4 736
	Autres ^(a)	1	2 362	- 499	1	2 349	509
Rhône-Alpes		345	57 621	13 947	560	90 508	20 367
	Logement	345	57 567	13 751	560	90 507	20 365
	Bureaux	-	-	-	-	-	-
	Autres ^(a)	-	54	196	-	2	2
Immobilier d'entreprise		-	41 243	3 927	-	5 688	1 051
	Logement	-	-	-	-	-	-
	Immobilier d'entreprise	-	41 243	3 927	-	5 688	1 051
	Autres ^(a)	-	-	-	-	-	-
Autres Régions		97	15 400	1 482	63	9 166	1 368
	Logement	97	15 379	1 721	63	9 143	1 360
	Bureaux	-	-	-	-	-	-
	Autres ^(a)	-	21	- 239	-	23	8
Total		5 848	1 025 954	196 769	5 690	1 030 046	202 134

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

(b) IAS 23 révisée « Coûts d'emprunt » : depuis le 1^{er} décembre 2009, le groupe applique de manière prospective cette norme qui requiert la capitalisation des coûts d'emprunt directement attribuables à l'acquisition et la production d'actifs éligibles. Le montant incorporé dans la marge brute au 30 novembre 2013 s'élève à 9,5 millions d'euros, soit 4,8 % de la marge brute, contre 10,1 millions d'euros au 30 novembre 2012.

Livraisons (LEU)

Par secteur géographique, l'Île-de-France représente une part importante dans l'activité Logement du groupe avec 40,9 % des logements livrés en 2013 (40,8 % pour les appartements et 45,5 % pour les maisons individuelles en village) contre 40,7 % en 2012.

Le groupe est également actif dans le Sud-Est (Nice, Toulon, Marseille, Montpellier) et dans le Sud-Ouest (Toulouse, Bordeaux, Bayonne) où il réalise, respectivement 25,8 % et 17,1 % de ses logements livrés comparé à 22,7 % et 17,0 % en 2012.

Chiffre d'affaires Logement

Le chiffre d'affaires Logement s'établit à 967,5 millions d'euros en 2013 contre 1 000,7 millions d'euros en 2012, en baisse de 3,3%. La part des Régions dans le chiffre d'affaires Logement progresse légèrement par rapport à celle de 2012, représentant 55,8% contre 54,5% en 2012.

Le Sud-Est (Nice, Toulon, Marseille, Montpellier) et le Sud-Ouest (Toulouse, Bordeaux, Bayonne) constituent les deux principaux contributeurs après l'Île-de-France avec respectivement 25,9% et 15,8% du chiffre d'affaire Logement. La part de l'Ouest (Nantes, Rennes) s'élève à 6,5% et 5,9% pour Rhône-Alpes (Lyon, Grenoble, Annecy).

La baisse de 33,1 millions d'euros du chiffre d'affaires Logement par rapport à 2012 est masquée par les disparités géographiques. En effet, le retrait de 60,1 millions d'euros du chiffre d'affaires dont 32,9 millions d'euros de Rhône-Alpes et 27,1 millions d'euros de l'Île-de-France s'est répercuté sur le chiffre d'affaires Logement du groupe, malgré une progression constatée en Sud-Est, à l'Ouest, en Sud-Ouest et aux Autres Régions (Lille-Flandre, Strasbourg, Rouen), respectivement de 11,8 millions d'euros, 6,6 millions d'euros, 2,3 millions d'euros et 6,2 millions d'euros.

Marge brute Logement

La marge brute du Pôle Logement au 30 novembre 2013 s'élève à 188,8 millions d'euros contre 194,6 millions d'euros en 2012, soit une baisse de 3,0% sur un an. Le taux de marge brute Logement, quant à lui, reste stable, à 19,5% en 2013 contre 19,4% en 2012.

L'Île-de-France contribue à hauteur de 48,7% de la marge brute Logement réalisée par le groupe en 2013 (48,4% en 2012). Le Sud-Est (Marseille, Toulon, Nice et Montpellier) représente 22,4% pour sa part et le Sud-Ouest (Toulouse, Bordeaux et Bayonne) constitue le 3^e principal contributeur avec 15,2%. La région Rhône-Alpes (Lyon, Grenoble, Annecy) et l'Ouest (Nantes, Rennes) contribuent respectivement à hauteur de 7,3% et 5,5% de la marge brute du Pôle Logement.

Dans la même tendance de la variation du chiffre d'affaire Logement, la baisse de 5,8 millions d'euros de la marge brute Logement entre 2013 et 2012 provient principalement du recul de 6,6 millions d'euros de Rhône-Alpes et de 2,4 millions d'euros de l'Île-de-France, compensé en partie par l'augmentation de 1,4 million d'euros de l'Ouest et de 1,6 million d'euros du Sud-Est.

2.3.2. RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT – MARGE OPÉRATIONNELLE

Le résultat opérationnel courant du groupe baisse de 10,8%, passant de 85,3 millions d'euros en 2012 à 76,0 millions d'euros en 2013. La marge opérationnelle courante s'établit à 7,4% contre 8,3% en 2012.

La baisse de 9,3 millions d'euros du résultat opérationnel courant reflète en premier lieu la baisse de la marge brute de 5,4 millions d'euros, à laquelle vient s'ajouter une hausse des charges opérationnelles de 3,9 millions d'euros entre 2013 et 2012. Au 30 novembre 2013, les charges opérationnelles s'élèvent à 120,7 millions d'euros contre 116,9 millions d'euros en 2012. Les charges opérationnelles exprimées en pourcentage du chiffre d'affaires s'établissent à 11,8% en 2013 contre 11,3% en 2012.

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

Charges commerciales

Les charges commerciales s'élèvent à 30,6 millions d'euros contre 29,2 millions d'euros l'an dernier, soit une hausse de 4,7%. Cette augmentation provient essentiellement des dépenses de publicité liées à une communication renforcée sur les programmes en cours et les nouveaux programmes lancés sur la période (+0,8 million d'euros) ainsi qu'à une hausse des postes salaires et charges sociales liée à l'augmentation annuelle des salaires (+0,7 million d'euros).

Rémunérations des forces commerciales

Le tableau ci-dessous montre l'évolution des salaires et des charges salariales (la partie fixe et la partie variable sont incluses dans le coût des ventes) liés à l'équipe commerciale sur les deux derniers exercices :

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

	2013	2012
Salaires et charges sociales	8 167	7 468
Commissions versées aux vendeurs	10 676	9 049
En pourcentage du chiffre d'affaires total	1,8 %	1,6 %

Commissions sur ventes

(en milliers d'euros)

	2013	2012
Commissions versées aux vendeurs	10 676	9 049
Commissions externes	21 190	17 973
Total commissions sur ventes	31 866	27 022
En pourcentage du chiffre d'affaires total	3,1 %	2,6 %
En pourcentage de la marge brute Logement	16,9 %	13,9 %

Le montant des commissions sur ventes s'élève à plus de 31,9 millions d'euros en 2013 dont 10,7 millions d'euros pour les commissions internes (versées aux vendeurs) et 21,2 millions d'euros pour les commissions externes (versées aux prescripteurs). L'augmentation de 1,6 million d'euros des commissions internes s'explique principalement par la hausse de la partie variable accordée aux vendeurs. Quant à la hausse de 3,2 millions d'euros des commissions externes, elle s'explique en partie par la hausse de 14,8% du nombre des réservations par prescripteurs et par réseaux entre 2013 et 2012. 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 Appartements) ainsi que dans celui des campagnes nationales de publicité sur son image et ses produits, consacre annuellement un montant de dépenses représentant entre 1,5% et 2,0% de son chiffre d'affaires.

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)

	2013	2012
Dépenses de publicité	19 894	19 076
En pourcentage du chiffre d'affaires	1,9 %	1,9 %

La part des frais de publicité et des coûts des zones modèles dans le chiffre d'affaires s'établit au même niveau que 2012, à 1,9%. Les dépenses de publicité en 2013 augmentent de 4,3% alors que le chiffre d'affaires est en baisse de 0,4% entre les deux exercices. La hausse des dépenses de publicité s'explique par une commu-

nication renforcée sur les programmes en cours et les nouveaux programmes lancés sur la période.

Charges administratives

Les charges administratives ressortent à 65,1 millions d'euros en 2013, contre 62,9 millions d'euros en 2012. La hausse de 2,1 millions d'euros est principalement imputable à l'augmentation du poste salaires et charges sociales liée à l'augmentation annuelle des salaires.

Charges techniques et service après-vente

Les charges techniques et services après-vente s'élèvent à 18,1 millions d'euros contre 16,3 millions d'euros l'an dernier, soit une hausse de 10,7%. Cette hausse provient essentiellement de la hausse des salaires et charges sociales de 1,7 million d'euros liée à la hausse des effectifs.

Autres charges et produits

Le poste «Autres charges et produits» ressortent à 7,0 millions d'euros, en baisse de 16,3% par rapport à 2012 où il s'élevait à 8,4 millions d'euros. La variation nette de ce poste d'une année sur l'autre s'explique d'une part par l'augmentation des autres produits de 2,2 millions d'euros provenant de 1,3 million d'euros de la cession des bureaux de l'agence de Grenoble et de l'augmentation de 0,9 million d'euros des ventes de service et d'autre part, par la hausse de 0,9 million d'euros des autres charges. La hausse des autres charges s'explique principalement par l'augmentation de 2,1 millions d'euros de reprises de provisions consécutives aux soldes de litiges anciens et 0,5 million d'euros d'autres charges, compensée en partie par la baisse de 2,0 millions d'euros des charges sur projets abandonnés.

2.3.3. AUTRES PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS

Ce poste fait apparaître au 30 novembre 2013 un produit de 5 milliers d'euros contre un produit de 1,5 million d'euros en 2012. Au cours de l'exercice 2012, après avoir réétudié le montage d'une opération immobilière, le groupe a décidé de lancer en commercialisation le projet sur l'un des terrains antérieurement

déprécié. La provision pour dépréciation avait été reprise à hauteur de 1,5 million d'euros.

Les montants des charges non courantes ne sont pas significatifs sur l'exercice 2013 ainsi que sur l'exercice 2012, respectivement 6 milliers d'euros et 10 milliers d'euros.

2.3.4. COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET AUTRES CHARGES ET PRODUITS FINANCIERS

Coût de l'endettement financier net

Le coût de l'endettement financier net est en diminution de 1,3 million d'euros, passant de 4,1 millions d'euros en 2012 à 2,8 millions d'euros en 2013. Cette diminution s'explique principalement par :

- une baisse de 2,9 millions d'euros des charges d'intérêts sur les lignes de crédit syndiqué ;
- une baisse de 3,3 millions d'euros des charges d'intérêts sur *swap* ;
- une augmentation de 1,7 million d'euros des frais de montage ;
- une baisse de 1,9 million d'euros de la capitalisation des frais financiers liée à l'application de la norme IAS 23 ;

- une baisse de 1,1 million d'euros des produits financiers.

Autres charges et autres produits financiers

Suite au remboursement anticipé des lignes Senior B et C et à l'abandon du droit au tirage d'une partie de la ligne RCF intervenus en 2011 et en 2012, un complément d'amortissement des frais de mise en place portant sur les lignes Senior B et Senior C a été enregistré en «Autres charges financières» pour 1,1 million d'euros au titre de l'exercice 2012. Par ailleurs, un montant de 1,0 million d'euros avait été enregistré en «Autres produits financiers» dans le cadre de ces opérations. Au titre de l'exercice 2013, aucun montant d'autres produits et charges financiers n'a été enregistré.

2.3.5. RÉSULTAT NET

Charge d'impôt

L'impôt sur les résultats présente une charge d'impôt de 22,0 millions d'euros calculée sur le résultat bénéficiaire du groupe au 30 novembre 2013, à comparer à 25,8 millions d'euros au titre de l'exercice 2012 (voir section 4.1.3. « État du résultat global » note 13.2. « Preuve d'impôt »).

Participations ne donnant pas le contrôle

Le montant des participations ne donnant pas le contrôle est en hausse de 2,0 millions d'euros passant de 9,1 millions d'euros en 2012 à 11,1 millions d'euros en 2013. Cette augmentation est le reflet de la hausse du nombre d'opérations réalisées en co-promotion durant l'année 2013.

Résultat net

Le résultat net – part du groupe au titre de l'exercice 2013 est en retrait de 14,2 % par rapport à l'exercice 2012. Il s'élève à 40,8 millions d'euros, contre 47,6 millions d'euros en 2012.

La marge nette (résultat net exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires) s'établit à 4,0 % en 2013 contre 4,6 % en 2012.

2.3.6. 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.

Exercice clos le 30 novembre 2013
(en milliers d'euros)

	Île-de-France	Ouest	Sud-Ouest	Sud-Est
Chiffre d'affaires	432 139	63 343	162 791	253 418
Marge brute	93 119	10 376	30 292	43 508
Charges commerciales	- 12 452	- 1 453	- 4 988	- 6 437
Charges administratives	- 14 989	- 2 961	- 8 213	- 8 961
Charges techniques et service après-vente	- 7 809	- 948	- 2 908	- 4 117
Autres charges	- 1 124	- 1 041	- 1 399	- 2 786
Autres produits	565	62	458	134
Réallocation quote-part de refacturation siège	- 11 206	- 2 247	- 6 256	- 7 106
Résultat opérationnel courant	46 107	1 789	6 986	14 235
Autres charges et produits non courants	10	-	-	- 7
Résultat opérationnel	46 117	1 789	6 986	14 228
Coût de l'endettement financier net et autres charges/produits financiers	5 804	492	83	748
Réallocation coût de l'endettement financier net	- 3 805	- 763	- 2 124	- 2 413
Résultat des entreprises intégrées avant impôt	48 116	1 518	4 945	12 563
Impôt sur les résultats	- 15 035	- 316	- 1 324	- 3 237
Quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises	478	- 34	9	- 61
Résultat net de l'ensemble consolidé	33 559	1 168	3 631	9 265
<i>Résultat net (part du groupe)</i>	<i>28 269</i>	<i>529</i>	<i>2 319</i>	<i>5 934</i>
<i>Participations ne donnant pas le contrôle</i>	<i>5 290</i>	<i>639</i>	<i>1 312</i>	<i>3 331</i>

Exercice clos le 30 novembre 2013
(en milliers d'euros)

	Rhône-Alpes	Immobilier d'entreprise	Autres Régions	Siège	Total
Chiffre d'affaires	57 621	41 243	15 400	-	1 025 954
Marge brute	13 821	3 927	1 725	-	196 768
Charges commerciales	- 1 834	- 54	- 86	- 3 315	- 30 619
Charges administratives	- 4 156	- 1 583	- 862	- 23 332	- 65 058
Charges techniques et service après-vente	- 1 210	- 187	- 187	- 694	- 18 052
Autres charges	- 845	230	273	- 3 488	- 10 180
Autres produits	1 465	1	25	461	3 170
Réallocation quote-part de refacturation siège	- 2 338	- 911	- 304	30 368	-
Résultat opérationnel courant	4 902	1 423	584	-	76 030
Autres charges et produits non courants	- 3	-	- 1	-	- 1
Résultat opérationnel	4 899	1 423	583	-	76 029
Coût de l'endettement financier net et autres charges/produits financiers	1 349	- 532	- 440	- 10 311	- 2 807
Réallocation coût de l'endettement financier net	- 794	- 309	- 103	10 311	-
Résultat des entreprises intégrées avant impôt	5 454	582	40	-	73 222
Impôt sur les résultats	- 1 825	- 211	- 16	-	- 21 961
Quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises	251	-	-	-	642
Résultat net de l'ensemble consolidé	3 880	371	24	-	51 903
<i>Résultat net (part du groupe)</i>	<i>3 401</i>	<i>371</i>	<i>20</i>	<i>-</i>	<i>40 848</i>
<i>Participations ne donnant pas le contrôle</i>	<i>479</i>	<i>-</i>	<i>4</i>	<i>-</i>	<i>11 055</i>

Exercice clos le 30 novembre 2012
(en milliers d'euros)

	Île-de-France	Ouest	Sud-Ouest	Sud-Est
Chiffre d'affaires	460 288	56 703	151 545	256 149
Marge brute	95 272	9 117	28 973	45 988
Charges commerciales	- 11 275	- 1 416	- 4 661	- 7 612
Charges administratives	- 13 040	- 2 509	- 7 346	- 8 233
Charges techniques et service après-vente	- 6 739	- 901	- 2 428	- 3 891
Autres charges	- 4 726	- 1 313	- 2 341	- 3 355
Autres produits	273	16	172	66
Réallocation quote-part de refacturation siège	- 8 020	- 1 592	- 5 359	- 6 019
Résultat opérationnel courant	51 745	1 402	7 010	16 944
Autres charges et produits non courants	2	-	1 520	- 14
Résultat opérationnel	51 747	1 402	8 530	16 930
Coût de l'endettement financier net et autres charges/produits financiers	9 280	1 116	1 192	1 818
Réallocation coût de l'endettement financier net	- 6 451	- 1 213	- 3 807	- 4 454
Résultat des entreprises intégrées avant impôt	54 576	1 305	5 915	14 294
Impôt sur les résultats	- 18 016	- 400	- 1 843	- 3 688
Quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises	- 100	98	- 129	7
Résultat net de l'ensemble consolidé	36 460	1 003	3 943	10 613
<i>Résultat net (part du groupe)</i>	<i>33 768</i>	<i>660</i>	<i>3 193</i>	<i>6 650</i>
<i>Participations ne donnant pas le contrôle</i>	<i>2 692</i>	<i>343</i>	<i>750</i>	<i>3 963</i>

Exercice clos le 30 novembre 2012
(en milliers d'euros)

	Rhône-Alpes	Immobilier d'entreprise	Autres Régions	Siège	Total
Chiffre d'affaires	90 507	5 692	9 162	-	1 030 046
Marge brute	20 365	1 055	1 364	-	202 134
Charges commerciales	- 1 940	- 51	- 75	- 2 212	- 29 242
Charges administratives	- 4 079	- 1 127	- 668	- 25 933	- 62 935
Charges techniques et service après-vente	- 1 188	- 278	- 222	- 654	- 16 301
Autres charges	- 1 156	- 69	- 289	3 923	- 9 326
Autres produits	115	0	19	290	951
Réallocation quote-part de refacturation siège	- 2 850	- 420	- 326	24 586	-
Résultat opérationnel courant	9 267	- 890	- 197	-	85 281
Autres charges et produits non courants	- 1	-	21	-	1 528
Résultat opérationnel	9 266	- 890	- 176	-	86 809
Coût de l'endettement financier net et autres charges/produits financiers	1 884	190	- 1 382	- 18 328	- 4 230
Réallocation coût de l'endettement financier net	- 1 897	- 249	- 257	18 328	-
Résultat des entreprises intégrées avant impôt	9 253	- 949	- 1 815	-	82 579
Impôt sur les résultats	- 2 803	320	618	- 2	- 25 814
Quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises	58	-	- 1	6	- 61
Résultat net de l'ensemble consolidé	6 508	- 629	- 1 198	4	56 704
<i>Résultat net (part du groupe)</i>	<i>5 176</i>	<i>- 629</i>	<i>- 1 198</i>	<i>4</i>	<i>47 624</i>
<i>Participations ne donnant pas le contrôle</i>	<i>1 332</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>9 080</i>

Le détail de cette analyse sectorielle se trouve à la note 3.1 « Informations sectorielles » dans les notes annexes aux comptes consolidés au 30 novembre 2013.

2.4. LIQUIDITÉS ET RESSOURCES EN CAPITAL

2.4.1. FLUX DE TRÉSORERIE

La trésorerie nette du groupe s'établit à 188,3 millions d'euros au 30 novembre 2013, en hausse de 34,5 millions d'euros par rapport au 30 novembre 2012 où elle s'élevait à 153,8 millions d'euros. Cette variation s'explique de la façon suivante :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Flux de trésorerie générés par l'activité	77 518	155 983
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	- 21 451	6 145
Cash flow libre	56 067	162 128
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	- 21 572	- 147 247
Variation de trésorerie	34 495	14 885
Trésorerie à l'ouverture	153 763	138 878
Trésorerie à la clôture	188 258	153 763

Flux de trésorerie générés par l'activité

Les flux de trésorerie générés par l'activité s'élèvent à 77,5 millions d'euros contre 156,0 millions d'euros au 30 novembre 2012, soit une baisse de 78,5 millions d'euros. La variation de la trésorerie générée par l'activité s'explique essentiellement par la diminution de la variation du Besoin en Fonds de Roulement d'exploitation (hors impôts courants), passant de 58,8 millions d'euros au 30 novembre 2012 à - 11,5 millions d'euros au 30 novembre 2013.

Le Besoin en Fonds de Roulement d'exploitation (hors impôts courants) de l'exercice 2013 est en hausse de 11,5 millions d'euros par rapport au 30 novembre 2012. Cette hausse est due essentiellement à l'augmentation des dettes fournisseurs, compensée en partie par l'augmentation des stocks et des créances clients.

La variation des éléments du BFR d'exploitation s'analyse principalement comme suit :

- les stocks progressent de 42,9 millions d'euros ;
- les créances clients augmentent de 20,7 millions d'euros ;
- les dettes fournisseurs sont en hausse de 76,6 millions d'euros ;
- les autres actifs et passifs d'exploitation augmentent de 24,5 millions d'euros.

Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) s'établit à 126,8 millions d'euros à fin novembre 2013 contre 144,4 millions d'euros à fin novembre 2012, soit une baisse de 17,6 millions d'euros. Le BFR exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires s'élève à 12,4% au 30 novembre 2013 contre 14,0% pour la même période de 2012.

Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement

Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement s'élèvent à - 21,5 millions d'euros contre 6,1 millions d'euros de l'exercice précédent, donc :

- - 1,9 million d'euros de décaissement au titre des acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles ;
- - 16,4 millions d'euros liés principalement aux SICAV nantis ;
- - 3,1 millions d'euros de flux avec 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 - 21,6 millions d'euros contre - 147,2 millions d'euros en 2012. Ils sont constitués principalement par :

- - 9,5 millions d'euros de distributions aux participations ne donnant pas le contrôle ;
- - 2,1 millions d'euros de rachat de participations ne donnant pas le contrôle ;
- - 1,2 million d'euros de rachat d'actions propres ;
- - 8,8 millions d'euros d'intérêts financiers nets versés.

2.4.2. SITUATION DE L'ENDETTEMENT

L'endettement financier brut est constitué des passifs financiers à long terme et à court terme, des instruments financiers de couverture relatifs aux passifs constitutifs de l'endettement financier brut et des intérêts courus sur les postes du bilan constitutifs de l'endettement financier brut.

Il se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Ligne de crédit bancaire syndiquée	237 667	237 667
Autres emprunts	-	4
Facilités de crédit utilisées	512	454
Frais d'émission	-	- 3 344
Juste valeur des dérivés	120	212
Endettement financier brut	238 299	234 993
- dont non courant	218 959	234 535
- dont courant	19 340	458

Au 30 novembre 2013, l'endettement financier brut du groupe s'élève à 238,3 millions d'euros dont près de 219,0 millions d'euros de dette non courante (principalement des dettes Senior B et C) et de 19,3 millions d'euros de dette courante (constituée essentiellement de 18,7 millions d'euros de *cash sweep*).

À la même date, le groupe a bénéficié de 290,6 millions d'euros de ligne de crédit bancaire syndiquée dont 237,7 millions d'euros de Crédit Senior B et C et 52,9 millions d'euros de ligne RCF non utilisée, un niveau équivalent à celui du 30 novembre 2012.

Nous rappelons qu'en juillet 2007, le groupe avait procédé à la mise en place d'une nouvelle structure financière. Le solde des lignes de crédit bancaire syndiquées d'un montant de 237,7 millions d'euros au 30 novembre 2013, viennent à échéance le 10 juillet 2015 pour la ligne Senior B et le 10 juillet 2016 pour la ligne Senior C. Le contrat de Crédit Senior a fait l'objet d'avenants signés respectivement le 23 janvier 2009, le 30 juin 2009, le 25 novembre 2009, le 25 juillet 2011 et le 17 octobre 2012. Par ailleurs, le groupe a bénéficié de la ligne RCF (non utilisée) qui arrive à échéance le 10 juillet 2014.

(en milliers d'euros)	Capacité	Utilisation au 30 novembre 2013	Échéance	Taux ^(a)
Senior B	120 676	120 676	<i>in fine</i> 10 juillet 2015	E + 275 BPS
Senior C	116 991	116 991	<i>in fine</i> 10 juillet 2016	E + 325 BPS
RCF ^(b)	52 900	-	10 juillet 2014	E + 238 BPS
Total	290 567	237 667	-	-

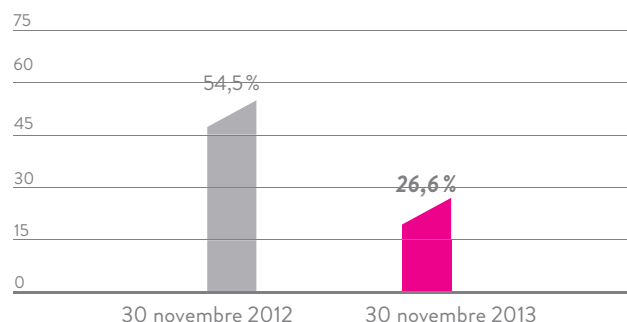
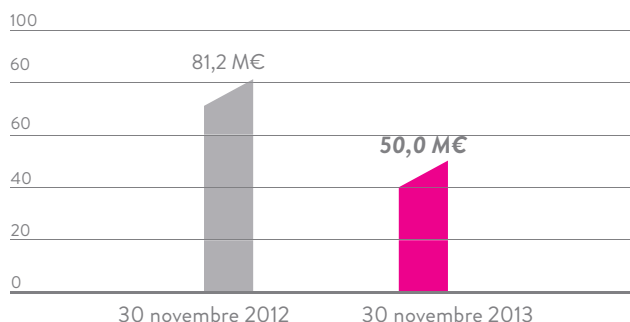
(a) E = Euribor est, pour une échéance donnée, le fixing, calculé chaque jour ouvré, d'un taux moyen auquel un échantillon d'une cinquantaine de grandes banques établies en Europe prête en blanc à d'autres grandes banques.

(b) *Revolving credit facility*.

Le taux effectif global de la dette prenant en compte l'amortissement global des frais d'émission encourus (soit 3,3 millions d'euros en 2013) et les couvertures est de 4,25 % contre 4,04 % en 2012.

L'endettement financier brut s'élève à 238,3 millions d'euros contre 235,0 millions d'euros à fin 2012. L'endettement financier net s'établit à 50,0 millions d'euros contre 81,2 millions d'euros l'an dernier.

2.4.2.1. Évolution de l'endettement financier net



L'endettement financier net s'entend de l'endettement financier brut diminué de la trésorerie et des équivalents de trésorerie.

Le *gearing* (ratio endettement financier net/capitaux propres consolidés) s'établit à 26,6% au 30 novembre 2013 contre 54,5%

au 30 novembre 2012, reflétant une baisse de la dette nette de 31,2 millions d'euros et une augmentation des capitaux propres de 39,1 millions d'euros entre les deux exercices.

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

(en millions d'euros)

30 novembre

Endettement financier brut au 30 novembre 2012	234 993
Remboursement emprunt sur les lignes de crédit syndiqué (Senior B et C)	-
Variation des autres emprunts	- 4
Variation des instruments dérivés	- 92
Variation des frais d'émission	3 344
Variation des facilités de crédits	58
Endettement financier brut au 30 novembre 2013	238 299
Variation de l'endettement financier brut au 30 novembre 2013	3 306

L'endettement financier brut du groupe enregistre une variation entre le 30 novembre 2013 et 30 novembre 2012 de 3,3 millions

d'euros qui s'explique principalement par l'étalement du solde des frais d'émission liés à la mise en place en 2007 des lignes syndiquées.

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 2013

30 novembre 2012

Capitaux propres	188,2	149,1
Dettes financières *	238,3	235,0
Dettes financières < à 1 an	19,3	0,5
Dettes financières > 1 an et < à 5 ans	219,0	234,5
Maturité	2,1 ans	3,1 ans
* dont :		
Frais d'émission d'emprunt	-	- 3,3
Instruments de couverture	0,1	0,2
Lignes bilatérales	0,5	0,5
Lignes Senior B et C	237,7	237,7

2.4.2.3. Contrats Swaps – couvertures de risque de taux d'intérêt

La politique de gestion du risque de taux d'intérêt a pour objectif de limiter et de maîtriser les variations des taux d'intérêt et leurs répercussions sur le résultat et le flux de trésorerie, afin que le coût global de la dette reste acceptable. Pour réaliser cet objectif, le groupe couvre les flux d'intérêt de ses emprunts à taux variable par des *swaps* de taux d'intérêt. Ces derniers constituent des dérivés couvrant des flux de trésorerie. Ils sont comptabilisés au bilan

à leur juste valeur. Dans le cadre du contrat de Crédit Senior, le groupe s'est également engagé à maintenir des couvertures en place à hauteur de 50 % des emprunts.

Les couvertures de risque de taux d'intérêt sont effectuées au moyen d'instruments cotés sur des marchés organisés ou de gré à gré, avec des contreparties de premier rang.

Le tableau ci-dessous détaille le portefeuille de *swaps* prêteurs Euribor 1 mois, emprunteurs à taux fixe au 30 novembre 2013.

Nature	Notionnel (en millions d'euros)	Taux fixe	Échéance	Type	Valeur de marché au 30 novembre 2013 en % du nominal
Swap taux fixe EUR1m	50	0,202 %	30 nov. 2012 – 30 nov. 2014	couverture	- 0,06 %
Swap taux fixe EUR1m	50	0,218 %	30 nov. 2012 – 30 nov. 2014	couverture	- 0,08 %
Swap taux fixe EUR1m	50	0,240 %	30 nov. 2012 – 30 nov. 2014	couverture	- 0,10 %
Total	150				

La juste valeur de ces dérivés est communiquée par une société spécialisée externe au groupe (valorisation de niveau 2 au sens d'IFRS 7). La réserve de couverture nette d'impôts différés au 30 novembre 2013 s'élève à - 79 milliers d'euros.

3.

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

3.1.	MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	98
3.1.1.	Conseil d'Administration	98
3.1.2.	Comités spécialisés du Conseil d'Administration	106
3.1.3.	Missions et pouvoirs du Président-Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués	110
3.1.4.	Cadres dirigeants	111
3.2.	INTÉRÊTS DES DIRIGEANTS	114
3.2.1.	Rémunérations et avantages en nature attribués pour le dernier exercice clos, à quelque titre que ce soit, aux membres des organes d'administration et de direction	114
3.2.2.	Nombre total d'options qui ont été conférées sur les actions du groupe	121
3.2.3.	Informations sur les opérations de l'exercice sur options d'achat d'actions	121
3.2.4.	Informations sur les opérations conclues avec les membres des organes d'administration et de direction	121
3.2.5.	Prêts et garanties accordés ou constitués en faveur des membres des organes d'administration et de direction	121
3.2.6.	Informations sur les opérations conclues avec des sociétés ayant des dirigeants communs avec ceux de la société ou des sociétés du groupe	121
3.2.7.	Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2013 à chaque dirigeant mandataire social de la société, soumis à l'avis des actionnaires	121
3.3.	INTÉRESSEMENT DU PERSONNEL	123
3.3.1.	Contrats d'intéressement et de participation	123
3.3.2.	Plan d'Épargne d'Entreprise	123
3.3.3.	Plans d'option d'achat ou de souscription d'actions – Attribution gratuite d'actions – Attribution de bons de souscription d'actions	123
3.3.4.	Bons de souscription d'actions	127

3.1. MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

3.1.1. CONSEIL D'ADMINISTRATION

3.1.1.1. Composition du Conseil d'Administration

À la date du présent document, le Conseil d'Administration de Kaufman & Broad SA est composé de neuf membres, qui lui apportent des expériences différentes et complémentaires du fait de leurs profils variés :

Nom	Âge ^(a)	Comités de Rémunération et de Nomination	Comité d'Audit	Conseil d'Administration	Année de présence au Conseil	Date de première nomination	Date d'échéance du mandat ^(b)	Nombre d'actions détenues dans la société
Président-Directeur Général								
Nordine Hachemi	52			✓	1	25/06/2013 ^(c)	2014	22 806
Administrateurs indépendants								
Sylvie Charles	54		✓	✓	2	16/02/2012	2014	250
Alain de Pouzilhac	68	✓		✓	11	30/04/2003	2014	250
Yves Galland	72		✓	✓	10	28/04/2004	2015	600
Autres Administrateurs								
Sophie Lombard	44	✓	✓	✓	7	10/07/2007 ^(d)	2014	250
Frédéric Stévenin	47	✓	✓	✓	7	10/07/2007	2014	250
Lionel Zinsou	59			✓	5	29/09/2009	2015	250
Olivier de Vregille	58			✓	5	29/09/2009 ^(e)	2015	250
Alexandre Dejoie	31			✓	1	24/01/2014 ^(f)	2015	-

(a) Au 20 février 2014.

(b) Approbation des comptes de l'exercice.

(c) La cooptation de M. Nordine Hachemi a été ratifiée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 septembre 2013.

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

(e) M. Olivier de Vregille a été nommé par l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 septembre 2013. Il est précisé que M. Olivier de Vregille n'était plus Administrateur de la société du 25 juin 2013 au 27 septembre 2013.

(f) La cooptation de M. Alexandre Dejoie devra être ratifiée par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires prévue pour se tenir le 11 avril 2014.

Président-Directeur Général



Nordine Hachemi
Kaufman & Broad SA

127 avenue Charles de Gaulle
92207 Neuilly-sur-Seine Cedex

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société

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

Autres informations

Nordine Hachemi rejoint en 2001 le groupe Saur, dont il devient le Président.

En 2008, il devient Président-Directeur Général de Sechilienne Sidec, jusqu'en 2011.

Coopté en qualité d'Administrateur par le Conseil d'Administration du 25 juin 2013, il rejoint Kaufman & Broad le 1^{er} juillet 2013 en qualité de Directeur Général et Vice-Président du Conseil d'Administration.

Il est nommé Président-Directeur Général de Kaufman & Broad SA par le Conseil d'Administration du 24 janvier 2014.

Autres Administrateurs



Sylvie Charles
SNCF Geodis
24 rue Villeneuve
92583 Clichy Cedex

Fonction principale exercée hors de la société
Responsable du Pôle Transports Ferroviaires
de Marchandises de la Branche SNCF Geodis
Directrice de FRET SNCF

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société

Présidente de Transport Ferroviaire Holding, Présidente de VFLI, Membre du Conseil de Surveillance de STVA, Présidente de Europe intermodal holding (EIH), Membre du Conseil de Surveillance de GEODIS SA, Présidente du Conseil de Surveillance de Naviland Cargo.

Autres informations

En 1993, elle a été nommée Directrice Générale du Groupe Cariane, puis en 1999, elle devient Directrice Générale adjointe de la Générale de Transport et d'Industrie.

Conseillère du Président du Directoire du Groupe STVA à partir de 2001, elle devient Présidente du Directoire en 2004.

Depuis février 2010, Sylvie Charles est responsable du Pôle Entreprises et Prestataires Ferroviaires de SNCF Geodis, Pôle qui regroupe Fret SNCF et toutes les entreprises ferroviaires de marchandises, notamment étrangères, du groupe ; attributions qui ont été étendues en octobre 2013 aux entités multimodales.



Alain de Pouzilhac
21 rue de Miromesnil, 75008 Paris

Fonction principale exercée hors de la société
Président du Conseil de Surveillance de Joa Groupe

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société

Administrateur d'UGC, membre de l'Advisory Board d'INFRONT.

Autres informations

En 1982, Alain de Pouzilhac devient Président-Directeur Général d'Havas et développe Havas Conseil en Europe. Au début des années 1990, il réalise la fusion entre Eurocom et RSCG pour devenir euro RSCG Worldwide (aujourd'hui Havas Worldwide), dont il a été nommé Président- Directeur Général.

Il crée en 1996 la société mère Havas Advertising qui deviendra Havas en 2002.

En décembre 2005, Alain de Pouzilhac est nommé Président du Directoire de la Chaîne Française d'Information Internationale (France 24).

En février 2008, il est nommé par le Président de la République Président-Directeur Général de l'Audiovisuel Extérieur de la France, poste qu'il quittera en juillet 2012.



Yves Galland
The Boeing Company
75 rue du Faubourg Saint-Honoré, 75008 Paris

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

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société

Administrateur de Generali Vie et de Generali IARD.

Autres informations

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

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

**Sophie Lombard****PAI partners**

232 rue de Rivoli, 75001 Paris

Fonction principale exercée hors de la société

Advisor, PAI partners

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société

Directeur Général Délégué et Administrateur de Financière Gaillon 8, Gérante de Eloa Conseil.

Autres informations

Sophie Lombard a rejoint PAI partners en 2001.

Auparavant, elle a passé trois ans à la Société Générale, au sein du département des marchés de capitaux sur les produits dérivés, et quatre ans chez Deutsche Bank dans le département de LBO à Londres et à Paris.

Sophie Lombard a été Administrateur du groupe Stoeffler entre 2003 et 2008, du groupe Chr. Hansen entre 2005 et 2010, du groupe Yoplait entre 2010 et 2011, et du groupe Marcolin en 2012.

**Frédéric Stévenin****PAI partners**

232 rue de Rivoli, 75001 Paris

Fonction principale exercée hors de la société

Partner, membre du Comité Exécutif, membre du Comité d'Investissement, et responsable de l'équipe biens de consommation de PAI partners

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société

Administrateur de PAI partners UK, de United Biscuits Topco Ltd, de Cerberus Nightingale 2, de Cristallo SpA, de Marcolin SpA, de Marmolada SpA, Gérant de Cerberus Nightingale 1 et de Financière Daunou 8, Président-Directeur Général de Financière Gaillon 8, Vice-Président du Conseil d'Administration de Chr. Hansen Holding, Président du Conseil de Surveillance de Cerba European Lab ; Administrateur de Riviera Topco Ltd et Riviera Midco SA.

Autres informations

Frédéric Stévenin a rejoint PAI partners une première fois en 1993, après avoir passé quatre ans au sein de la division Banque Privée de Paribas, et travaillé pendant cinq ans dans la division agro-alimentaire.

En 1998, il a rejoint le département LBO de Deutsche Bank en tant que *Director* puis *Managing Director*. Frédéric Stévenin est revenu chez PAI partners en juin 2001. Frédéric Stévenin a été Administrateur de Provimi SA de 2004 à 2007, du groupe Panzani de 2002 à 2007, de Gruppo Coin entre 2002 et 2009, du groupe Stoeffler entre 2003 et février 2008, du groupe Saeco entre 2004 et 2009, et du groupe Yoplait de 2002 à 2011.**Lionel Zinsou****PAI partners**

232 rue de Rivoli, 75001 Paris

Fonction principale exercée hors de la société

Partner, Président et Président du Comité Exécutif de PAI partners, membre du Comité d'Investissement

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société

Administrateur de PAI Syndication GP, PAI Europe III General Partner, PAI Europe IV General Partner, PAI Europe V General Partner, PAI Europe VI General Partner, Administrateur de ATOS SA, Membre du Conseil de Surveillance de Cerba European Lab, Président du Conseil de Surveillance de Domaines Baron de Rothschild Lafitte, Gérant de Sofia-Société Africaine, Administrateur de l'Institut Pasteur, Directeur Suppléant chez United Biscuits Topco Ltd.

Autres informations

Lionel Zinsou a rejoint PAI partners en 2008.

Il a démarré sa carrière professionnelle comme maître de conférences et professeur d'économie à l'Université de Paris XIII et conseiller du ministre de l'Industrie puis du Premier ministre.

En 1986, Lionel Zinsou a rejoint Danone où il a occupé plusieurs fonctions ; il a notamment été Directeur du Développement, Directeur Général de HP et de Lea & Perrins et membre du Comité Exécutif.

En 1997, Lionel Zinsou a rejoint, en tant qu'Associé Gérant, Rothschild & Cie où il était responsable du groupe Biens de Consommation, responsable de la zone Moyen-Orient et Afrique et membre du *Global Investment Bank Committee*.

Il a été nommé Président de PAI partners en 2009. Lionel Zinsou a été Administrateur du Groupe Yoplait de 2009 à 2011, du Groupe Spie entre 2009 et 2011 et du Groupe Chr Hansen entre 2009 et 2011.



Olivier de Vregille

PAI partners

232 rue de Rivoli, 75001 Paris

Fonction principale exercée hors de la société

Partner et membre de l'équipe sectorielle biens de l'industrie et services de PAI partners

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société

Administrateur de Xella International Holding, Xella Topco et Xenia (groupe Xella) et de Financière Daunou 1 et 5 (groupe GCS).

Autres informations

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

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

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



Alexandre Dejoie

PAI partners

232 rue de Rivoli, 75001 Paris

Fonction principale exercée hors de la société

Investment Director
PAI partners

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société

Aucun.

Autres informations

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

Lors de l'Assemblée Générale appelée à approuver les comptes de l'exercice clos le 30 novembre 2013, il sera proposé aux actionnaires de ratifier la cooptation par le Conseil d'Administration du 24 janvier 2014 de M. Alexandre Dejoie en qualité d'Administrateur de la société, à effet du 24 janvier 2014, en remplacement de M. Guy Nafilyan, démissionnaire, pour la durée restant à courir du mandat de ce dernier, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 30 novembre 2015.

Au cours de l'exercice 2013, le Conseil d'Administration s'est réuni à huit reprises (voir section 3.1.1.2.9. «Réunions du Conseil d'Administration au titre de l'exercice 2013»).

En vertu du Règlement intérieur du Conseil d'Administration de Kaufman & Broad SA, chaque Administrateur de la société doit détenir au minimum 250 actions, obligation qui se trouve remplie par chacun d'entre eux, sauf pour M. Alexandre Dejoie, qui devra satisfaire à cette disposition au plus tard dans les 6 mois qui suivent sa prise de fonction en tant qu'Administrateur de Kaufman & Broad SA.

Les Administrateurs de la société ont déclaré ne pas avoir, au cours des cinq dernières années au moins :

- fait l'objet de condamnation pour fraude ;
- fait l'objet de faillite, de mise sous séquestre ou de liquidation ;
- fait l'objet d'incrimination et/ou de sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires, y compris des organismes professionnels désignés ;
- été empêchés par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

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

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

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

Contrats de service liant les membres du Conseil d'Administration à la société ou à l'une de ses filiales

Il n'existe pas de contrat de services conclu entre les Administrateurs et la société ou ses filiales.

3.1.1.2. Fonctionnement du Conseil d'Administration

3.1.1.2.1. Code de gouvernement d'entreprise

La société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF tel que révisé en juin 2013 qui peut être consulté sur le site du MEDEF (<http://www.medef.com>).

Dans le cadre de la règle « Appliquer ou Expliquer » prévue à l'article L. 225-37 du Code de commerce et visée à l'article 25.1 du Code AFEP-MEDEF, la société estime que ses pratiques se conforment aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Toutefois, certaines dispositions ont été écartées pour les raisons exposées dans le tableau ci-après :

Recommandations AFEP-MEDEF partiellement ou non appliquées

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

18.1 Le Comité de rémunération ne doit comporter aucun dirigeant mandataire social et doit être composé majoritairement d'Administrateurs indépendants.

6.4 En matière de représentation des hommes et des femmes, l'objectif est que chaque conseil atteigne puis maintienne un pourcentage de 20 % de femmes dans un délai de 3 ans et d'au moins 40 % de femmes dans un délai de 6 ans, à compter de l'Assemblée Générale de 2010.

14 L'échelonnement des mandats doit être organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux des Administrateurs.

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

Explications

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

Le Conseil d'Administration comprend neuf membres dont deux femmes soit plus de 20 % et respecte donc à ce stade le Code AFEP-MEDEF et il est envisagé le renforcement de la proportion de femmes à moyen terme en vue de dépasser les 40 % requis à compter de l'Assemblée Générale de 2016.

Le renouvellement des mandats des Administrateurs n'est pas stricto sensu organisé par voie de roulement, mais la durée des mandats est de trois ans et les renouvellements des mandats sont échelonnés afin d'éviter le renouvellement en bloc de l'ensemble des Administrateurs.

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

3.1.1.2.2. Règles de composition du Conseil d'Administration

Selon les statuts de la société, Kaufman & Broad SA est administrée par un Conseil d'Administration de trois membres au moins et de 18 membres au plus, nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires pour une durée de trois années. Les mandats des Administrateurs sortants sont renouvelables.

Les statuts de la société prévoient également que le nombre d'Administrateurs personnes physiques ou représentants permanents de personnes morales, âgés de plus de 70 ans, ne pourra pas dépasser trois Administrateurs à l'issue de chaque Assemblée Générale Ordinaire annuelle appelée à statuer sur les comptes sociaux et qu'aucun Administrateur ne pourra exercer de telles fonctions au-delà de son 75^e anniversaire. Par ailleurs, les statuts de la société prévoient que le Président du Conseil d'Administration doit être une personne physique de moins de 70 ans

et que nul ne peut être Directeur Général ou Directeur Général Délégué s'il est âgé de plus de 70 ans.

Le Règlement intérieur du Conseil, détaillé ci-dessous, précise que la proportion des Administrateurs indépendants doit être égale au tiers au moins de l'effectif du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration nomme parmi ses membres un Président qui doit être une personne physique. Le Président organise et dirige les travaux du Conseil d'Administration, dont il rend compte à l'Assemblée Générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la société et s'assure, en particulier, que les Administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le Conseil d'Administration de Kaufman & Broad SA compte actuellement neuf membres.

3.1.1.2.3. Autres dispositions statutaires et Règlement intérieur

Les statuts de la société prévoient également que le Conseil d'Administration, sur proposition de son Président, peut nommer des censeurs, choisis parmi les actionnaires et dont le nombre ne peut excéder deux. Le Conseil d'Administration n'a pas fait usage de cette faculté.

Le Conseil d'Administration de la société a établi un Règlement intérieur. Sa dernière actualisation date du 13 février 2009 en vue, notamment, de refléter expressément un certain nombre de recommandations du Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise.

Ce Règlement intérieur décrit le mode de fonctionnement, les pouvoirs et les attributions du Conseil d'Administration et précise les règles de déontologie applicables aux membres du Conseil d'Administration. Il prévoit notamment les règles applicables à la tenue des séances du Conseil d'Administration par visioconférence ou par d'autres moyens de télécommunication, ainsi que les dispositions relatives à la fréquence des réunions, à la présence des Administrateurs et à leurs obligations d'information en ce qui concerne les règles de cumul de mandats, les conflits d'intérêts, les conventions réglementées et les opérations sur les titres de la société.

Il prévoit que le Conseil peut nommer des Comités dont les membres sont chargés d'étudier les questions que le Conseil renvoie à leur examen. Il prévoit que chaque Administrateur de la société doit détenir au minimum 250 actions et s'abstenir d'intervenir sur le marché des titres pendant les 30 jours calendaires qui précèdent la publication des résultats trimestriels, semestriels et annuels de la société. Il rappelle que chaque Administrateur doit mettre au nominatif les titres détenus lors de son entrée en fonction ou acquis ultérieurement, et informer l'AMF de toute opération de souscription, d'achat ou de vente effectuée, directement ou par personnes interposées, sur les titres de la société ou d'instruments financiers à terme sur ces titres.

Le Règlement intérieur du Conseil d'Administration est disponible sur le site Internet de Kaufman & Broad (<http://www.ketb.com>).

3.1.1.2.4. Réunions et délibérations du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige, et au moins deux fois par an, soit au siège social, soit en tout autre endroit indiqué dans la convocation. Les Administrateurs sont convoqués par le Président aux séances du Conseil d'Administration par tout moyen et même verbalement.

Si le Conseil ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois, le tiers de ses membres peut demander au Président de convoquer celui-ci sur un ordre du jour déterminé. Lorsque la Direction Générale n'est pas exercée par le Président du Conseil d'Administration, le Directeur Général peut également demander au Président de convoquer le Conseil d'Administration sur un ordre du jour déterminé.

Chaque Administrateur reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles.

Les réunions du Conseil d'Administration sont présidées par le Président du Conseil d'Administration ou, en cas d'absence du Président, par le Vice-Président (le cas échéant) ou un autre Administrateur désigné à cet effet.

Le Conseil ne délibère valablement que si la moitié au moins des Administrateurs sont présents. Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés.

Sont réputés présents pour le calcul du *quorum* et de la majorité, les Administrateurs qui participent à la réunion du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur. Cette disposition n'est pas applicable aux réunions du Conseil d'Administration dont l'ordre du jour porte sur l'arrêté des comptes annuels, des comptes consolidés et l'établissement du rapport de gestion.

En application du Règlement intérieur, le Président peut inviter tout Administrateur en situation de conflit d'intérêts, même potentiel, à ne pas assister à la délibération.

3.1.1.2.5. Missions du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration a pour mission principale de déterminer les orientations de l'activité de la société et de veiller à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, le Conseil se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

En particulier, les opérations suivantes sont soumises à l'autorisation ou l'approbation préalable du Conseil :

- tout changement important d'activité de la société ou d'une de ses filiales ;
- toute acquisition ou cession d'une entité dont la valeur d'entreprise est supérieure à 10 millions d'euros (à l'exception d'entité dont l'actif est constitué de terrains et/ou d'immeubles en vue de développer des programmes immobiliers) ;
- tout endettement au-delà des facilités de crédit, lignes bilatérales et découverts autorisés ;
- budget annuel ;
- plan d'affaires à moyen terme.

Le Règlement intérieur précise également que d'une manière générale, le Conseil examine et décide les opérations d'importance véritablement stratégique, éventuellement après étude au sein d'un Comité *ad hoc* ; en particulier, toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée de la société fait l'objet d'une approbation préalable par le Conseil. Le champ d'application de cette approbation préalable ne porte pas seulement sur les opérations externes d'acquisition ou de cession, mais aussi sur les investissements importants de croissance organique ou les opérations de restructuration interne de la société.

Le Conseil procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns et procède à l'examen et à l'arrêté des comptes semestriels et annuels (sociaux et/ou consolidés), ainsi qu'à l'arrêté et l'approbation des rapports y afférents prévus par la réglementation en vigueur.

3.1.1.2.6. Indépendance des Administrateurs

Le Conseil d'Administration de la société, laquelle est majoritairement contrôlée depuis le 10 juillet 2007 par la société Financière Gaillon 8, elle-même ultimement contrôlée par des fonds gérés par PAI partners, comprend actuellement trois membres indépendants sur neuf au sens du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF de décembre 2008, révisé en juin 2013. Il s'agit de M^{me} Sylvie Charles, de M. Alain de Pouzilhac et de M. Yves Galland.

Lors de chaque nomination ou de chaque renouvellement, le Conseil d'Administration examine les candidatures aux fonctions d'Administrateur au regard des critères d'indépendance visés ci-dessous. La situation de chaque Administrateur au regard de ces critères d'indépendance est également débattue par le Comité de Rémunération et de Nomination et revue chaque année par le Conseil d'Administration.

Les critères d'indépendance adoptés à ce jour par la société sont ceux prévus par le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF. Il est toutefois rappelé que ces critères ont un aspect formel : l'indépendance de jugement est demandée à tous les Administrateurs, qui apportent une contribution égale aux délibérations du Conseil en raison de leur compétence et de leur expérience, qu'ils soient réputés indépendants ou non.

3.1.1.2.7. Jetons de présence alloués aux Administrateurs

Le Règlement intérieur du Conseil d'Administration prévoit que les jetons de présence sont répartis entre les Administrateurs n'ayant aucune autre fonction dans le groupe Kaufman & Broad pour leur mission d'Administrateur, et qu'une quote-part fixée par le Conseil d'Administration, prélevée sur le montant des jetons de présence alloué au Conseil d'Administration, est versée aux membres des différents Comités n'ayant aucune autre fonction dans le groupe Kaufman & Broad, en fonction de leur présence aux réunions de ces Comités.

L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 11 avril 2008 a décidé de fixer à 260 000 euros la somme globale attribuée chaque année au titre de jetons de présence au Conseil d'Administration à compter de l'exercice clos le 30 novembre 2008 et jusqu'à nouvelle délibération de l'Assemblée. Cette enveloppe correspond à un montant annuel maximum que le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité de Rémunération et de Nomination, peut répartir librement entre les Administrateurs. Elle n'a pas évolué depuis 2008.

Sur proposition du Comité de Rémunération et de Nomination, le Conseil d'Administration, dans sa séance du 20 février 2014, a ainsi décidé de répartir les jetons de présence au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2013 comme suit :

- pour un montant individuel maximal de 50 000 euros aux Administrateurs de la société qui sont considérés comme indépendants, à savoir M^{me} Sylvie Charles, MM. Alain de Pouzilhac et Yves Galland ;

- pour un montant individuel maximal de 20 000 euros aux autres Administrateurs de la société, à l'exception de MM. Nordine Hachemi et Guy Nafilyan qui ne perçoivent aucun jeton de présence du fait de l'exercice de fonctions rémunérées au sein du groupe.

Les jetons de présence alloués à chaque Administrateur au titre de l'exercice 2013 tiennent compte de la présence de chacun d'entre eux aux séances du Conseil d'Administration et des différents Comités.

3.1.1.2.8. Évaluation annuelle du Conseil d'Administration

Conformément au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF et aux dispositions du Règlement intérieur du Conseil, consultable sur le site Internet de la société, le Conseil d'Administration consacre au moins une fois par an un point de son ordre du jour à l'évaluation de son fonctionnement. Une évaluation formalisée est réalisée tous les 3 ans qui peut être mise en œuvre éventuellement sous la direction d'un Administrateur indépendant avec l'aide d'un consultant extérieur. Les Administrateurs ont débattu de la question du fonctionnement du Conseil pour l'exercice 2013, lors de la séance du 20 février 2014.

3.1.1.2.9. Réunions du Conseil d'Administration au titre de l'exercice 2013

Au cours de l'exercice 2013, le Conseil d'Administration s'est réuni à huit reprises (le taux de participation des Administrateurs aux réunions du Conseil d'Administration a été de 86 %)⁽¹⁾ :

- le **20 décembre 2012**, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de sept membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - rapport du Comité de Rémunération et de Nomination du 20 décembre 2012,
 - nomination d'un Directeur Général Délégué,
 - organisation de la transition au sein de la Direction Générale de la société,
 - aménagements à apporter à la rémunération de M. Guy Nafilyan en qualité de Président-Directeur Général,
 - rôle et rémunération de M. Guy Nafilyan en qualité de Président du Conseil d'Administration,
 - modalités d'exercice du mandat et rémunération du nouveau Directeur Général Délégué : approbation du projet de contrat de mandat,
 - fixation de la rémunération variable du Président-Directeur Général et du management au titre de l'exercice 2012 ;
- le **22 janvier 2013**, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de sept membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - rapport du Comité de Rémunération et de Nomination du 22 janvier 2013,
 - rémunération des mandataires sociaux et du management pour l'exercice 2013,
 - montant des jetons de présence – répartition pour l'exercice 2012,
 - rapport du Comité d'Audit du 22 janvier 2013,

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

- examen des données financières consolidées estimées au 30 novembre 2012,
 - arrêté du budget 2013,
 - questions diverses : constatation de l'attribution définitive des actions gratuites attribuées le 17 février 2011/attribution d'actions gratuites ;
 - le **15 février 2013**, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de sept membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - rapport du Comité d'Audit du 14 février 2013,
 - examen et arrêté des comptes sociaux au 30 novembre 2012 et proposition d'affectation du résultat de l'exercice,
 - examen et arrêté des comptes consolidés au 30 novembre 2012,
 - conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et L. 225-42-1 du Code de commerce,
 - renouvellement du mandat de trois Administrateurs et appréciation de la qualité des Administrateurs indépendants,
 - renouvellement du programme de rachat d'actions,
 - convocation d'une Assemblée Générale Ordinaire et fixation de son ordre du jour et du texte des projets de résolutions,
 - établissement et arrêté du rapport de gestion du Conseil d'Administration,
 - établissement et arrêté des rapports spéciaux,
 - examen et arrêté du rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne,
 - examen de la politique sociale en matière d'égalité professionnelle,
 - renouvellement des autorisations de cautions et garanties,
 - examen et arrêté des documents de gestion prévisionnelle et du rapport d'analyse de ces documents,
 - évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration ;
 - le **25 avril 2013**, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de six membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - renouvellement du mandat du Président et du Directeur Général,
 - rapport du Comité d'Audit : compte rendu de la réunion du 23 avril 2013,
 - activité du 1^{er} trimestre 2013,
 - résultats financiers du 1^{er} trimestre 2013,
 - examen du Budget 2013 révisé,
 - mise en œuvre du programme de rachat d'actions ;
 - le **15 mai 2013**, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de quatre membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - révocation du Directeur Général Délégué ;
 - le **25 juin 2013**, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de huit membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - rapport du Comité de Rémunération et Nomination,
 - organisation de la succession au sein de la Direction Générale de la société ; dans ce cadre notamment, dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général,
 - nomination de M. Guy Nafilyan en qualité de Président et de M. Nordine Hachemi en qualité de Directeur Général,
 - modification des termes de la rémunération variable de M. Guy Nafilyan au titre de ses fonctions de Président-Directeur Général pour les exercices 2012 et 2013,
 - rôle et rémunération de M. Guy Nafilyan au titre de ses fonctions de Président du Conseil d'Administration,
 - modalités d'exercice et rémunération du nouveau Directeur Général,
 - approbation du projet de contrat de mandat, approbation du Communiqué de Presse,
 - nomination de M. Nordine Hachemi en qualité d'Administrateur en remplacement de M. Olivier de Vregille démissionnaire et en qualité de Vice-Président du Conseil d'Administration ;
 - le **10 juillet 2013**, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de huit membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - rapport du Comité d'Audit : compte rendu de la réunion du 10 juillet 2013,
 - examen et arrêté des comptes consolidés semestriels au 31 mai 2013,
 - Update III : présentation du Plan 2013 révisé et tendance 2014,
 - proposition de nomination d'un nouvel Administrateur,
 - convocation d'une Assemblée Générale Ordinaire et fixation de son ordre du jour et du texte des projets de résolutions ;
 - le **27 septembre 2013**, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de neuf membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - rapport du Comité d'Audit : compte rendu de la réunion du 25 septembre 2013,
 - présentation des données financières consolidées estimées au 31 août 2013,
 - examen et arrêté des documents de gestion prévisionnelle révisés 2013 et du rapport d'analyse de ces documents,
 - point sur l'opération de St-Tropez,
 - historique de l'activité 2008-2014 par agence (chiffres d'affaires, marge...),
 - Immobilier d'entreprise : point sur l'avancement et les bilans des opérations Boulogne Billancourt et Paris 13^e.
- Depuis le 30 novembre 2013, le Conseil d'Administration s'est réuni à deux reprises :
- le **24 janvier 2014**, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de neuf membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - rapport du Comité de Rémunération et de Nomination-Compte rendu de la réunion du 16 janvier 2014,
 - rémunération des mandataires sociaux et du management pour l'exercice 2013,

- rapport du Comité d'Audit : compte rendu de la réunion du 24 janvier 2014,
- examen des données financières consolidées estimées au 30 novembre 2013,
- examen du Communiqué de Presse,
- démission de M. Guy Nafilyan de ses fonctions d'Administrateur et de Président du Conseil d'Administration,
- modification de la gouvernance de la société relative à l'exercice des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général,
- nomination de M. Nordine Hachemi en qualité de Président du Conseil d'Administration exerçant la Direction Générale,
- cooptation de M. Alexandre Dejoie en qualité d'Administrateur,
- rémunération des mandataires sociaux et du management pour l'exercice 2014,
- montant des jetons de présence – répartition pour l'exercice 2013,
- arrêté du budget 2014,
- examen des documents de gestion prévisionnelle et du rapport d'analyse de ces documents ;
- le **20 février 2014**, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de six membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - rapport du Comité d'Audit du 17 février 2014,
 - rapport du Comité de Rémunération et de Nomination du 12 février 2014,
 - rémunération des mandataires sociaux et du management pour l'exercice 2014,
 - montant des jetons de présence – répartition pour l'exercice 2013,
 - examen et arrêté des comptes sociaux au 30 novembre 2013 et proposition d'affectation du résultat de l'exercice,
 - examen et arrêté des comptes consolidés au 30 novembre 2013,
 - conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et L. 225-42-1 du Code de commerce,
 - examen d'une convention visée à l'article L. 225-38 du Code de commerce,
 - proposition de nomination d'un nouvel Administrateur,
 - renouvellement du programme de rachat d'actions,
 - renouvellement des délégations en matière de réduction et d'augmentations de capital,
 - proposition d'attribution gratuite d'actions à émettre,
 - convocation d'une Assemblée Générale Mixte Ordinaire et Extraordinaire, fixation de son ordre du jour et du texte des projets de résolutions,
 - établissement et arrêté du rapport de gestion du Conseil d'Administration,
 - établissement et arrêté des rapports spéciaux,
 - examen et arrêté du rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne,
 - examen de la politique sociale en matière d'égalité professionnelle,
 - renouvellement des autorisations de cautions et garanties,
 - évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration.

3.1.2. COMITÉS SPÉCIALISÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

3.1.2.1. Comité d'Audit

Le Comité d'Audit est un Comité spécialisé du Conseil d'Administration dont la mission principale est de procéder à un examen préalable des comptes et des risques de la société, afin d'approfondir et de faciliter l'exercice par le Conseil d'Administration de sa responsabilité d'arrêter les comptes sociaux et les comptes consolidés.

3.1.2.1.1. Charte du Comité d'Audit

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

3.1.2.1.2. Composition du Comité d'Audit

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

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

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

Le Comité d'Audit bénéficie de compétences financières et comptables solides apportées par l'ensemble de ses membres, qu'ils soient réputés indépendants ou non :

- M^{me} Sophie Lombard et M. Frédéric Stévenin, au travers des fonctions qu'ils occupent au sein de la société de Private Equity PAI partners ;
- M. Yves Galland, Président du Comité d'Audit, au travers de son mandat actuel de Président de Boeing France ainsi que de ses fonctions passées, notamment en tant que ministre de l'Industrie et Président-Directeur Général d'Europe Assistance ;
- M^{me} Sylvie Charles au travers de ses mandats actuels Présidente de Transport Ferroviaire Holding, Présidente de VFLI, Membre du Conseil de Surveillance de STVA, Présidente de Europe intermodal holding (EIH), Membre du Conseil de Surveillance de GEODIS SA, Présidente du Conseil de Surveillance de Naviland Cargo ainsi que de ses fonctions passées au sein des différentes Directions Générales.

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

La présidence du Comité d'Audit par un Administrateur indépendant est un moyen de mise en place d'un contrôle renforcé du management et de l'équilibre des pouvoirs.

3.1.2.1.3. Mission du Comité d'Audit

La charte du Comité d'Audit de la société prévoit que ses membres sont chargés de procéder à un examen préalable des comptes et des risques de la société, soit notamment :

- l'examen des comptes, de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables réglementaires retenues pour l'établissement des comptes sociaux et des comptes consolidés et de leur périmètre ;
- le suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;
- le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'Audit interne et de gestion des risques et notamment l'examen des engagements hors bilan significatifs ;
- le suivi du traitement comptable de toute opération significative réalisée par la société ;
- le suivi des procédures internes de collecte et de contrôle des données et de la qualité et de la fiabilité des comptes de la société ;
- le contrôle, avant qu'ils soient rendus publics, de tous les documents d'information comptable et financière, notamment à l'occasion de l'arrêté des comptes sociaux et des comptes consolidés semestriels et annuels ;

- le suivi de la politique financière de l'entreprise et des risques qui y sont attachés ;
- le suivi des règles d'indépendance et d'objectivité des Commissaires aux comptes.

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

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

3.1.2.1.4. Fonctionnement du Comité d'Audit

Les réunions du Comité d'Audit sont valablement tenues dès lors que la moitié au moins de ses membres y participe. L'ordre du jour du Comité est arrêté par le Président du Comité d'Audit.

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

La charte du Comité rappelle expressément que l'examen par le Comité des comptes annuels ou semestriels doit être accompagné d'une présentation des Commissaires aux comptes soulignant les points essentiels des résultats, des options comptables retenues ainsi que d'une présentation du Directeur Financier décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors bilans significatifs de l'entreprise.

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

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

Les travaux du Comité sont rapportés au Conseil d'Administration par son Président, qui établit par ailleurs un compte rendu écrit. Le secrétariat du Comité est assuré par le secrétaire du Conseil d'Administration.

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

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

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

- une note de synthèse des Commissaires aux comptes soulignant les points essentiels de leur mission ;
- une communication du Directeur Général Adjoint Finances décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs de l'entreprise ;
- une information permettant d'examiner en détail les modalités des opérations significatives qui se sont déroulées au cours de la période.

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

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

3.1.2.1.5. Rémunération des membres du Comité d'Audit

Se reporter au paragraphe 3.2.1.1. « Rémunération des membres des organes d'administration ».

3.1.2.1.6. Attributions de jetons de présence aux membres du Comité d'Audit

Une quote-part fixée par le Conseil d'Administration, prélevée sur le montant des jetons de présence alloué au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale, est versée aux Administrateurs indépendants membres du Comité d'Audit n'ayant aucune fonction dans le groupe.

3.1.2.1.7. Réunions du Comité d'Audit au titre de l'exercice 2013

Au cours de l'exercice 2013, le Comité d'Audit s'est réuni à cinq reprises (le taux de participation des Administrateurs aux réunions du Comité d'Audit a été de 85%)⁽¹⁾ :

- le **22 janvier 2013**, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de quatre membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - Audit interne : présentation des résultats des tests DCI (Dispositif de Contrôle Interne) au 3^e trimestre 2012 et points spécifiques,
 - examen des données financières consolidées estimées au 30 novembre 2012,
 - commentaires des Commissaires aux comptes sur les données financières consolidées estimées au 30 novembre 2012,
 - examen du budget 2013 ;
- le **14 février 2013**, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - examen de l'annexe des comptes consolidés au 30 novembre 2012,
 - examen des comptes sociaux au 30 novembre 2012 et proposition d'affectation du résultat de l'exercice,

- commentaires des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux au 30 novembre 2012,
 - revue du rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne,
 - Audit interne : résultats des tests sur le Dispositif de Contrôle Interne au 4^e trimestre 2012 et synthèse annuelle 2012,
 - autres actions réalisées par l'Audit interne en 2012 – plan prévisionnel 2013 des tests sur le Dispositif de Contrôle Interne,
 - examen des documents de gestion prévisionnelle et du rapport d'analyse de ces documents ;
- le **23 avril 2013**, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de deux membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - examen des données financières consolidées estimées du 1^{er} semestre 2013 et revue des principaux risques potentiels identifiés à date,
 - audit interne (plan prévisionnel 2013 des tests DCI),
 - examen du budget 2013 révisé (Update II) ;

- le **10 juillet 2013**, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de quatre membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - examen des données financières estimées du 1^{er} semestre 2013,
 - revue de l'activité du 1^{er} semestre 2013- revue des principaux risques potentiels identifiés à date,
 - Audit interne : présentation des résultats des tests DCI (Dispositif de Contrôle Interne) à fin T1 2013 et points spécifiques ;
- le **25 septembre 2013**, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de quatre membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - examen des données financières consolidées estimées au 31 août 2013,
 - présentation des documents de gestion prévisionnelle révisés 2013 et du rapport d'analyse de ces documents,
 - point sur l'opération de St-Tropez,
 - résultats trimestriels des tests DCI (Dispositif de Contrôle Interne) et autres points d'audit ;

Depuis le 30 novembre 2013, le Comité d'Audit s'est réuni trois fois :

- le **19 décembre 2013**, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de quatre membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - point sur le contrôle fiscal de Kaufman & Broad Sa lié à sa filiale Kaufman & Broad Europe,
 - point sur l'opération de St-Tropez,
 - point sur les procédures d'enregistrement des réservations ;
- le **24 janvier 2014**, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - examen des données financières consolidées estimées au 30 novembre 2013,

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

- commentaires des Commissaires aux comptes sur les données financières consolidées estimées au 30 novembre 2013,
- examen du budget 2014,
- examen des documents de gestion prévisionnelle et du rapport d'analyse de ces documents ;
- le **17 février 2014**, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - examen de l'annexe des comptes consolidés au 30 novembre 2013,
 - examen des comptes sociaux au 30 novembre 2013 et proposition d'affectation du résultat de l'exercice,
 - commentaires des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux au 30 novembre 2013,
 - revue du rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne,
 - Audit interne :
 - résultats des tests sur le Dispositif de Contrôle Interne S2 2013 et synthèse annuelle 2013,
 - autres actions réalisées par l'Audit interne en 2013,
 - plan prévisionnel 2014 des tests sur le Dispositif de Contrôle Interne.

Les Commissaires aux comptes ont assisté à l'ensemble des réunions du Comité d'Audit ; ils ont été invités à formuler toutes remarques qu'ils jugeaient utiles de porter à la connaissance des membres de ce Comité.

3.1.2.2. Comité de Rémunération et de Nomination

3.1.2.2.1. Composition et missions

Le Comité de Rémunération et de Nomination est composé de trois Administrateurs, dont au moins un Administrateur indépendant. Il est présidé par un Administrateur indépendant. À ce jour, il est composé de M^{me} Sophie Lombard, nommée lors de la séance du Conseil d'Administration du 17 février 2011, de M. Alain de Pouzilhac, Président, nommé le 6 mars 2007 et de M. Frédéric Stévenin nommé le 10 juillet 2007.

Compte tenu du niveau de participation de l'actionnaire majoritaire, le Comité de Rémunération et de Nomination n'est pas composé majoritairement d'Administrateurs indépendants comme le préconise le code AFEP-MEDEF ; cependant, le Comité est présidé par un Administrateur indépendant.

Le Comité de Rémunération et de Nomination a notamment pour mission d'apporter son assistance au Conseil d'Administration lors de la détermination de la rémunération des mandataires sociaux et des autres dirigeants de l'entreprise. À cet effet, le Comité prend en compte les critères rappelés au paragraphe 3.2.1. « Rémunérations et avantages en nature attribués pour le dernier exercice clos, à quelque titre que ce soit, aux membres des organes d'administration et de direction ». Il propose notamment au Conseil d'Administration une répartition des jetons de présence et les montants individuels des versements à effectuer à ce titre aux Administrateurs, en tenant compte notamment de leur assiduité au Conseil et dans les Comités qui le composent. Il doit aussi donner au Conseil

d'Administration un avis sur la politique générale d'attribution des options de souscription et/ou d'achats d'actions et d'actions gratuites, sur les plans d'options établis par la Direction Générale du groupe et proposer au Conseil les attributions d'options d'achat ou de souscription et les attributions d'actions gratuites.

Enfin, il formule des propositions au Conseil d'Administration quant à la nomination et/ou au renouvellement des mandataires sociaux, des Administrateurs et des membres des Comités.

Il ne prend pas de décision engageant la société ; son rôle se limite à la préparation de l'information que le Conseil utilise au cours de ses séances lorsqu'il délibère sur des sujets relevant de sa compétence et à la formulation de recommandations à l'attention de ce dernier.

Une charte précise les attributions et les modalités de fonctionnement du Comité. Lors de sa séance du 13 février 2009, le Conseil d'Administration a approuvé certaines modifications de la charte du Comité afin de rappeler notamment que :

- le Comité établit un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux et des Administrateurs pour être en mesure de proposer au Conseil des solutions de succession en cas d'événements imprévisibles ; et
- dans le cadre des propositions du Comité quant à la nomination des mandataires sociaux, des Administrateurs et des membres des Comités, le Comité, guidé par l'intérêt de la société et de tous ses actionnaires, prend en compte un ensemble d'éléments tels que la compétence, l'expérience et l'indépendance de chaque candidat et l'équilibre souhaitable de la composition du Conseil au vu de l'actionnariat de la société.

3.1.2.2.2. Rémunération des membres du Comité de Rémunération et de Nomination

Se reporter au paragraphe 3.2.1.1. « Rémunération des membres des organes d'administration ».

3.1.2.2.3. Réunions du Comité de Rémunération et de Nomination au titre de l'exercice 2013

Au cours de l'exercice 2013, le Comité de Rémunération et de Nomination s'est réuni six fois (le taux de participation des Administrateurs aux réunions du Comité de Rémunération et de Nomination a été de 94 %)⁽¹⁾ :

- le **20 décembre 2012**, s'est déroulé un Comité de Rémunération et de Nomination réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - recrutement d'un nouveau Directeur Général Délégué,
 - organisation de la transition au sein de la Direction Générale de la société,
 - aménagements à apporter à la rémunération de M. Guy Nafilyan en qualité de Président-Directeur Général,
 - rôle et rémunération de M. Guy Nafilyan en qualité de Président du Conseil d'Administration,
 - modalité d'exercice du mandat et rémunération du nouveau Directeur Général Délégué ; projet de contrat de mandat,
 - fixation de la rémunération du Président-Directeur Général et du management au titre de l'exercice 2012,
 - rapport au Conseil d'Administration ;

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

- le **22 janvier 2013**, s'est déroulé un Comité de Rémunération et de Nomination réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - proposition de renouvellement du mandat de trois Administrateurs (MM. Yves Galland, Guy Nafilyan et Lionel Zinsou) et appréciation de la qualité des Administrateurs indépendants,
 - rémunération des mandataires sociaux et du management pour l'exercice 2013,
 - attribution gratuite d'actions – attribution définitive des actions gratuites attribuées le 17 février 2011 – propositions pour 2013,
 - montant des jetons de présence – proposition de répartition pour l'exercice 2012 ;
 - le **26 avril 2013**, s'est déroulé un Comité de Rémunération et de Nomination réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - bilan des trois premiers mois de M. Philippe Jossé en qualité de Directeur Général Délégué ;
 - le **13 mai 2013**, s'est déroulé un Comité de Rémunération et de Nomination réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - recommandation sur l'opportunité de la révocation de M. Philippe Jossé en qualité de Directeur Général Délégué ;
 - le **15 mai 2013**, s'est déroulé un Comité de Rémunération et de Nomination réunissant la présence de deux membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - examen d'un projet de protocole transactionnel avec M. Philippe Jossé ;
 - le **25 juin 2013**, s'est déroulé un Comité de Rémunération et de Nomination réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - organisation de la succession au sein de la Direction Générale de la société,
 - identification d'un nouveau Directeur Général,
 - modalités d'organisation de la transition,
 - démission du Président-Directeur Général de ses fonctions, dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général,
 - nomination de M. Guy Nafilyan en qualité de Président du Conseil d'Administration,
 - nomination de M. Nordine Hachemi en qualité de Directeur Général,
 - modification des termes de la rémunération variable de M. Guy Nafilyan au titre de ses fonctions de Président-Directeur Général pour les exercices 2012 et 2013,
 - le **16 janvier 2014**, s'est déroulé un Comité de Rémunération et de Nomination réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - rôle et rémunération de M. Guy Nafilyan au titre de ses fonctions de Président du Conseil d'Administration,
 - modalités d'exercice et rémunération du nouveau Directeur Général ; projet de contrat de mandat,
 - nomination de M. Nordine Hachemi en qualité d'Administrateur en remplacement de M. Olivier de Vregille et en qualité de Vice-Président du Conseil d'Administration,
 - rapport au Conseil d'Administration.
- Depuis le 30 novembre 2013, le Comité de Rémunération et de Nomination s'est réuni deux fois :
- le **12 février 2014**, s'est déroulé un Comité de Rémunération et de Nomination réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - démission de M. Guy Nafilyan de ses fonctions d'Administrateur et de Président du Conseil d'Administration,
 - modification de la gouvernance de la société relative à l'exercice des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général,
 - nomination de M. Nordine Hachemi en qualité de Président du Conseil d'Administration exerçant la Direction Générale,
 - cooptation de M. Alexandre Dejoie en qualité d'Administrateur,
 - rémunération variable des mandataires sociaux et du management pour l'exercice 2013,
 - rémunération des mandataires sociaux et du management pour l'exercice 2014, montants des rémunérations variables, critères, pondérations, objectifs, table de calcul des variables,
 - attribution gratuite d'actions – proposition pour 2014,
 - montant des jetons de présence – proposition de répartition pour l'exercice 2013 ;
 - le **12 février 2014**, s'est déroulé un Comité de Rémunération et de Nomination réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - rémunération des mandataires sociaux et du management pour l'exercice 2014, montants des rémunérations variables, critères, pondérations, objectifs, table de calcul des variables,
 - montant des jetons de présence – proposition de répartition pour l'exercice 2013,
 - attribution gratuite d'actions – proposition pour 2014,
 - proposition de nomination d'un nouvel Administrateur.

3.1.3. MISSIONS ET POUVOIRS DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL ET DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX DÉLÉGUÉS

La Direction Générale de la société est assumée par le Président du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration, réuni le 25 juin 2013, avait décidé de dissocier les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général afin de permettre la mise en œuvre de la transition à la tête de la société : M. Guy Nafilyan a démissionné de

ses fonctions de Président-Directeur Général et a été nommé Président du Conseil d'Administration à dater du 1^{er} juillet 2013, tandis que M. Nordine Hachemi prenait à cette même date les fonctions de Directeur Général et de Vice-Président du Conseil d'Administration.

Puis, lors de sa réunion du 24 janvier 2014, le Conseil d'Administration a décidé, à l'occasion de la démission par M. Guy Nafilyan de ses

fonctions de Président du Conseil d'Administration de la société, de remodeler la structure de gouvernance de la société et a ainsi décidé que la Direction Générale de la société serait à nouveau assumée sous sa responsabilité par le Président du Conseil d'Administration. M. Nordine Hachemi a ainsi été nommé avec effet immédiat Président-Directeur Général de la société.

Le Président-Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social sous réserve des pouvoirs que la Loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires ou qu'elle réserve de façon spéciale au Conseil d'Administration ainsi que des opérations soumises à l'autorisation préalable du Conseil par son Règlement intérieur. Il représente la société à l'égard des tiers. Le Président-Directeur Général est révocable à tout moment par le Conseil. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à dommages et intérêts, sauf lorsque le Directeur Général assume les fonctions de Président du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration du 15 février 2013 a renouvelé pour une période d'une année l'autorisation donnée à son Président-Directeur Général, avec faculté de délégation, de consentir au nom de la société des cautions, avals ou garanties (y compris les garanties financières d'achèvement) :

- à l'égard des administrations fiscales et douanières, sans limitation de durée ni de montant ;

- à l'égard de tous autres tiers, sans limitation de durée et pour un montant total n'excédant pas 2 200 000 000 euros, et ce y compris les montants nécessaires aux garanties financières d'achèvement.

Cette autorisation a été renouvelée, pour une nouvelle année et pour le même montant total, par le Conseil d'Administration du 20 février 2014.

Sur proposition du Président-Directeur Général, le Conseil d'Administration peut nommer un ou plusieurs Directeurs Généraux Délégués dont le nombre ne peut être supérieur à cinq. Les Directeurs Généraux Délégués sont des personnes physiques ; ils peuvent être choisis parmi les Administrateurs ou en dehors d'eux. En accord avec le Président-Directeur Général, le Conseil détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux Directeurs Généraux Délégués.

Sur proposition du Président-Directeur Général et après avoir entendu lecture du rapport du Comité de Rémunération et de Nomination, le Conseil d'Administration du 20 décembre 2012 a nommé M. Philippe Jossé en qualité de Directeur Général Délégué à compter du 1^{er} février 2013, avec les mêmes pouvoirs que le Directeur Général. En date du 15 mai 2013, le Conseil d'Administration, après avoir pris connaissance de l'avis du Comité de Rémunération et de Nomination, a décidé de mettre fin aux fonctions de M. Philippe Jossé avec effet immédiat.

3.1.4. CADRES DIRIGEANTS

La direction du groupe est organisée autour de M. Nordine Hachemi, Président-Directeur Général. Les autres cadres dirigeants du groupe sont les suivants : Bruno Coche, Directeur Général Adjoint Finances, Christian Delapierre, Directeur Général Adjoint Ventes Institutionnelles, Jean-François Demaris, Directeur Général Adjoint Ressources Humaines, David Laurent, Directeur Général Adjoint Immobilier d'entreprise, Jacques Rubio, Directeur Général Région Sud-Ouest, Bertrand Sagnac, Directeur Marketing Communication et William Truchy, Directeur Général Régions.

3.1.4.1. Comité de Direction

Le Comité de Direction de Kaufman & Broad est depuis le 1^{er} février 2014, composé de sept membres : MM. Nordine Hachemi, Président-Directeur Général, Bruno Coche, Directeur Général Adjoint Finances, Jean-François Demaris, Directeur Général Adjoint Ressources Humaines, Jacques Rubio, Directeur Général Région Sud-Ouest, William Truchy, Directeur Général Régions, Christian Delapierre, Directeur Général Adjoint Ventes Institutionnelles, et Bertrand Sagnac, Directeur Marketing Communication.

3.1.4.1.1. Nordine Hachemi, Président-Directeur Général

Nordine Hachemi, diplômé de l'Institut de Physique du Globe de Strasbourg, de l'École Nationale de Pétrole et des Moteurs et de l'INSEAD, commence sa carrière chez Pompes Guinard en 1986. Puis il rejoint Transroute (Groupe Caisse des Dépôts et Consignations) en 1988 où il occupe des fonctions commerciale et de développement en Asie. En 1992, il poursuit sa carrière chez Bouygues Construction

où il dirige le montage de grands projets d'infrastructures internationaux. Il rejoint en 2001 le groupe Saur, 3^e opérateur français dans les domaines de l'eau et de la propreté, dont il devient le Président. En 2008 il devient Président-Directeur Général de Sechilienne Sidex, groupe spécialisé dans la Production d'Énergie et d'Énergie Renouvelable jusqu'en 2011. Il a par ailleurs intégré le Conseil de Surveillance de Citizen Capital dont il est toujours membre.

Coopté en qualité d'Administrateur par le Conseil d'Administration du 25 juin 2013, il rejoint Kaufman & Broad le 1^{er} juillet 2013 en qualité de Directeur Général et Vice-Président du Conseil d'Administration.

Il est nommé Président-Directeur Général de Kaufman & Broad SA par le Conseil d'Administration du 24 janvier 2014.

3.1.4.1.2. Bruno Coche, Directeur Général Adjoint Finances

Bruno Coche, licencié en Droit et diplômé de l'IEP Bordeaux, a rejoint en 1989 le groupe Sediver, en tant que Responsable de la Trésorerie puis des Services Administratifs et Financiers de la Division Commerciale France/Export. En 1996, il poursuit sa carrière au sein du groupe Giraud et prend en charge la trésorerie et les financements dans un cadre européen et participe à la croissance du groupe et aux opérations de haut de bilan.

Il rejoint Kaufman & Broad en juin 2002 en qualité de Directeur de la Trésorerie et des Financements. Dans cette position, il accompagne la croissance du groupe et participe à la structuration de ses financements. Il est Directeur Général Adjoint Finances et membre du Comité de Direction depuis décembre 2009.

3.1.4.1.3. Jean-François Demaris, Directeur Général Adjoint Ressources Humaines

Jean-François Demaris, maîtrise de sciences économiques, a débuté sa carrière chez Alcatel où il a été chargé d'études économiques et sociales dans des usines en régions, puis responsable de gestion des assurances et des affaires patrimoniales d'une Division, et Chef des Services Administratifs d'une Unité de Documentation. En 1982, il rejoint le Pôle optronique de la CGE en qualité de Directeur des Ressources Humaines où il assure la fusion et la restructuration de sociétés. En 1989, il rejoint Saft en qualité de DRH de la branche internationale Power Electronics où il participe au développement des organisations, de la culture industrielle et de projets. En 1993, il devient DRH de la société Alcatel Data Networks, *joint venture* franco-américaine de produits et services de réseaux de données, et en 1998, Directeur Management Développement pour une branche du groupe Alcatel. En janvier 2000, il rejoint Kaufman & Broad en qualité de DRH. Il est membre du Comité de Direction depuis janvier 2000 et Directeur Général Adjoint Ressources Humaines depuis janvier 2007.

3.1.4.1.4. Jacques Rubio, Directeur Général Région Sud-Ouest

Jacques Rubio, après une formation d'ingénieur, créé en 1975 avec la famille Malardeau, la SA Malardeau qui réalise des opérations immobilières dans le sud de la France. Il occupe les fonctions de Secrétaire Général, puis devient Président-Directeur Général en 1985. En 2004, la SA Malardeau devient filiale du groupe Kaufman & Broad et il est nommé Directeur Régional Kaufman & Broad Sud-Ouest. En 2009, il est nommé Directeur Général Région Sud-Ouest, avec les agences de Toulouse, Bordeaux et Bayonne. Il est membre du Comité de Direction depuis décembre 2009.

3.1.4.1.5. William Truchy, Directeur Général Régions

William Truchy, après des études supérieures commerciales, débute sa carrière dans l'immobilier en 1980 dans une agence à Nancy, puis rejoint Promogim en 1982. Chef des ventes en Bourgogne et Rhône-Alpes, puis Directeur des ventes de la région Provence Côte d'Azur et de Bordeaux et Toulouse, il est nommé Directeur National des Ventes en 1987 puis Directeur Général Adjoint en 1989. William Truchy a rejoint Kaufman & Broad en mars 2003 en qualité de Directeur Commercial pour l'Île-de-France. Il a été nommé Directeur Général Adjoint Marketing en janvier 2005 et a assuré la direction commerciale et du *showroom* pour l'ensemble des opérations de Paris et de l'Île-de-France. En 2008, il est nommé Directeur Général Adjoint en charge du Marketing-Ventes. Il est membre du Comité de Direction depuis décembre 2004 et Directeur Général Régions depuis janvier 2009.

3.1.4.1.6. Christian Delapierre, Directeur Général Adjoint Ventes institutionnelles

Christian Delapierre, DEUG Droit et ESPI a débuté sa carrière en 1980 dans le Groupe Jacques Ribourel, chargé du développement en région Haute-Savoie. Il a rejoint le groupe Bouygues en 1981 où il a exercé les fonctions de responsable du Développement dans un premier temps et de Directeur d'Agence dans un second temps. En 1989, il a intégré le groupe Kaufman & Broad en tant que Directeur du Développement. En 2007, il prend la direction du département Maisons Individuelles en Île-de-France puis en 2009, le département des Ventes Institutionnelles en tant que Directeur Général Adjoint. Il est membre du Comité de Direction depuis janvier 2014.

3.1.4.1.7. Bertrand Saugnac, Directeur Marketing Communication

Bertrand Saugnac, diplômé de l'Institut supérieur de gestion, d'un MBA de University of San Francisco, a débuté sa carrière chez Mercedes-Benz France où il a évolué dans des fonctions d'analyste financier, de chef de district en charge de l'animation de points de ventes, en qualité de Chef de produits pour l'introduction de nouvelles gammes sur le marché français, puis en qualité de chef du département administration commerciale. Par la suite en 2000, il devient Directeur de la marque chez Smart France et assure le développement des ventes ainsi que de la notoriété de la marque. En 2012, il rejoint General Motors France en qualité de Directeur Marketing. En février 2014, il rejoint Kaufman & Broad en qualité de Directeur Marketing Communication et il est membre du Comité de Direction depuis cette date.

Les membres du Comité de Direction ont déclaré ne pas avoir, au cours des cinq dernières années au moins :

- fait l'objet de condamnation pour fraude ;
- fait l'objet de faillite, de mise sous séquestre ou de liquidation ;
- fait l'objet d'incrimination et/ou de sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires ;
- été empêchés par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'Administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Il n'existe aucun lien familial, ni entre les membres du Comité de Direction, ni entre les membres des organes d'administration, ni entre les membres du Comité de Direction et les membres du Conseil d'Administration. Toutefois, Il existe un lien familial entre M^{me} Béatrice Mortier, Directeur Régional Montpellier, et M. Yves Galland, Administrateur et Président du Comité d'Audit de Kaufman & Broad.SA.

3.1.4.2. Directions régionales

Les différentes directions régionales du groupe sont les suivantes :

Région Paris/Île-de-France

Nordine Hachemi assure la direction de la Région Île-de-France, assisté de Patrick Zamo.

Frédéric Bourg, Directeur Général Adjoint Île-de-France – services communs.

Île-de-France

Cyril Doucet, Directeur Régional Grande Couronne

Cyril Doucet, Directeur d'Agence secteur 1

Marc Vettrano, Directeur d'Agence secteur 2

Stéphane Dalliet, Directeur d'Agence Paris/Petite couronne

Région Ouest/Nord/Rhône-Alpes/Sud-Est

William Truchy, Directeur Général Régions

Loire-Atlantique/Bretagne

Christophe Duretete, Directeur Régional Nantes et Rennes

Normandie

William Truchy

Rhône-Méditerranée

Marc Speisser, Directeur Régional Rhône-Méditerranée

Rhône-Alpes

François-Xavier Delfour, Directeur d'Agence Lyon

Méditerranée

Marc Speisser, Directeur Régional Marseille

Savoie

Gwenaël Mersaoui, Directeur d'Agence Grenoble et Annecy

Côte d'Azur/Provence

Stéphane Gress, Directeur Régional Nice et Toulon

Région Midi-Pyrénées/Aquitaine/Languedoc-Roussillon

Jacques Rubio, Directeur Général Région Sud-Ouest

Languedoc-Roussillon

Béatrice Mortier, Directeur Régional Montpellier

Pyrénées-Atlantiques

Denis Caniaux, Directeur d'Agence Bayonne

Aquitaine

Andrès Boros, Directeur d'Agence Bordeaux

Midi-Pyrénées

Jacques Rubio

3.1.4.3. Mandats exercés par le Président-Directeur Général

3.1.4.3.1. Nordine Hachemi, Président-Directeur Général

Mandats au sein du groupe Kaufman & Broad

Kaufman & Broad SA	Président-Directeur Général
Kaufman & Broad GIE	Administrateur
Kaufman & Broad Financement SNC	Représentant de Kaufman & Broad SA, Gérante
Kaufman & Broad Rénovation SAS	Représentant de Kaufman & Broad SA, Présidente
Saint-Cloud Armengaud 15 SNC	Représentant de Kaufman & Broad SA, Co-Gérante
Kaufman & Broad Europe SAS	Représentant de Kaufman & Broad SA, Présidente

Mandats extérieurs

RKCI	Président
Citizen Capital Partenaires	Membre du Conseil de Surveillance
Iorga Groupe	Administrateur
Mobipark	Président du Conseil de Surveillance
SCI M D Raphael	Gérant

3.2. INTÉRÊTS DES DIRIGEANTS

3.2.1. RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES EN NATURE ATTRIBUÉS POUR LE DERNIER EXERCICE CLOS, À QUELQUE TITRE QUE CE SOIT, AUX MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

3.2.1.1. Rémunération des membres des organes d'administration

Sur proposition du Comité de Rémunération et de Nomination, le Conseil d'Administration, dans sa séance du 20 février 2014, a décidé, de verser un montant global de 215 467 euros de jetons de présence au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2013, répartis comme suit en fonction des critères mentionnés à la section 3.1.1.2.7 :

Tableau 3 Nomenclature AMF

Mandataires sociaux non dirigeants (montants en euros)	Jetons de présence perçus par les mandataires sociaux non dirigeants	
	Montants versés au cours de l'exercice 2014	Montants versés au cours de l'exercice 2013
Yves Galland	50 000	40 000
Alain de Pouzilhac	50 000	40 000
Frédéric Stévenin	20 000	20 000
Sophie Lombard	20 000	20 000
Lionel Zinsou	20 000	20 000
Olivier de Vregille	16 667	20 000
Sylvie Charles	38 800	31 400
Total	215 467	191 400

Aucune autre rémunération n'a été versée par le groupe aux Administrateurs visés ci-dessus.

3.2.1.2. Rémunération des membres des organes de direction

3.2.1.2.1. Rémunération des mandataires sociaux

Le Conseil d'Administration détermine la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la société. Il statue périodiquement sur les rémunérations et avantages à accorder au Président, au Directeur Général et au Directeur Général Délégué au titre de leur mandat, notamment au regard de la part variable.

Conformément à la décision de la société de se référer au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, le Conseil d'Administration, assisté à cet effet par le Comité de Rémunération et de Nomination, procède désormais à la définition des règles de fixation de la

rémunération des dirigeants mandataires sociaux, en veillant notamment à leur caractère exhaustif, lisible et transparent, à l'équilibre entre les différents éléments de ces rémunérations, à la cohérence de ces rémunérations par rapport au marché de la société et aux rémunérations versées aux autres dirigeants et collaborateurs du groupe, d'une part, et par rapport aux pratiques du marché, aux performances du dirigeant considéré et à l'intérêt général de la société, d'autre part, et au souci d'attirer, retenir et/ou motiver des dirigeants performants.

Au titre de l'exercice 2013, les rémunérations et avantages perçus par les dirigeants mandataires sociaux de Kaufman & Broad SA sont détaillés dans les tableaux ci-dessous.

Tableau 1 Nomenclature AMF

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social (montants en euros)

Nordine Hachemi (Directeur Général du 1 ^{er} juillet 2013 au 24 janvier 2014 ; Président-Directeur Général depuis le 24 janvier 2014)	Exercice clos le 30 novembre 2013	Exercice clos le 30 novembre 2012
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	505 170	-
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	-	-
Valorisation des actions gratuites attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	-	-
Total	505 170	-

Guy Nafilyan (Président-Directeur Général jusqu'au 30 juin 2013, puis Président du Conseil d'Administration jusqu'au 24 janvier 2014)	Exercice clos le 30 novembre 2013	Exercice clos le 30 novembre 2012
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 758 816	1 868 584
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	-	-
Valorisation des actions gratuites attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	-	-
Total	1 758 816	1 868 584

Philippe Jossé (Directeur Général Délégué du 1 ^{er} février au 15 mai 2013)	Exercice clos le 30 novembre 2013	Exercice clos le 30 novembre 2012
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	102 084	-
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	-	-
Valorisation des actions gratuites attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	-	-
Total	102 084	-

Tableau 2 Nomenclature AMF

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social
(montants en euros)

Nordine Hachemi (Directeur Général du 1 ^{er} juillet 2013 au 24 janvier 2014 ; Président-Directeur Général depuis le 24 janvier 2014)	Exercice clos le 30 novembre 2013	Exercice clos le 30 novembre 2012		
	Montants dus ^(a)	Montants versés	Montants dus ^(a)	Montants versés
Rémunération fixe	250 000	250 000	-	-
Rémunération variable annuelle ^(b)	225 000	-	-	-
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle ^(b)	25 000	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	5 170	5 170	-	-
Total	505 170	255 170	-	-

(a) Le montant du correspond au montant arrêté par le Conseil d'Administration du 24 janvier 2014.

(b) Cette rémunération variable au titre de l'exercice 2013 a été versée en janvier 2014.

Nordine Hachemi a bénéficié d'une retraite complémentaire à cotisations définies, dans le cadre des dispositions de l'article 83 du Code Général des Impôts depuis son entrée dans la société; le montant de la cotisation pris en charge par la société s'est élevé au titre de l'exercice 2013 à 9 875 euros, correspondant aux cotisations annuelles plafonnées à 8% de la rémunération brute dans la limite de huit fois le plafond de la sécurité sociale. La société a souscrit

en plus du régime de retraite dont bénéficie l'ensemble des salariés, d'un régime complémentaire les mandataires sociaux ainsi que les membres du Comité de Direction.

M. Nordine Hachemi détient 22 806 actions de la société depuis le 4 décembre 2013.

Guy Nafilyan
(Président-Directeur Général jusqu'au 30 juin 2013,
puis Président du Conseil d'Administration jusqu'au 24 janvier 2014)

Exercice clos le
30 novembre 2013

Exercice clos le
30 novembre 2012

	Montants dus ^(a)	Montants versés	Montants dus ^(a)	Montants versés
Rémunération fixe	514 583	514 523	525 000	525 000
Rémunération variable annuelle	1 236 646 ^(b)	1 509 566 ^(c)	1 336 864	817 311 ^(d)
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	7 587	7 587	6 720	6 720
Total	1 758 816	2 031 676	1 868 584	1 349 031

(a) Le montant du correspond au montant arrêté par le Conseil d'Administration du 24 janvier 2014.

(b) Cette rémunération au titre de l'exercice 2013 a été versée pour moitié en juillet 2013 et pour moitié en janvier 2014.

(c) Cette rémunération au titre de l'exercice 2013 a été versée pour moitié en juillet 2013 et correspond à la rémunération variable différée au titre de l'exercice 2012 qui a été réglée en juillet 2013 conformément aux décisions du Conseil d'Administration du 25 juin 2013.

(d) Cette rémunération variable due au titre de l'exercice 2012 a été réglée partiellement en janvier 2013 et la rémunération variable différée au titre de l'exercice 2010 a été réglée fin janvier 2013 conformément aux dispositions prévues.

Guy Nafilyan a bénéficié d'une retraite complémentaire à cotisations définies, dans le cadre des dispositions de l'article 83 du Code Général des Impôts jusqu'au 30 juin 2013, terme de son mandat de Président-Directeur Général; le montant de la cotisation pris en charge par la société s'est élevée au titre de l'exercice 2013 à 13 790 euros, correspondant aux cotisations annuelles plafonnées à 8% de la rémunération brute dans la limite de huit fois le plafond de la sécurité sociale.

Au 30 novembre 2013, le Président détenait 98 006 actions de la société dont 93 506 attribuées les 19 avril 2006 et 6 novembre 2007. Ces actions ont été livrées après une période d'acquisition de deux ans et peuvent être vendues après une détention de deux ans.

En outre, le Président détenait des options d'achat d'actions permettant d'acquérir 12 000 actions de la société, que Kaufman & Broad lui a attribué dans le cadre du plan mis en place le 19 avril 2006.

Philippe Jossé
(Directeur Général Délégué du 1^{er} février au 15 mai 2013)

Exercice clos le
30 novembre 2013

Exercice clos le
30 novembre 2012

	Montants dus ^(a)	Montants versés	Montants dus ^(a)	Montants versés
Rémunération fixe	102 084	102 084	-	-
Rémunération variable annuelle ^(b)	-	-	-	-
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	-	-	-	-
Total	102 084	102 084	-	-

(a) Le montant du correspond au montant théorique lorsque les objectifs sont atteints à 100 %.

(b) Au titre de l'exercice 2013, il n'a pas été versé de rémunération variable.

Philippe Jossé a bénéficié d'une retraite complémentaire à cotisations définies, dans le cadre des dispositions de l'article 83 du Code Général des Impôts jusqu'au 15 mai 2013, terme de son mandat de Directeur Général Délégué; le montant de la cotisation pris en

charge par la société s'est élevé au titre de l'exercice 2013 à 6 913 euros, correspondant aux cotisations annuelles plafonnées à 8% de la rémunération brute dans la limite de huit fois le plafond de la sécurité sociale.

Options d'achat, de souscription ou actions détenues au 30 novembre 2013

Mandataires sociaux	Options d'achat ou de souscription détenues au 30 novembre 2013	Options d'achat ou de souscription attribuées en 2013	Actions Kaufman & Broad SA détenues au 30 novembre 2013
Nordine Hachemi	Néant	Néant	Néant
Guy Nafilyan	12 000	Néant	98 006
Philippe Jossé	Néant	Néant	Néant

Les mandataires sociaux ne se sont pas vus attribuer d'actions dans le cadre des plans d'actions gratuites mis en œuvre par le groupe.

Tableau 4 Nomenclature AMF

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice clos le 30 novembre 2013
à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du groupe

Nom du dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice
Nordine Hachemi	-	-	-	Néant	-
Guy Nafilyan	-	-	-	Néant	-
Philippe Jossé	-	-	-	Néant	-

Tableau 5 Nomenclature AMF

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice clos le 30 novembre 2013
par chaque dirigeant mandataire social

Options levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
Nordine Hachemi	-	Néant	-
Guy Nafilyan	-	Néant	-
Philippe Jossé	-	Néant	-

Tableau 6 Nomenclature AMF

Actions gratuites attribuées à chaque mandataire social

Actions gratuites attribuées durant l'exercice à chaque mandataire social par l'émetteur et par toute société du groupe (liste nominative)	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité
Nordine Hachemi	-	Néant	-	-	-
Guy Nafilyan	-	Néant	-	-	-
Philippe Jossé	-	Néant	-	-	-

Tableau 7 Nomenclature AMF

Actions gratuites acquises définitivement durant l'exercice 2013 pour chaque dirigeant mandataire social

Actions gratuites devenues disponibles pour les dirigeants mandataires sociaux (liste nominative)	Date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
Nordine Hachemi	-	Néant	-
Guy Nafilyan	-	Néant	-
Philippe Jossé	-	Néant	-

Tableau 10 Nomenclature AMF

Dirigeant-Mandataires sociaux	Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire cessation	Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions	Indemnités relatives à une clause de non concurrence
Nordine Hachemi (Directeur Général du 1 ^{er} juillet 2013 au 24 janvier 2014 ; Président-Directeur Général depuis le 24 janvier 2014).	Non	Oui ^(a)	Oui ^(b)	Oui ^(c)
Guy Nafilyan (Président-Directeur Général du 11 janvier 1983 au 30 juin 2013 ; Président du Conseil d'Administration du 1 ^{er} juillet 2013 au 24 janvier 2014)	Oui ^(d)	Oui ^(e)	Non	Non
Philippe Jossé (Directeur Général Délégué du 1 ^{er} février au 15 mai 2013)	Non	Oui ^(e)	Oui ^(f)	Oui ^(g)

- (a) Nordine Hachemi bénéficie d'une retraite complémentaire à cotisations définies, dans le cadre des dispositions de l'article 83 du Code Général des Impôts ; le montant de la cotisation pris en charge par la société pour Nordine Hachemi s'est élevé à 9 875 euros au titre de l'exercice 2013. Ces cotisations correspondent aux cotisations annuelles plafonnées à 8 % de la rémunération brute dans la limite de huit fois le plafond de la sécurité sociale.
- (b) L'indemnité de révocation est égale à 12 mois de rémunération fixe et variable brutes due au titre de l'exercice écoulé, portée à 18 mois en cas de prise de contrôle de la société par un ou plusieurs tiers agissant de concert déclenchant l'obligation de lancer une offre publique portant sur les actions de la société.
- (c) Clause de non concurrence d'une durée de douze mois couvrant le territoire français, donnant lieu à une indemnité mensuelle brute forfaitaire équivalente à 50 % de la rémunération fixe brute mensuelle moyenne qu'il aura perçue au cours des douze mois précédant la cessation de son mandat (ou de la durée de celui-ci si elle est inférieure), la société ayant toutefois la faculté de réduire la durée ou de dispenser le dirigeant de cet engagement.
- (d) S'agissant d'un contrat de travail antérieur au mandat social, celui-ci était suspendu pendant la durée d'exercice dudit mandat ; ce contrat de travail a pris fin par la démission de M. Guy Nafilyan de ses fonctions de salarié en date du 30 juin 2013.
- (e) MM. Guy Nafilyan et Philippe Jossé ont bénéficié d'une retraite complémentaire à cotisations définies, dans le cadre des dispositions de l'article 83 du Code Général des Impôts jusqu'au 30 juin 2013 et au 15 mai 2013 respectivement, termes de leurs mandats de Président-Directeur Général et de Directeur Général Délégué ; le montant de la cotisation pris en charge par la société s'est élevé au titre de l'exercice 2013 à 13 790 euros s'agissant de Guy Nafilyan et à 6 913 euros s'agissant de Philippe Jossé, correspondant aux cotisations annuelles plafonnées à 8 % de leurs rémunérations brutes dans la limite de huit fois le plafond de la sécurité sociale jusqu'au terme de leurs mandats respectifs.
- (f) M. Philippe Jossé a bénéficié en 2013 de l'indemnité de révocation de 612 500 euros prévue par son contrat et approuvée à l'unanimité par le Conseil d'Administration du 15 mai 2013.
- (g) Cette indemnité n'aurait été due qu'en cas de révocation intervenant dans les 6 mois suivant une cession de la société à un tiers (à l'exclusion du placement de titres de la société sur le marché par émission de nouveaux titres ou cession de titres existants), étant précisé que le bonus exceptionnel payé à l'issue des 3 premières années n'aurait pas été pris en compte dans le calcul de l'indemnité. La société a renoncé à l'engagement d'indemnisation au bénéfice de Philippe Jossé, Directeur Général Délégué, en contrepartie de sa clause de non concurrence.

Le Conseil d'Administration du 25 juin 2013 a nommé à compter du 1^{er} juillet 2013 M. Nordine Hachemi en qualité d'Administrateur et Vice-Président du Conseil d'Administration. Il a été nommé Directeur Général de la société à compter du 1^{er} juillet 2013 et Président-Directeur Général à compter du 24 janvier 2014. Les termes et conditions de son contrat de mandat précisent qu'il percevra une rémunération annuelle fixe brute d'un montant de 600 000 euros payée en douze mensualités. À cette rémunération fixe s'ajoutera le cas échéant une rémunération variable annuelle conditionnée à l'atteinte d'objectifs quantitatifs et qualitatifs fixés par le Conseil d'Administration, cette rémunération variable étant versée au cours du mois de janvier qui suit le terme de l'exercice. Pour l'exercice clos le 30 novembre 2013, le bonus pouvait atteindre 75 % de sa rémunération fixe soit 187 500 euros bruts, en cas d'atteinte d'objectifs à 100 %, et jusqu'à 90 % de sa rémunération fixe, soit 225 000 euros bruts en cas de surperformance.

Par ailleurs, en cas de révocation du mandat pour une raison autre qu'une faute grave ou lourde, telle que définie par la Cour de cassation en droit du travail, la société s'engage à verser à M. Nordine Hachemi une indemnité de révocation destinée à compenser le préjudice subi par la perte de son mandat.

En cas de révocation, l'indemnité définie sera égale à 12 mois de rémunération fixe et variable brutes due au titre de l'exercice écoulé, portée à 18 mois en cas de prise de contrôle de la société par un ou plusieurs tiers agissant de concert déclenchant l'obligation de lancer une offre publique portant sur les actions de la société.

Quelle que soit la date et les circonstances de la révocation, l'indemnité ne sera due que si M. Nordine Hachemi a perçu ou aurait dû percevoir au titre de chacun des deux exercices précédant celui de la cessation de son mandat en moyenne au moins 70 % de la part variable maximale (hors surperformance) de sa rémunération au titre de chacun de ces deux exercices, cette part variable étant fondée à la fois sur des objectifs quantitatifs et des objectifs qualitatifs fixés au début de chaque exercice. En cas de révocation avant le 31 janvier 2015, la performance de M. Nordine Hachemi et par conséquent le pourcentage de la part variable de la rémunération qui aurait été perçue seront évalués par le Conseil d'Administration sur la période courant du 1^{er} juillet 2013 à la décision de révocation (et non sur les deux derniers exercices) et eu égard aux objectifs quantitatifs et qualitatifs applicables à la période concernée, après avoir entendu M. Nordine Hachemi.

M. Nordine Hachemi bénéficie d'une retraite complémentaire à cotisations définies, dans le cadre des dispositions de l'article 83 du Code Général des Impôts. M. Nordine Hachemi bénéficie en outre, à titre d'avantage en nature, de l'affiliation à un régime d'assurance chômage spécifique aux dirigeants et mandataires sociaux (GSC).

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, les dispositions relatives aux engagements pris au bénéfice de M. Nordine Hachemi à l'occasion de sa nomination à ces fonctions, seront soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale.

Après calcul et appréciation de l'atteinte de des objectifs fixés pour l'exercice 2013, le Conseil d'Administration du 24 janvier 2014, sur proposition du Comité de Rémunération et de Nomination du 16 janvier 2014, a fixé le montant de rémunération variable du Directeur Général, payable en janvier 2014 à 250 000 euros bruts. La part variable de cet intéressement a été calculée de la façon suivante :

- pour 2/3 de son montant à partir des éléments quantitatifs suivants, chacun affecté d'une pondération : chiffre d'affaires, EBITDA, dette nette de Kaufman & Broad SA;
- pour 1/3 de son montant à partir d'éléments qualitatifs suivants : intégration, management des équipes du groupe, diversification/développement, préparation de l'exercice 2014.

Il est rappelé que lors du Conseil du 24 janvier 2014, M. Nordine Hachemi a été nommé Président-Directeur Général de la société. Lors de ce Conseil, la rémunération annuelle fixe du Président a été maintenue à 600 000 euros bruts au titre de l'exercice 2014 ; de plus, elle reste assortie d'une rémunération variable, liée aux objectifs des activités du groupe. Le montant de cette rémunération variable pour l'exercice 2014 à objectifs atteints à 100 %, est fixé à 700 000 euros bruts, 70 % seront calculés à partir d'éléments quantitatifs, chacun affecté d'une pondération, et 30 % calculés à partir d'éléments qualitatifs (notamment : management des équipes du groupe, diversification/développement, préparation de l'exercice 2015). L'atteinte de ces objectifs qualitatifs sera appréciée par le Comité de Rémunération et de Nomination à la fin de l'exercice.

Cette rémunération variable sera le cas échéant versée à M. Nordine Hachemi fin janvier 2015 sous réserve qu'il fasse toujours partie du groupe à cette date.

Lors du Conseil du 22 janvier 2013, la rémunération annuelle fixe de M. Guy Nafilyan a été maintenue à 525 000 euros bruts au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2013. Sa rémunération variable a été liée aux objectifs des activités de Kaufman & Broad SA pour l'exercice. Le montant de cette rémunération variable à objectifs atteints, pour l'exercice 2013, a été fixé à 1 236 646 euros bruts. La part variable de cette rémunération a été calculée pour 2/3 de son montant à partir des éléments quantitatifs suivants, chacun affecté d'une pondération : chiffres d'affaires, EBITDA, résultat net (part du groupe), BFR, réservations annuelles de logements, nombre de lots des Comités d'engagement de l'exercice 2013 ; et pour 1/3 de son montant à partir des éléments qualitatifs suivants : notoriété de la marque, management des équipes, intégration du Directeur Général Délégué, préparation de l'exercice 2014.

Pour bénéficier de cette rémunération variable le Président devait assurer son mandat sans discontinuité jusqu'au paiement de cette rémunération variable prévu en deux fois, 2/3 en janvier 2014 et 1/3 en janvier 2015. En cas de départ de Kaufman & Broad SA ou si, pour quelque raison que ce soit, il était mis fin à son mandat avant ces dates, il était prévu qu'il ne bénéficie pas de la rémunération variable correspondante.

Aucune *stock-option* ou action gratuite nouvelle n'a été attribuée au cours de l'exercice 2013 à M. Guy Nafilyan.

M. Guy Nafilyan n'a bénéficié d'aucune indemnité de départ.

Le Conseil d'Administration du 25 juin 2013, a décidé de modifier la mise en œuvre de la transition à la tête de l'entreprise et de dissocier les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général.

M. Guy Nafilyan a démissionné de ses fonctions de Président-Directeur Général à effet du 1^{er} juillet 2013 et du contrat de travail qui le liait à Kaufman & Broad, aucune indemnité n'a été versée à l'occasion de cette rupture, tout en conservant ses fonctions d'Administrateur, et a été nommé Président du Conseil d'Administration à dater du 1^{er} juillet 2013.

Suite à ces modifications, il a été convenu de lever la condition de présence liée au paiement de la partie variable de sa rémunération et de mettre fin au différé de paiement du solde de la rémunération variable de M. Guy Nafilyan au titre de l'exercice 2012, soit 891 243 euros bruts, somme qui lui a été versée en juillet 2013.

Au titre de l'exercice 2013, compte tenu de la mise en œuvre de la transition à la tête de l'entreprise, les conditions de présence et de différé de paiement de la rémunération variable de M. Guy Nafilyan ont été modifiées. Le montant de la rémunération variable de M. Guy Nafilyan au titre de l'exercice 2013 a été fixé, compte tenu des résultats du 1^{er} semestre 2013, et de la contribution de M. Guy Nafilyan au développement de la société, à la moitié de la somme de 1 236 810 euros bruts en juillet 2013 (correspondant à la rémunération variable pour l'exercice 2013 à objectifs atteints à 100 % soit 2,4 fois le montant de sa rémunération fixe), et le solde en janvier 2014 à condition que M. Guy Nafilyan n'ait pas démissionné de ses fonctions de Président du Conseil d'Administration avant le 31 décembre 2013. Ces rémunérations variables au titre de l'exercice 2013 ont été versées aux échéances prévues, à savoir en juillet 2013 et janvier 2014.

À dater du 1^{er} juillet 2013, au titre de sa fonction de Président du Conseil d'Administration, M. Guy Nafilyan a perçu une rémunération brute mensuelle de 41 666 euros bruts et a continué à bénéficier d'une secrétaire, d'un chauffeur, de son bureau, et de sa mutuelle. Ces dispositions étant prévues jusqu'au terme de son mandat qui s'est terminé le 24 janvier 2014.

Par ailleurs, M. Guy Nafilyan s'était vu attribuer 243 747 bons de souscription d'actions de la société en 2007 (voir section 3.3.4).

En ce qui concerne enfin M. Philippe Jossé, le Conseil d'Administration du 20 décembre 2012 qui a nommé M. Philippe Jossé en qualité de Directeur Général Délégué à compter du 1^{er} février 2013, a entériné, sur proposition du Comité de Rémunération et de Nomination, les termes et conditions de son contrat de mandat. M. Philippe Jossé bénéficiait d'une rémunération annuelle fixe brute d'un montant de 350 000 euros, assortie d'une part variable pouvant atteindre 100 % de la rémunération annuelle fixe en cas d'atteinte des objectifs déterminés en début d'exercice, et 120 % de la rémunération annuelle fixe en cas de surperformance.

Pour 2013, cet intéressement est calculé :

- pour 2/3 de son montant à partir des éléments quantitatifs suivants, chacun affecté d'une pondération : chiffre d'affaires, EBITDA, charges opérationnelles/CA, résultat net part du groupe, BFR à fin 2013, réservations de logements, nombre de lots des Comités d'Engagement en 2013 ;
- pour 1/3 de son montant à partir d'éléments qualitatifs.

L'année 2013 correspondant à l'année de prise de fonctions de M. Philippe Jossé et constituant par essence une année de transition, il avait été prévu qu'une rémunération variable « plancher » lui serait garantie pour l'année 2013 (correspondant à 75 % de sa rémunération annuelle brute fixe). Le versement de cette rémunération variable restait néanmoins conditionné à la présence de M. Jossé au sein de l'entreprise au 31 décembre 2013.

En outre, il était prévu que M. Philippe Jossé serait susceptible de percevoir un bonus exceptionnel à l'issue d'une période de 3 ans courant à compter du 1^{er} février 2013, en fonction des performances de l'entreprise évaluées en fonction du cours de Bourse de l'action de la société (à condition d'être toujours Directeur Général Délégué ou Directeur Général à la date du 3^e anniversaire du mandat).

Par ailleurs, en cas de révocation du mandat pour une raison autre qu'une faute grave ou lourde, telle que définie par la Cour de cassation en droit du travail, la société s'engageait à verser au Directeur Général Délégué une indemnité de révocation destinée à compenser le préjudice subi par la perte de son mandat.

En cas de révocation pendant les deux premières années d'exercice de son mandat, l'indemnité définie était égale à 12 mois de rémunération fixe et variable brutes. En cas de révocation pendant les deux années d'exercice suivantes, cette indemnité n'aurait été due qu'en cas de révocation intervenant dans les 6 mois suivant une cession de la société à un tiers (à l'exclusion du placement de titres de la société sur le marché par émission de nouveaux titres ou cession de titres existants), étant précisé que le bonus exceptionnel payé à l'issue des 3 premières années n'aurait pas été pris en compte dans le calcul de l'indemnité.

Dans tous les cas, cette indemnité ne serait due que si le Directeur Général Délégué avait perçu ou aurait dû percevoir au titre de l'exercice précédant celui de la cessation de son mandat au moins 70 % de la part variable maximale de sa rémunération, cette part variable étant fondée à la fois sur des objectifs quantitatifs et des objectifs qualitatifs.

En cas de révocation au cours de la première année d'exercice de son mandat, la performance du Directeur Général délégué et par conséquent le pourcentage de la part variable de rémunération qui aurait été perçue serait évalué par le Conseil d'Administration.

Par ailleurs, en cas de départ de M. Philippe Jossé, il était prévu qu'il soit astreint à une obligation de non-concurrence et de non-sollicitation qui s'appliquer, sauf réduction ou renonciation de la part du groupe, pendant une période de 12 mois suivant la cessation de son mandat social. Il percevra en contrepartie une indemnité mensuelle brute forfaitaire équivalente à 50 % de la rémunération fixe brute perçue au cours des douze mois précédant la cessation de son mandat (ou de la durée de celui-ci si elle est inférieure).

Le Directeur Général Délégué a bénéficié d'une retraite complémentaire à cotisations définies, dans le cadre des dispositions de l'article 83 du Code Général des Impôts.

M. Philippe Jossé a bénéficié en outre, à titre d'avantage en nature, de l'affiliation à un régime d'assurance chômage spécifique aux dirigeants et mandataires sociaux (GSC).

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, les dispositions relatives aux engagements pris au bénéfice de M. Philippe Jossé à l'occasion de sa nomination à ces fonctions seront soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale.

Le 15 mai 2013, le Conseil d'Administration de la société, statuant à l'unanimité, a décidé de mettre fin immédiatement aux fonctions de M. Philippe Jossé en qualité de Directeur Général Délégué pour divergences de vues, le Conseil d'Administration a aussi estimé que la condition de performance à laquelle était soumise le versement de l'indemnité de départ prévue au contrat de mandat de M. Philippe Jossé, appréciée au regard des objectifs fixés par le

Conseil d'Administration du 22 janvier 2013 et des termes du contrat de mandat, était satisfaite et a approuvé en conséquence le versement à M. Philippe Jossé de l'indemnité prévue par ledit contrat, à savoir 612 500 euros bruts.

3.2.1.3. Rémunération des membres du Comité de Direction

La rémunération des membres du Comité de Direction est composée d'une partie fixe et d'une partie variable. Au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2013, les montants bruts des rémunérations et avantages perçus par les membres du Comité de Direction, non compris les mandataires sociaux de Kaufman & Broad SA, ont globalement été de 2 255 665 euros, dont 1 069 840 euros de salaire fixe, 1 175 000 euros de rémunération variable et 10 825 euros d'avantage en nature. Les membres du Comité de Direction ne bénéficient pas d'autres rémunérations différées et/ou conditionnelles et le groupe n'est pas amené à provisionner des sommes aux fins de pensions ou *golden parachute*; seules sont provisionnées des sommes relatives aux indemnités de départ à la retraite selon les dispositions légales ou conventionnelles : pour les membres du Comité de Direction, cette provision s'élève à 425 069 euros dans les comptes de l'exercice 2013. De plus, les membres du Comité de Direction ainsi que les dirigeants mandataires sociaux bénéficient d'une retraite complémentaire à cotisations définies dans le cadre des dispositions de l'article 83 du Code Général des Impôts.

Au 30 novembre 2013, les membres du Comité de Direction détenaient (i) des options d'achat d'actions attribuées le 19 avril 2006 leur permettant d'acquérir globalement 12 800 actions de la société et (ii) 13 691 actions attribuées gratuitement le 6 novembre 2007, 3 500 actions attribuées gratuitement le 3 décembre 2007, 83 855 actions attribuées gratuitement les 13 février et 8 juillet 2009, 26 000 actions attribuées gratuitement le 20 janvier 2010 et 22 000 actions attribuées gratuitement le 17 février 2011, ces actions ayant été définitivement attribuées deux ans après leur attribution. Ils ont aussi bénéficié de l'attribution de 7 000 actions gratuites le 22 janvier 2013. L'attribution de ces actions ne deviendra définitive que deux ans après la décision d'attribution si les conditions du plan sont respectées par les bénéficiaires. La durée minimale de conservation des actions par leur bénéficiaire est fixée à deux ans à compter de leur attribution définitive.

Nota : Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux et des membres du Comité de Direction, mentionnées aux sections 3.2.1.2.1. « Rémunération des mandataires sociaux » et 3.2.1.3. « Rémunération des membres du Comité de Direction » traitant des intérêts des dirigeants, sont généralement versés par le GIE Kaufman & Broad pour ce qui est des rémunérations fixes et variables ainsi que des avantages en nature (le GIE Kaufman & Broad est une structure dédiée à la mise à disposition de moyens aux différentes entités juridiques composant le groupe, et notamment du personnel). Par ailleurs, les plans d'options d'achat d'actions et d'actions gratuites ont été autorisés par l'Assemblée Générale et les attributions aux bénéficiaires décidées par le Conseil d'Administration de la société Kaufman & Broad SA. Enfin, les actions livrées ont été prélevées sur les actions auto-détenues par cette société.

3.2.2. NOMBRE TOTAL D'OPTIONS QUI ONT ÉTÉ CONFÉRÉES SUR LES ACTIONS DU GROUPE

Voir la section 3.3.3. «Plans d'option d'achat ou de souscription d'actions – Attribution gratuite d'actions – Attribution de bons de souscription d'actions».

Le détail des informations sur les opérations de l'exercice sur les options d'achat d'actions est présenté à la section 5.2.3.2. «Bilan des opérations d'achat d'actions» et suivants.

3.2.3. INFORMATIONS SUR LES OPÉRATIONS DE L'EXERCICE SUR OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS

Voir la section 3.3.3. «Plans d'option d'achat ou de souscription d'actions – Attribution gratuite d'actions – Attribution de bons de souscription d'actions»

3.2.4. INFORMATIONS SUR LES OPÉRATIONS CONCLUES AVEC LES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

Néant.

3.2.5. PRÊTS ET GARANTIES ACCORDÉS OU CONSTITUÉS EN FAVEUR DES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

Néant.

3.2.6. INFORMATIONS SUR LES OPÉRATIONS CONCLUES AVEC DES SOCIÉTÉS AYANT DES DIRIGEANTS COMMUNS AVEC CEUX DE LA SOCIÉTÉ OU DES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Voir les sections 4.1.6. «Informations complémentaires» (note 31 «Transactions avec les parties liées») et 9.3.3. «Rapport spécial sur les conventions réglementées».

3.2.7. ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 30 NOVEMBRE 2013 À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ, SOUMIS À L'AVIS DES ACTIONNAIRES

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en juin 2013 (article 24.3), code auquel la société se réfère en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, doivent être soumis à l'avis des actionnaires les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à chaque dirigeant mandataire social de la société :

- la part fixe ;
- la part variable annuelle et, le cas échéant, la partie variable pluriannuelle avec les objectifs contribuant à la détermination de cette part variable ;
- les rémunérations exceptionnelles ;

- les options d'actions, les actions de performance et tout autre élément de rémunération de long terme ;
- les indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions ;
- le régime de retraite supplémentaire ;
- les avantages de toute nature.

Il est ainsi proposé à l'Assemblée Générale du 11 avril 2014 d'émettre un avis sur les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2013 à MM. Nordine Hachemi, Guy Nafilyan et Philippe Jossé.

**Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2013
à M. Nordine Hachemi, Directeur Général depuis le 1^{er} juillet 2013, soumis à l'avis des actionnaires**

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération fixe	250 000 €	-
Rémunération variable	225 000 €	90 % de la rémunération fixe, en cas de surperformance
Rémunération variable pluriannuelle	-	-
Jetons de présence	néant	-
Rémunération exceptionnelle	25 000 €	Montant arrêté par le Conseil d'Administration du 24 janvier 2014 ⁽¹⁾
Attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'actions gratuites	néant	-
Indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions	néant	-
Régime de retraite supplémentaire	9 875 €	Cotisations annuelles plafonnées à 8 % de la rémunération brute dans la limite de huit fois le plafond de la sécurité sociale
Avantages de toute nature	5 170 €	Véhicule de fonction et frais de représentation

(1) En complément des 225 000 euros portant sa rémunération variable annuelle à 250 000 euros.

**Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2013
à M. Guy Nafilyan, Président-Directeur Général jusqu'au 30 juin 2013 et Président du Conseil d'Administration depuis le 1^{er} juillet 2013, soumis à l'avis des actionnaires**

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération fixe	514 583 €	-
Rémunération variable	1 236 646 €	Montant dû correspondant au montant lorsque les objectifs sont atteints à 100 % arrêté par le Conseil d'Administration du 24 janvier 2014
Rémunération variable pluriannuelle	-	-
Jetons de présence	néant	-
Rémunération exceptionnelle	néant	-
Attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'actions gratuites	néant	-
Indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions	néant	-
Régime de retraite supplémentaire	13 790 €	Cotisations annuelles plafonnées à 8 % de la rémunération brute dans la limite de huit fois le plafond de la sécurité sociale
Avantages de toute nature	7 587 €	Véhicule de fonction et frais de représentation

**Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2013
à M. Philippe Jossé, Directeur Général Délégué du 1^{er} février au 15 mai 2013, soumis à l'avis des actionnaires**

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération fixe	102 084 €	-
Rémunération variable	néant	-
Rémunération variable pluriannuelle	-	-
Jetons de présence	néant	-
Rémunération exceptionnelle	néant	-
Attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'actions gratuites	-	-
Indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions	612 500 €	Indemnité prévue par son contrat et approuvé à l'unanimité par le Conseil d'Administration du 15 mai 2013
Régime de retraite supplémentaire	6 913 €	Cotisations annuelles plafonnées à 8 % de la rémunération brute dans la limite de huit fois le plafond de la sécurité sociale
Avantages de toute nature	néant	-

3.3. INTÉRESSEMENT DU PERSONNEL

3.3.1. CONTRATS D'INTÉRESSEMENT ET DE PARTICIPATION

Il n'existe pas de contrat d'intéressement et de participation au niveau du groupe.

3.3.2. PLAN D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE

Un Plan d'Épargne d'Entreprise a été mis en place dans le cadre de l'introduction en Bourse en février 2000, puis amendé en février 2001, mars 2002, juillet 2003, septembre et décembre 2006, décembre 2007, décembre 2008 et décembre 2009. L'épargne recueillie à ce titre est investie dans le FCPE Kaufman & Broad Actionnariat dont l'actif est composé principalement d'actions de la société ou, au choix des salariés, dans les Fonds Commun de Placement «Capri Sécurité» dont les actifs sont principalement composés de titres monétaires ou «Capri Équilibre» dont les actifs sont principalement

composés de titres monétaires et d'actions diversifiées ou «Fongepargne Insertions Emplois Sérénité Solidaire» Fonds Solidaire Socialement Responsable pour mise en conformité du Plan d'Épargne Entreprise avec les dispositions de la Loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008.

Le FCPE Kaufman & Broad Actionnariat est décrit à la section 1.6.3.10. «Fonds Commun de Placement d'Entreprise».

3.3.3. PLANS D'OPTION D'ACHAT OU DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS – ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS – ATTRIBUTION DE BONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

Les règlements des différents plans d'options de souscription et d'achat d'actions mis en place par la société comportent des dispositions permettant à leurs bénéficiaires d'exercer les options de manière anticipée pendant la durée de toute offre publique visant les titres de la société et pendant une période de trois mois suivant le changement de contrôle et d'apporter à l'offre ou de céder sur le marché en dehors de l'offre les actions issues de la levée d'options, et ce alors même que la période d'indisponibilité fiscale et sociale applicable ne serait pas expirée. La cession des actions avant l'expiration de la période d'indisponibilité fiscale et sociale entraînera la remise en cause du bénéfice du régime fiscal et social de faveur applicable au gain d'acquisition. De ce fait, le gain d'acquisition sera soumis à charges sociales et impôt sur le revenu pour le bénéficiaire et à charges patronales pour l'entreprise.

Le plan d'attribution d'actions gratuites mis en place par la société le 19 avril 2006 comporte des dispositions ayant pour effet, du fait de la survenance du changement de contrôle, de réduire à deux ans à compter de l'attribution des droits à actions gratuites la durée de la période d'acquisition.

Les termes et conditions des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et d'attribution d'actions gratuites ne seront pas modifiés du fait du changement de contrôle ou de l'offre.

Les bénéficiaires auront la faculté de céder librement leurs actions à la fin de la période d'indisponibilité fiscale et sociale applicable.

3.3.3.1. Plans d'options d'achat ou de souscription d'actions

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 19 avril 2006 a autorisé le Conseil d'Administration à attribuer aux salariés et mandataires sociaux des options de souscription et/ou d'achat d'actions portant sur un nombre maximal de 400 000 actions de la société.

Faisant application de cette autorisation, le Conseil d'Administration a, en date du 19 avril 2006, octroyé 95 500 options d'achat d'actions

à 2 mandataires sociaux et 24 salariés de la société, exerçables au prix de 44,23 euros par action. Ce plan ne prévoit donc aucune décote par rapport au cours de Bourse. Les options peuvent être levées dans un délai maximum de dix ans à compter du jour de leur attribution, soit jusqu'au 19 avril 2016. Toutefois, en cas de départ du groupe par un bénéficiaire, les options ne peuvent être levées que dans les six mois qui suivent le départ.

À la date du présent document de référence :

- aucune desdites options d'achat n'a été exercée ;
- seules 26 100 options restent exerçables (les autres étant devenues caduques du fait du départ de leurs bénéficiaires) ; et
- le seul mandataire social détenant des options d'achat est M. Guy Nafilyan, à hauteur de 12 000 options d'achat, restant exerçables jusqu'au 24 juillet 2014.

Se référer à la section 3.3.3.3.1. pour le tableau récapitulatif relatif à ce plan d'options.

Aucun autre plan d'options d'achat ou de souscription n'est en vigueur au sein du groupe.

3.3.3.2. Plan d'attribution d'actions gratuites

3.3.3.2.1. Plans d'attribution d'actions gratuites 2009

L'Assemblée Générale des actionnaires de la société du 9 avril 2009 a autorisé le Conseil d'Administration à procéder en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions à émettre ou existantes de la société, au profit des bénéficiaires qu'il déterminera parmi les membres du personnel salarié de la société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce et les mandataires sociaux de la société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés et qui répondent aux conditions visées à l'article L. 225-197-1, Il dudit Code, dans les conditions définies ci-après :

- le nombre total d'actions attribuées gratuitement ne pourra pas dépasser 220 000 ;
- l'attribution des actions à leurs bénéficiaires ne sera définitive qu'au terme d'une période d'acquisition minimale de deux ans à compter de leur attribution par le Conseil d'Administration ;
- la durée minimale de conservation des actions par leurs bénéficiaires est fixée à deux ans à compter de leur attribution définitive ;
- en cas d'émission d'actions nouvelles par incorporation de réserves ou de primes au seul profit des attributaires, il est pris acte que les actionnaires renoncent à leur droit préférentiel de souscription ;
- la durée de validité de la délégation au Conseil d'Administration est fixée à trente-huit mois.

L'Assemblée Générale a délégué tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de délégation dans les limites légales, pour mettre en œuvre l'autorisation donnée au Conseil d'Administration et notamment à l'effet de déterminer si les actions attribuées gratuitement sont des actions à émettre ou existantes, déterminer l'identité des bénéficiaires, effectuer tous actes, formalités et déclarations, procéder, le cas échéant, aux ajustements liés aux éventuelles opérations sur le capital de la société, procéder à tout prélèvement sur les réserves et/ou primes de la société à l'effet de réaliser la ou les augmentations de capital réalisées en exécution de la présente autorisation, modifier les statuts en conséquence et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire.

Faisant usage de cette délégation, le Conseil d'Administration de la société a attribué à des salariés du groupe non mandataires sociaux 143 515 actions existantes le 8 juillet 2009, 58 000 actions existantes le 20 janvier 2010, et 36 000 actions existantes le 17 février 2011 et 20 000 actions existantes le 17 janvier 2012, représentant respectivement 0,66 %, 0,27 %, 0,17 % et 0,09 % du capital de la société.

Se référer à la section 3.3.3.3.2 pour les tableaux récapitulatifs relatifs à ces plans d'actions gratuites.

3.3.3.2.2. Plan d'attribution d'actions gratuites 2012

L'Assemblée Générale des actionnaires de la société du 19 avril 2012 a autorisé le Conseil d'Administration, à procéder en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions à émettre ou

existantes de la société, au profit des bénéficiaires qu'il déterminera parmi les membres du personnel salarié de la société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce et les mandataires sociaux de la société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés et qui répondent aux conditions visées à l'article L. 225-197-1, Il dudit Code, dans les conditions définies ci-après :

- le nombre total d'actions attribuées gratuitement ne pourra pas dépasser 100 000 ;
- l'attribution des actions à leurs bénéficiaires ne sera définitive qu'au terme d'une période d'acquisition minimale de deux ans à compter de leur attribution par le Conseil d'Administration ;
- la durée minimale de conservation des actions par leurs bénéficiaires est fixée à deux ans à compter de leur attribution définitive ;
- en cas d'émission d'actions nouvelles par incorporation de réserves ou de primes au seul profit des attributaires, il est pris acte que les actionnaires renoncent à leur droit préférentiel de souscription ;
- la durée de validité de la délégation au Conseil d'Administration est fixée à trente-huit mois.

L'Assemblée Générale a délégué tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de délégation dans les limites légales, pour mettre en œuvre l'autorisation donnée au Conseil d'Administration et notamment à l'effet de déterminer si les actions attribuées gratuitement sont des actions à émettre ou existantes, déterminer l'identité des bénéficiaires, effectuer tous actes, formalités et déclarations, procéder, le cas échéant, aux ajustements liés aux éventuelles opérations sur le capital de la société, procéder à tout prélèvement sur les réserves et/ou primes de la société à l'effet de réaliser la ou les augmentations de capital réalisées en exécution de la présente autorisation, modifier les statuts en conséquence et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire.

Faisant usage de cette délégation, le Conseil d'Administration de la société a attribué des salariés du groupe non mandataires sociaux 35 800 actions existantes le 22 janvier 2013, représentant 0,17 % du capital de la société.

Se référer à la section 3.3.3.3.2 pour les tableaux récapitulatifs relatifs à ces plans d'actions gratuites.

3.3.3.3. Tableaux récapitulatifs

3.3.3.3.1. Plan d'options d'achat ou de souscription d'actions

Tableau 8 Nomenclature AMF

Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions

Assemblée Générale Extraordinaire du 19 avril 2006	Plan n° 1
Date de réunion du Conseil d'Administration	19 avril 2006
Nombre total d'actions pouvant être achetées	95 500
<i>dont pouvant être achetées par M. Guy Nafilyan</i>	<i>12 000</i>
Point de départ d'exercice des options	19 avril 2008
Date d'expiration	19 avril 2016
Prix d'achat	44,23 € par action
Modalités d'exercice	-
Nombre d'actions achetées à la date du présent document de référence	-
Nombre cumulé d'options annulées ou caduques	69 400
Nombre d'options restant en fin d'exercice ⁽¹⁾	26 100

(1) À la date du présent document, elles étaient de 31 100 actions au 30 novembre 2013.

3.3.3.3.2. Plan d'attribution d'actions gratuites

Plan d'attribution d'actions gratuites 2009

Plan 2009

Date de l'Assemblée Générale Extraordinaire autorisant le plan d'attribution	9 avril 2009
Nombre d'actions pouvant être gratuitement attribuées	220 000
Tranche 1 – Date du Conseil d'Administration attribuant des actions	8 juillet 2009
Nombre de bénéficiaires	16
Nombre d'actions attribuées gratuitement le 8 juillet 2009	143 515
Période d'acquisition, date de transfert des actions	9 juillet 2011
Période de conservation	2 ans
Point de départ de la possibilité de revente des actions	9 juillet 2013
<i>dont nombre d'actions attribuées aux mandataires sociaux au 8 juillet 2009</i>	-
<i>dont nombre d'actions définitivement attribuées</i>	108 817
<i>dont nombre d'actions devenues caduques</i>	34 698
Tranche 2 – Date du Conseil d'Administration attribuant des actions	20 janvier 2010
Nombre de bénéficiaires	30
Nombre d'actions attribuées gratuitement le 20 janvier 2010	58 000
Période d'acquisition, date de transfert des actions	21 janvier 2012
Période de conservation	2 ans
Point de départ de la possibilité de revente des actions	21 janvier 2014
<i>dont nombre d'actions attribuées aux mandataires sociaux au 20 janvier 2010</i>	-
<i>dont nombre d'actions définitivement attribuées</i>	55 000
<i>dont nombre d'actions devenues caduques</i>	3 000
Tranche 3 – Date du Conseil d'Administration attribuant des actions	17 février 2011
Nombre de bénéficiaires	14
Nombre d'actions attribuées gratuitement le 17 février 2011	36 000
Période d'acquisition, date de transfert des actions	18 février 2013
Période de conservation	2 ans
Point de départ de la possibilité de revente des actions	18 février 2015
<i>dont nombre d'actions attribuées aux mandataires sociaux au 17 février 2011</i>	-
<i>dont nombre d'actions définitivement attribuées</i>	34 000
<i>dont nombre d'actions devenues caduques</i>	2 000
Tranche 4 – Date du Conseil d'Administration attribuant des actions	17 janvier 2012
Nombre de bénéficiaires	21
Nombre d'actions attribuées gratuitement le 17 janvier 2012	20 000
Période d'acquisition, date de transfert des actions	18 janvier 2014
Période de conservation	2 ans
Point de départ de la possibilité de revente des actions	18 janvier 2016
<i>dont nombre d'actions attribuées aux mandataires sociaux au 17 janvier 2012</i>	-
<i>dont nombre d'actions définitivement attribuées</i>	19 000
<i>dont nombre d'actions devenues caduques⁽²⁾</i>	1 000

[2] À la date du présent document, nombre inchangé par rapport au 30 novembre 2013.

Plan d'attribution d'actions gratuites 2012

Plan 2012

Date de l'Assemblée Générale Extraordinaire autorisant le plan d'attribution	19 avril 2012
Nombre d'actions pouvant être gratuitement attribuées	100 000
Tranche 1 – Date du Conseil d'Administration attribuant des actions	22 janvier 2013
Nombre de bénéficiaires	40
Nombre d'actions attribuées gratuitement le 22 janvier 2013	35 800
Période d'acquisition, date de transfert des actions	23 janvier 2015
Période de conservation	2 ans
Point de départ de la possibilité de revente des actions	23 janvier 2017
<i>dont nombre d'actions attribuées aux mandataires sociaux</i>	-
<i>dont nombre d'actions définitivement attribuées</i>	0
<i>dont nombre d'actions devenues caduques⁽³⁾</i>	2 700

[3] À la date du présent document, elles étaient de 600 actions au 30 novembre 2013.

3.3.4. BONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 3 décembre 2007 a décidé d'émettre immédiatement 721 086 bons de souscription d'actions (BSA) de la société réservée à 21 salariés du groupe (à concurrence de 477 339 BSA) et à M. Guy Nafilyan (à concurrence de 243 747 BSA).

Les BSA qui étaient détenus par des salariés ayant quitté le groupe, soit à la date du présent document de référence un total de 327 028 BSA, ont été rachetés par la société Financière Daunou 10, laquelle a renoncé à exercer lesdits BSA qui se trouvent donc caducs.

Ainsi, à la date du présent document de référence, seuls 394 058 BSA restent exerçables, dont les 243 747 BSA détenus par M. Guy Nafilyan.

L'exercice de ces 394 058 BSA est susceptible de donner lieu à une augmentation de capital d'un montant nominal maximum de 102 455,08 euros, auquel s'ajoutera le cas échéant le montant des augmentations de capital supplémentaires rendues nécessaires pour la préservation des droits des porteurs de BSA en cas d'opérations financières nouvelles.

Chaque BSA ne sera exerçable qu'en cas de « Changement de Contrôle », tel que défini aux termes et conditions des BSA, survenant avant le 3 décembre 2017.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

4.

PATRIMOINE, RAPPORT FINANCIER ET RÉSULTATS AU 30 NOVEMBRE 2013

4.1. COMPTES CONSOLIDÉS AU 30 NOVEMBRE 2013 130

4.1.1.	Faits significatifs de la période	135
4.1.2.	Généralités	135
4.1.3.	État du résultat global	146
4.1.4.	État de la situation financière – Actif	151
4.1.5.	État de la situation financière – Passif	156
4.1.6.	Informations complémentaires	161

4.2. COMPTES SOCIAUX AU 30 NOVEMBRE 2013 170

4.2.1.	Principes généraux	171
4.2.2.	Commentaires des états financiers	172
4.2.3.	Intégration fiscale et situation fiscale latente	180
4.2.4.	Transactions avec les parties liées	181
4.2.5.	Événements postérieurs	181
4.2.6.	Consolidation	181
4.2.7.	Divers	181
4.2.8.	Filiales et participations	182
4.2.9.	Résultats des cinq derniers exercices	184
4.2.10.	Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le groupe	184

4.3. INFORMATIONS SUR LES PARTIES LIÉES 184

4.1. COMPTES CONSOLIDÉS AU 30 NOVEMBRE 2013

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

Compte de résultat consolidé

(en milliers d'euros)

	Notes	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Chiffre d'affaires	(4)	1 025 954	1 030 046
Coût des ventes		- 829 185	- 827 912
Marge brute		196 769	202 134
Charges commerciales	(5)	- 30 619	- 29 242
Charges administratives	(6)	- 65 058	- 62 935
Charges techniques et service après-vente	(7)	- 18 052	- 16 301
Autres charges	(8)	- 10 180	- 9 326
Autres produits	(8)	3 170	951
Résultat opérationnel courant		76 030	85 281
Autres produits non courants	(9)	5	1 538
Autres charges non courantes	(9)	- 6	- 10
Résultat opérationnel		76 029	86 809
Charges financières		- 3 551	- 5 918
Produits financiers		744	1 797
Coût de l'endettement financier net	(11)	- 2 807	- 4 121
Autres charges financières	(12)	-	- 1 109
Autres produits financiers	(12)	-	1 000
Résultat des entreprises intégrées avant impôt		73 222	82 579
Impôt sur les résultats	(13)	- 21 961	- 25 814
Résultat net des entreprises intégrées		51 261	56 765
Quote-part dans les résultats des entreprises associés et co-entreprises		642	- 61
Résultat net de l'ensemble consolidé		51 903	56 704
Résultat des participations ne donnant pas le contrôle	(22.3)	11 055	9 080
Résultat net – part du groupe		40 848	47 624
Nombre d'actions moyen de base	(14)	20 915 865	21 135 155
Résultat de base par action	(14)	1,95 €	2,25 €
Résultat dilué par action	(14)	1,95 €	2,25 €

Résultat net global consolidé

(en milliers d'euros)

	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Résultat net de l'ensemble consolidé	51 903	56 704
Variation de la valeur des instruments dérivés brut	91	2 271
Effet d'impôt sur instruments dérivés	- 31	- 785
Gains et pertes constatés directement en capitaux propres recyclables en résultat	60	1 486
Variation des gains et pertes actuariels	- 972	- 1 566
Effet d'impôt sur gains et pertes actuariels	335	539
Total des gains et pertes constatés directement en capitaux propres non recyclables en résultat	- 637	- 1 027
Résultat net global consolidé	51 326	57 163
Part du groupe	40 271	48 084
Participations ne donnant pas le contrôle	11 055	9 080

État de la situation financière consolidée

Actif

(en milliers d'euros)	Notes	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Goodwills	(15)	68 511	68 511
Immobilisations incorporelles	(16.1)	85 376	84 897
Immobilisations corporelles	(16.2)	4 713	5 604
Entreprises associées et co-entreprises	(17)	8 181	4 373
Autres actifs financiers non courants	(17)	20 139	1 262
Actif non courant		186 920	164 647
Stocks	(18)	324 963	284 469
Créances clients	(19)	291 778	268 189
Autres créances	(19)	136 793	143 161
Autres créances financières	(19.4)	-	2 379
État impôt courant		16 611	34 601
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(21)	188 258	153 763
Paievements d'avance	(19)	867	1 008
Actif courant		959 270	887 570
Total Actif		1 146 190	1 052 217

Passif

(en milliers d'euros)	Notes	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Capital social	(22)	5 612	5 612
Réserve liée au capital		979	979
Réserves part du groupe		153 154	156 886
Autres réserves		- 13 002	- 12 177
Actions propres	(22.1)	- 10 199	- 9 778
Acompte sur dividendes		-	- 48 455
Résultat part du groupe		40 847	47 624
Capitaux propres part du groupe		177 391	140 691
Participations ne donnant pas le contrôle	(22.3)	10 811	8 420
Capitaux propres		188 202	149 111
Provisions non courantes	(24)	33 422	24 510
Emprunts et autres passifs financiers non courants	(25.1)	218 959	234 535
Impôts différés	(20)	40 365	55 586
Passif non courant		292 746	314 631
Provisions courantes	(24)	1 724	1 000
Autres passifs financiers courants	(25.1)	19 340	458
Fournisseurs	(26)	550 233	473 624
Autres dettes	(26)	92 729	111 777
Encaissements d'avance	(26)	1 217	1 616
Passif courant		665 242	588 475
Total Passif		1 146 190	1 052 217

État des flux de trésorerie

(en milliers d'euros)	Notes	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Résultat net consolidé		51 903	56 704
Quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises		- 642	61
Produits et charges calculés		12 865	12 441
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier et impôt		64 126	69 206
Coût de l'endettement financier net		2 807	4 121
Autres charges (produits) financiers		-	109
Charge (produit) d'impôt		21 961	25 814
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier et impôts		88 894	99 250
Impôt (payé)/reçu		131	- 2 057
Variation du Besoin en Fonds de Roulement d'exploitation	(27)	- 11 507	58 789
Flux de trésorerie généré par l'activité (A)		77 518	155 982
Opérations d'investissement			
Acquisitions d'actifs corporels et incorporels (nettes de cessions)		- 1 908	- 3 960
(Acquisition) Remboursement d'actifs financiers		- 16 387	10 622
Flux avec les entreprises associées et co-entreprises		- 3 145	- 517
Variation de périmètre		- 11	-
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)	(27)	- 21 451	6 145
Cash flow libre		56 067	162 127
Opérations de financement			
Distributions aux participations ne donnant pas le contrôle		- 9 468	- 9 374
Rachat de participations ne donnant pas le contrôle		- 2 058	- 1 828
Rachat d'actions propres net des reventes		- 1 228	- 6 392
Remboursements d'emprunts		- 45	- 67 939
Distributions aux actionnaires		-	- 48 455
Intérêts financiers nets versés		- 8 773	- 14 254
Autres produits financiers nets reçus		-	1 000
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement (C)	(27)	- 21 572	- 147 242
Variation de trésorerie (A + B + C)		34 495	14 885
Trésorerie à l'ouverture		153 763	138 878
Trésorerie à la clôture		188 258	153 763
Variation de trésorerie		34 495	14 885
Trésorerie et équivalents de trésorerie		188 258	153 763
Facilités de crédits		- 512	- 454
Intérêts courus sur la trésorerie		512	454
Trésorerie à la clôture		188 258	153 763

Tableau de variation des capitaux propres consolidés

(en milliers d'euros)	Nombre d'actions	Capital social	Réserve liée au capital	Réserves part du groupe	Autres réserves	Actions propres	Acompte sur divi- dendes	Résultat part du groupe	Capitaux propres part du groupe	Participa- tions ne donnant pas le contrôle	Capitaux propres totaux
1 ^{er} décembre 2011 publié	21 584 658	5 612	979	111 001	- 12 274	- 4 455	-	47 513	148 376	8 470	156 846
Affectation de résultat	-	-	-	47 513	-	-	-	- 47 513	-	-	-
Écart actuariel	-	-	-	-	- 1 027	-	-	-	- 1 027	-	- 1 027
Variation des réserves de couverture	-	-	-	-	1 487	-	-	-	1 487	-	1 487
Gains et pertes constatés directement en capitaux propres	-	-	-	-	460	-	-	-	460	-	460
Résultat net au 30 novembre 2011	-	-	-	-	-	-	-	47 624	47 624	9 080	56 704
Résultat net global consolidé	-	-	-	-	460	-	-	47 624	48 084	9 080	57 164
Distributions	-	-	-	-	-	-	- 48 455	-	- 48 455	- 9 130	- 57 585
Opération sur titres auto-détenus	-	-	-	-	- 879	- 5 322	-	-	- 6 201	-	- 6 201
Palements fondés sur des actions	-	-	-	-	516	-	-	-	516	-	516
Rachat parts minoritaires	-	-	-	- 1 629	-	-	-	-	- 1 629	-	- 1 629
Total des transactions avec les actionnaires	-	-	-	- 1 629	- 363	- 5 322	-	-	- 7 314	-	- 7 314
30 novembre 2012	21 584 658	5 612	979	156 885	- 12 177	- 9 777	- 48 455	47 624	140 691	8 420	149 111
Affectation du résultat	-	-	-	- 831	-	-	48 455	- 47 624	-	-	-
Écart actuariel	-	-	-	-	- 637	-	-	-	- 637	-	- 637
Variation des réserves de couverture	-	-	-	-	60	-	-	-	60	-	60
Gains et pertes constatés directement en capitaux propres	-	-	-	-	- 578	-	-	-	- 578	-	- 578
Résultat net au 30 novembre 2013	-	-	-	-	-	-	-	40 847	40 847	11 055	51 902
Résultat net global consolidé	-	-	-	-	- 578	-	-	40 847	40 269	11 055	51 324
Distributions	-	-	-	-	-	-	-	-	-	- 8 665	- 8 665
Opération sur titres auto-détenus	-	-	-	-	- 676	- 422	-	-	- 1 098	-	- 1 098
Palements fondés sur des actions	-	-	-	-	428	-	-	-	428	-	428
Autres mouvements	-	-	-	- 703	-	-	-	-	- 703	-	- 703
Rachat parts minoritaires	-	-	-	- 2 197	-	-	-	-	- 2 197	-	- 2 197
Total des transactions avec les actionnaires	-	-	-	- 2 900	- 248	- 422	-	-	- 3 570	-	- 3 570
30 novembre 2013	21 584 658	5 612	979	153 155	- 13 003	- 10 199	-	40 847	177 391	10 811	188 201

4.1.1. FAITS SIGNIFICATIFS DE LA PÉRIODE

4.1.1.1. Acquisition de Flandres Promotion

La société Kaufman & Broad SA a signé l'acquisition de la société de promotion régionale Flandres Promotion en date du 29 mai 2013 pour un prix prévisionnel de 0,6 million d'euros dont 0,4 million réglé à la signature des accords. Cette acquisition permet au groupe de relancer son implantation sur la région Nord Flandres avec un portefeuille foncier d'environ 80 lots via 4 opérations maîtrisées à date d'acquisition.

4.1.1.2. Rachat de participations minoritaires

Le groupe a procédé au rachat de plusieurs participations ne donnant pas le contrôle au cours de l'année dont cinq opérations en Île-de-France, pour un total d'investissement de 2,2 millions d'euros dans des conditions de rentabilité satisfaisantes. Conformément à IAS 27R, l'impact de ces transactions a été constaté en capitaux propres.

4.1.2. GÉNÉRALITÉS

NOTE 1. MÉTHODES COMPTABLES ET PRINCIPALES HYPOTHÈSES D'ÉVALUATION

NOTE 1.1. INFORMATIONS RELATIVES À L'ENTREPRISE

Les comptes consolidés au 30 novembre 2013 présentent les opérations de Kaufman & Broad SA et de ses filiales (ci-après «le groupe Kaufman & Broad» ou «le groupe»), société de droit français cotée à Euronext Paris, compartiment B dont le siège social se trouve à Neuilly sur Seine (127 avenue Charles de Gaulle – 92207 Neuilly-sur-Seine Cedex).

Kaufman & Broad SA est une filiale de Financière Gaillon 8, société contrôlée par des fonds gérés par PAI partners. Depuis plus de 40 ans, le groupe Kaufman & Broad conçoit, développe et commercialise des maisons individuelles en village, des appartements et des bureaux pour compte de tiers. Kaufman & Broad est l'un des premiers développeurs-constructeurs français par la combinaison de sa taille et de la puissance de sa marque.

Les comptes consolidés annuels au 30 novembre 2013 ainsi que les notes y afférentes ont été arrêtés par le Conseil d'Administration le 20 février 2014.

NOTE 1.2. BASE DE PRÉPARATION DES ÉTATS FINANCIERS

En application du règlement européen 1606/2002 du 19 juillet 2002, le groupe Kaufman & Broad a établi ses comptes consolidés

annuels 2013 conformément aux normes et interprétations publiées par l'*International Accounting Standards Board* (IASB) telles qu'adoptées par l'Union européenne et rendues obligatoires à la date de clôture de ces états financiers.

Ce référentiel, disponible sur le site de la Commission européenne (http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm), intègre les normes comptables internationales (IAS et IFRS) et les interprétations de l'IFRIC (*International Financial Reporting Interpretations Committee*).

Les méthodes comptables exposées ci-après ont été appliquées d'une façon permanente à l'ensemble des périodes présentées dans les états financiers consolidés, à l'exception des nouvelles normes et interprétations décrites ci-dessous.

La devise de présentation des comptes consolidés et des annexes aux comptes est l'euro.

Note 1.2.1. Normes et interprétations

Normes, interprétations et amendements d'application obligatoire à l'exercice ouvert le 1^{er} décembre 2012

Aucune nouvelle norme et interprétation dont l'application est obligatoire pour l'exercice ouvert le 1^{er} décembre 2012 n'a eu d'incidence sur les comptes du groupe Kaufman & Broad.

Ces normes sont les suivantes :

Normes

Date d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du

Amendement IAS 1 – Présentation des éléments en autres produits et charges directement comptabilisés en capitaux propres

1^{er} juillet 2012

Normes et interprétations entrant en vigueur après la date de clôture

Sous réserve de leur adoption définitive par l'Union européenne, le cas échéant, les normes, amendements de normes et interprétations,

publiées par l'IASB et présentées ci-après, sont d'application obligatoire postérieurement au 30 novembre 2012. Les normes IFRS 10, 11 et 12 ont été adoptées fin 2012 par l'Union européenne.

Normes

Date d'application aux périodes ouvertes à compter du

IFRS 9 – Instruments financiers : classifications et évaluations et amendements ^(a)	1 ^{er} janvier 2015
IFRS 10 – États financiers consolidés et amendements ^(b)	1 ^{er} janvier 2013
IFRS 11 – Accords conjoints et amendements ^(b)	1 ^{er} janvier 2013
IFRS 12 – Information à fournir sur les participations dans les autres entités et amendements ^(b)	1 ^{er} janvier 2013
IFRS 13 – Évaluation de la juste valeur	1 ^{er} janvier 2013
IAS 28 révisée – Participations dans les entreprises associées et co-entreprises ^(b)	1 ^{er} janvier 2013
IAS 19 révisée – Avantages au personnel	1 ^{er} janvier 2013
Amendement IAS 12 – Impôt différé : recouvrement d'actifs sous-jacents	1 ^{er} janvier 2013
Amendement IAS 32 – Compensation des actifs et passifs financiers	1 ^{er} janvier 2014
Amendement IFRS 7 – Informations à fournir : compensation des actifs et passifs financiers	1 ^{er} janvier 2013
Amendements IFRS 1 : subventions publiques	1 ^{er} janvier 2013
Améliorations aux IFRS 2012 : Améliorations annuelles apportées à différentes normes (texte publié à l'IASB le 17 mai 2012)	1 ^{er} janvier 2013
IAS 27 – <i>Separate financial statements</i>	1 ^{er} janvier 2014
IAS 36 – Information à fournir sur la valeur recouvrable des actifs	1 ^{er} janvier 2014

(a) Cette norme publiée par l'IASB n'a pas encore été approuvée par l'Union européenne.

(b) La date d'application prévue par l'Union européenne est le 1^{er} janvier 2014 avec possibilité d'application anticipée au 1^{er} janvier 2013.

Le groupe Kaufman & Broad n'a appliqué aucune de ces nouvelles normes ou interprétation par anticipation et n'anticipe pas d'impact significatif sur ses comptes lors de leur application dans la mesure où la méthode de l'intégration proportionnelle a été abandonnée au moment du passage aux normes IFRS.

Note 1.2.2. Utilisation d'estimations et d'hypothèses

Pour établir les comptes du groupe, la direction de Kaufman & Broad procède à des estimations et fait des hypothèses pour des éléments inclus dans les états financiers qui ne peuvent être précisément évalués.

Ces estimations et ces hypothèses sont établies à partir de l'expérience passée, de l'anticipation de l'évolution des marchés dans lesquels opère le groupe, ou d'autres facteurs considérés comme raisonnables au regard des circonstances. Ces appréciations ont une incidence sur les montants de produits et de charges et sur les valeurs comptables d'actifs et de passifs.

Les principaux domaines sur lesquels portent ces hypothèses et estimations concernent :

- les prévisions de résultat des programmes immobiliers utilisées pour la comptabilisation de ces opérations à l'avancement (notes 1.11 et 4) ;
- les plans d'affaires utilisés pour la réalisation des tests de valeur sur les *goodwills* et les autres actifs incorporels (notes 15 et 16.1) ;
- la recouvrabilité des actifs d'impôts (note 20).

Les hypothèses de prix de vente et de rythme d'écoulement à la base des prévisions de résultat des programmes immobiliers et la réalisation des budgets prévisionnels à moyen terme utilisés sur ces thèmes pourraient être impactés par le contexte économique et les évolutions réglementaires, notamment les mesures gouvernementales d'incitations fiscales.

NOTE 1.3. OPTIONS OUVERTES PAR LE RÉFÉRENTIEL COMPTABLE ET RETENUES PAR LE GROUPE KAUFMAN & BROAD

Certaines normes du référentiel comptable de l'IASB prévoient des options en matière d'évaluation et de comptabilisation des actifs et passifs. Le groupe a ainsi choisi :

- la méthode d'évaluation au coût historique amorti des immobilisations corporelles et incorporelles et n'a pas choisi de réévaluer ses immobilisations corporelles et incorporelles à chaque date de clôture (norme IAS 16 « Immobilisations corporelles » et norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles ») ;
- de retenir, l'option de l'amendement à IAS 19 « Avantages du personnel », permettant de comptabiliser l'ensemble des écarts actuariels relatifs aux régimes à prestations définies au bilan avec une contrepartie en capitaux propres, nets d'impôts différés ;
- d'appliquer, l'option prévue au paragraphe 38 de l'IAS 31 qui permet de consolider les sociétés détenues en contrôle conjoint par Mise En Équivalence.

La consolidation est réalisée à partir des comptes au 30 novembre de la quasi-totalité des entreprises comprises dans la société. Quelques entreprises associées ont une date de clôture différente et sont intégrées sur la base d'une situation intermédiaire au 30 novembre, représentative de 12 mois d'activité, leur contribution étant non significative.

NOTE 1.4. MÉTHODES DE CONSOLIDATION

Les états financiers consolidés regroupent par Intégration Globale les comptes des sociétés dont Kaufman & Broad détient le contrôle directement ou indirectement. Le contrôle est le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles de l'entreprise de manière à obtenir des avantages des activités de celle-ci.

Les sociétés contrôlées de manière conjointe ou sur lesquelles le groupe exerce une influence notable, sont mises en équivalence.

NOTE 1.5. REGROUPEMENTS D'ENTREPRISE ET ÉCARTS D'ACQUISITION

Lors d'une prise de contrôle, les actifs, passifs et passifs éventuels identifiables de l'entité acquise qui satisfont aux critères de comptabilisation en IFRS, sont comptabilisés en règle générale à leur juste valeur déterminée à la date d'acquisition. En cas d'acquisition partielle, les intérêts minoritaires peuvent soit être comptabilisés pour leur quote-part dans la juste valeur des actifs et passifs acquis, soit être évalués à leur juste valeur. Cette option s'applique transaction par transaction.

Conformément aux dispositions de la norme, les coûts liés au regroupement depuis le 1^{er} décembre 2009 sont comptabilisés en charges de la période au cours de laquelle ils sont encourus.

Les *goodwills* sont déterminés à la date de prise de contrôle (notion de *goodwill* unique). L'allocation du prix d'acquisition est finalisée durant la période d'évaluation, soit 12 mois à compter de la date de la prise de contrôle. L'impact des variations de pourcentage ultérieur sans effet sur le contrôle est constaté en capitaux propres. La dette liée à une clause d'ajustement de prix est comptabilisée à la juste valeur dès la date d'acquisition. Toute modification de la juste valeur de la dette est enregistrée en résultat.

NOTE 1.6. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles comprennent principalement la valorisation des marques et logos Kaufman & Broad. La durée de vie de cet actif est indéterminée et ne fait donc pas l'objet d'amortissement mais l'objet d'un test de perte de valeur annuellement ou dès identification d'indicateur de perte de valeur.

Les autres immobilisations incorporelles sont constituées des frais d'étude et des logiciels qui sont comptabilisés à leur coût d'acquisition ou de production et sont amortis selon le mode linéaire sur leur durée d'utilité, laquelle n'excède généralement pas 5 ans.

Frais de recherche et développement

Pour le groupe Kaufman & Broad, les frais de développement sont composés des dépenses attachées au foncier (engagements sur des projets pour lesquels les promesses d'achat des terrains ont été signées) et sont traités en stock comme un élément du prix de revient lorsqu'il est probable que le programme sera développé.

NOTE 1.7. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition.

L'amortissement est calculé en fonction des rythmes de consommation des avantages économiques attendus par élément d'actif sur la base du coût d'acquisition, sous déduction le cas échéant d'une valeur résiduelle.

À ce titre, le mode linéaire est en général retenu sur les durées suivantes :

• agencements, aménagements, installations :	10 ans ;
• matériel de chantier :	5 ans ;
• matériel de transport :	5 ans ;
• matériel de bureau :	5 ans ;
• mobilier de bureau :	10 ans ;
• matériel informatique :	3 ans.

Les biens dont le groupe Kaufman & Broad à la disposition dans le cadre d'un contrat de location-financement et qui correspondent principalement à du matériel informatique sont traités comme s'ils avaient été acquis à crédit et sont amortis linéairement selon la durée décrite ci-dessus.

Les paiements au titre des contrats de location simple sont comptabilisés en charges jusqu'à l'échéance du contrat.

Les engagements au titre des contrats de locations simples (ainsi que les sous-locations) sont présentés dans les engagements hors bilan.

NOTE 1.8. DÉPRÉCIATION DES ÉLÉMENTS DE L'ACTIF NON COURANT

Unités Génératrices de Trésorerie

Les Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) constituent des ensembles homogènes d'actifs dont l'utilisation continue génère des entrées de trésorerie qui sont largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres groupes d'actifs. Les UGT retenues par le groupe Kaufman & Broad sont les suivantes (liste complète) :

- Kaufman & Broad Paris ;
- Kaufman & Broad Île-de-France ;
- Kaufman & Broad Sud-Ouest ;
- Résidences Bernard Teillaud ;
- Kaufman & Broad Normandie ;
- Kaufman & Broad Rhône-Alpes ;
- Kaufman & Broad Méditerranée ;
- Kaufman & Broad Nantes ;
- Kaufman & Broad Pyrénées-Atlantiques ;
- Kaufman & Broad Côte d'Azur ;
- Kaufman & Broad Bretagne ;
- Kaufman & Broad Flandres.

Test de dépréciation

S'agissant des *goodwills* et immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée, des tests de dépréciation sont réalisés au minimum une fois par an afin de s'assurer que la valeur nette comptable des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles non amortissables, affectés à chacune des UGT ou à chacun des groupes d'UGT, est au moins égale à la valeur recouvrable.

Les actifs immobilisés, incorporels et corporels, font l'objet d'une dépréciation lorsque du fait d'événements ou de circonstances intervenus au cours de la période (obsolescence, dégradation physique, changements importants dans le mode d'utilisation, performances inférieures aux prévisions, chute des revenus et autres indicateurs externes...), leur valeur recouvrable apparaît durablement inférieure à leur valeur nette comptable.

Les tests de dépréciation sont réalisés par groupe d'actifs (Unité Génératrice de Trésorerie) en comparant leur valeur recouvrable et leur valeur nette comptable.

La nécessité de constater une perte de valeur est appréciée par comparaison entre la valeur comptable des actifs et passifs des UGT et leur valeur recouvrable. La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre la juste valeur nette des coûts de sortie et la valeur d'utilité.

La juste valeur nette des coûts de sortie est déterminée comme la meilleure estimation de la valeur de vente nette des coûts de sortie lors d'une transaction réalisée dans des conditions de concurrence normale entre des parties bien informées et consentantes. Cette estimation est déterminée sur la base des informations de marché disponibles en considérant les situations particulières.

La valeur d'utilité retenue par le groupe Kaufman & Broad correspond au cumul des *cash flows* libres actualisés sur une durée de 5 ans avec une valeur terminale.

NOTE 1.9. ENTREPRISES ASSOCIÉES ET CO-ENTREPRISES

La valeur comptable des entreprises associées et co-entreprises correspond à la quote-part de situation nette détenue. Ce poste comprend, au regard de l'activité de promotion, l'investissement en

capital et assimilé à savoir les avances financières en compte courant réalisées par le groupe pour financer les programmes.

NOTE 1.10. STOCKS

Les «nouveaux projets» correspondent à des programmes non encore développés. Ils sont évalués au prix de revient et comprennent les indemnités d'immobilisation versées dans le cadre de l'acquisition des terrains, les honoraires de conception, les frais de développement fonciers et tous les autres frais engagés au titre des projets.

À chaque date d'arrêté comptable, la fraction de ces dépenses engagée sur des projets pour lesquels les promesses d'achat de terrains ne sont pas signées et pour lesquelles il existe un manque de visibilité sur la probabilité de développement dans un avenir proche, est comptabilisée en charges.

Les stocks de programmes en cours de développement sont évalués au prix de revient. Ce dernier comprend le prix d'acquisition des terrains, les frais annexes, les taxes, le coût des VRD (Voirie Réseaux Divers), le coût de construction et d'aménagement de zones modèles, les frais fonciers ainsi que les honoraires et commissions inhérents aux mandats délivrés par Kaufman & Broad en vue de vendre les programmes immobiliers. Pour les nouveaux programmes depuis le 1^{er} décembre 2009, le prix de revient inclut également les frais financiers conformément à la norme IAS 23 «Coûts d'emprunts».

L'ensemble des dépenses de publicité, y compris celles qui sont directement rattachables aux programmes immobiliers, sont comptabilisées en charges de période.

La norme IAS 2 prévoit l'incorporation en stock de frais fixes indirects dans la mesure où ces frais sont clairement identifiables et affectables. Ces frais doivent être incorporés aux stocks à l'aide de méthodes systématiques et rationnelles appliquées de façon cohérente et permanente à tous les coûts ayant des caractéristiques similaires.

Les frais fixes indirects (salaires, charges sociales et autres charges) relatifs aux départements fonciers, techniques et administration générale qui sont essentiellement composés de frais de développement, de suivi de travaux, de gestion de projet, de gestion après-vente devraient, pour la partie directement affectable aux programmes immobiliers et engagée postérieurement à la signature de la promesse d'achat du terrain, peuvent être incorporés aux stocks.

Le groupe n'ayant pas mis en place les outils de gestion permettant d'identifier et d'évaluer ces coûts selon les critères des normes IFRS, il comptabilise en charges ces coûts fixes indirects.

Des provisions sont constituées pour couvrir les pertes prévisibles, lesquelles sont évaluées à partir d'une analyse des données économiques et financières prévisionnelles de chaque projet.

NOTE 1.11. CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

Les créances clients représentent les créances nées de l'enregistrement du chiffre d'affaires en fonction de l'avancement des programmes. Elles se composent des éléments suivants :

- les appels de fonds, réalisés auprès des clients à différentes étapes des travaux conformément à la réglementation en vigueur, non encore réglés ;
- le décalage qui peut exister entre les appels de fonds et l'avancement réel constaté à la clôture de l'exercice.

Ce décalage génère la majeure partie de ces créances ; ces créances sont non exigibles.

Les créances clients sont évaluées à leur valeur nominale, sous déduction des dépréciations constituées lorsque la valeur de réalisation des créances exigibles est inférieure à la valeur comptable.

NOTE 1.12. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

La trésorerie et équivalents de trésorerie sont constitués des disponibilités et dépôts à vue et des équivalents de trésorerie au sens de la norme IAS 7 : il s'agit des placements à court terme, généralement moins de trois mois, aisément convertibles en un montant connu de liquidités, non soumis à des risques significatifs de variation de valeur et libellés en euros (essentiellement SICAV et Fonds Commun de Placement monétaires et certificats de dépôt).

À chaque arrêté, les placements à court terme sont valorisés à leur juste valeur et la différence éventuelle est portée en résultat.

NOTE 1.13. PAIEMENTS D'AVANCE

Les paiements d'avance concernent essentiellement les loyers et autres frais d'entretien.

NOTE 1.14. ACTIONS PROPRES

Les achats d'actions propres sont enregistrés en diminution des capitaux propres sur la base de leur coût d'acquisition. Lors de la cession d'actions propres, les gains et pertes sont inscrits dans les réserves consolidées pour leurs montants nets d'impôt.

NOTE 1.15. PAIEMENTS EN ACTIONS

Conformément à la norme IFRS 2 «Paiement fondé sur des actions», les options d'achat et de souscription d'action, les offres réservées aux salariés et les attributions d'actions gratuites portant sur des actions Kaufman & Broad accordées aux salariés et aux mandataires sociaux du groupe sont évaluées à la date d'octroi.

Le groupe valorise l'avantage accordé aux salariés à la juste valeur à la date d'attribution des droits. La valeur des options d'achat et de souscription d'actions et des actions gratuites est notamment fonction du prix d'exercice et de la durée de vie de l'option, du prix actuel des actions sous-jacentes, de la volatilité attendue du prix de l'action, des dividendes attendus sur les actions, de la probabilité d'exercice de l'option et du taux d'intérêt sans risque pour la durée de vie de l'option. Cette valeur est enregistrée dans les charges administratives linéairement entre la date d'attribution et la date d'exercice des options ou de disponibilité des actions avec une contrepartie directe en capitaux propres.

NOTE 1.16. PROVISIONS COURANTES ET NON COURANTES

Des provisions sont comptabilisées lorsque, à la clôture de l'exercice, il existe une obligation du groupe à l'égard d'un tiers résultant d'un événement passé dont le règlement devrait se traduire pour l'entreprise par une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques.

Cette sortie de ressources peut, le cas échéant, être actualisée.

Cette obligation peut être d'ordre légal, réglementaire ou contractuel. Elle peut également découler de pratiques du groupe ou d'engagements publics ayant créé une attente légitime des tiers concernés sur le fait que le groupe assumera certaines responsabilités.

L'estimation du montant figurant en provisions correspond à la sortie de ressources que le groupe devra probablement supporter pour éteindre son obligation. Si aucune évaluation fiable de ce montant ne peut être réalisée, aucune provision n'est comptabilisée ; il s'agit d'un passif éventuel.

Les passifs éventuels correspondent à des obligations potentielles résultant d'événements passés dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance d'événements futurs incertains qui ne sont pas totalement sous le contrôle de l'entreprise ou des obligations actuelles résultant d'événements passés, mais qui ne sont pas comptabilisées car soit il n'est pas probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation, soit le montant de l'obligation ne peut être évalué avec une fiabilité suffisante. Ils font l'objet d'une information en note 28.3.

Les provisions non courantes incluent pour l'essentiel :

- une provision pour risques vis à vis de certains associés ;
- les provisions pour risques commerciaux et juridiques ;
- une provision pour risque fiscal ;
- et les avantages au personnel.

Le groupe n'a pas d'autre engagement que les indemnités de fin de carrière qui font l'objet d'une provision dans les comptes consolidés du groupe.

L'évaluation de cette provision est faite par un expert indépendant.

La méthode actuarielle utilisée correspond à la méthode des unités de crédits projetées. Cette méthode consiste à évaluer, pour chaque salarié, le montant de l'indemnité correspondant au salaire projeté en fin de carrière, et aux droits appliqués à l'ancienneté acquise à la date de l'évaluation. Le montant de l'indemnité, ainsi évaluée, est actualisé et probabilisé avec la table de mortalité et la table de rotation du personnel.

Les écarts actuariels sont intégralement et directement comptabilisés en capitaux propres au cours de la période dans laquelle ils surviennent.

NOTE 1.17. PASSIFS FINANCIERS

Les passifs financiers sont classés en deux catégories et comprennent :

- les emprunts au coût amorti ;
- des passifs financiers comptabilisés à la juste valeur par le compte de résultat.

Emprunts et passifs financiers courants et non courants

Les emprunts et autres passifs financiers sont constitués essentiellement des lignes syndiquées. Ils sont évalués initialement à la juste valeur puis au coût amorti, calculé à l'aide du Taux d'Intérêt Effectif (TIE).

Les frais de transaction qui sont directement attribuables à l'acquisition ou à l'émission d'un passif financier viennent en diminution de ce passif financier. Ces frais sont ensuite amortis actuariellement sur la durée de vie du passif selon la méthode du TIE.

Le Taux d'Intérêt Effectif est le taux qui actualise le flux attendu des sorties de trésorerie futures jusqu'à l'échéance ou jusqu'à la date la plus proche de re-fixation du prix au taux de marché à la valeur nette comptable actuelle du passif financier. Ce calcul inclut l'intégralité des commissions payées ou reçues entre les parties au contrat.

La fraction à moins d'un an des dettes financières est présentée en passif courant.

Fournisseurs et autres dettes

En raison de leur caractère à court terme, les valeurs comptables retenues dans les comptes consolidés sont des estimations raisonnables de leur valeur de marché.

Instruments financiers dérivés

Le groupe Kaufman & Broad est exposé au risque de marché, notamment en ce qui concerne le risque de taux d'intérêt. Pour y faire face, le groupe a recours à un certain nombre d'instruments financiers dérivés.

Les instruments dérivés sont évalués à leur juste valeur au bilan. La variation de juste valeur des instruments dérivés est enregistrée en contrepartie du compte de résultat, sauf dans les cas de couverture tel qu'indiqué ci-dessous.

Instruments de couverture de flux de trésorerie

Le groupe utilise uniquement des instruments de couverture de flux futurs de trésorerie :

- la couverture de flux de trésorerie, consiste en une couverture de l'exposition aux variations de flux de trésorerie qui sont attribuables à un risque particulier associé à un actif ou passif comptabilisé ou à une transaction prévue (par exemple les flux d'intérêts de la dette à taux variable) et qui affecterait le résultat net présenté ;
- la partie efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est enregistrée directement en contrepartie des capitaux propres. La variation de valeur de la part inefficace de l'instrument de couverture est comptabilisée quant à elle en résultat en charges financières. Les montants enregistrés en capitaux propres sont repris au compte de résultat symétriquement au mode de comptabilisation des éléments couverts.

NOTE 1.18. JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS

Les évaluations à la juste valeur sont détaillées par niveau selon la hiérarchie de juste valeur suivante :

- l'instrument est coté sur un marché actif (niveau 1) ;
- l'évaluation fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données observables, directement (prix) ou indirectement (dérivés du prix) (niveau 2) ;
- au moins une composante significative de la juste valeur s'appuie sur des données non observables (niveau 3).

La juste valeur des instruments financiers négociés sur des marchés actifs est basée sur les cotations au jour de clôture du bilan. Un marché est considéré comme actif si les cotations sont aisément et régulièrement disponibles d'une Bourse, de négociants, de courtiers, d'un évaluateur ou d'une agence de réglementation et que ces cotations sont basées sur des transactions régulières. Ces instruments sont classés en niveau 1.

La juste valeur des instruments financiers qui ne sont pas cotés sur un marché actif (par exemple, les dérivés de gré à gré) est déterminée à l'aide de techniques d'évaluation. Ces différentes méthodes maximisent l'utilisation de données de marché observables, si disponibles, et se fondent peu sur les estimations propres du groupe. Si tous les éléments requis au calcul de la juste valeur de l'instrument sont observables, cet instrument est classé en niveau 2.

Si un ou plusieurs des principaux éléments de calcul ne sont pas basés sur des données de marché observables, l'instrument est classé en niveau 3.

NOTE 1.19. IMPÔTS DIFFÉRÉS

Des impôts différés sont constatés sur toutes les différences temporelles entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs bases fiscales, ainsi que sur les déficits fiscaux, selon la méthode du report variable. Les actifs d'impôts différés ne sont comptabilisés que lorsque leur recouvrement est probable.

La norme IAS 12 requiert notamment de comptabiliser des impôts différés passifs relatifs à l'ensemble des immobilisations incorporelles reconnues lors de regroupement d'entreprises (marques,...).

Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

Le groupe ne constate pas de charge d'impôt relative à la part du résultat attribuée aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle dans les sociétés transparentes compte tenu de leur statut fiscal.

Les principaux impacts sur l'impôt différé sont :

- l'application de la méthode de l'avancement dans la détermination de la marge sur opérations ;
- l'élimination des prestations internes ;
- la déductibilité fiscale de certains *goodwills* ;
- les différences temporelles sur provisions pour risques et charges ;
- la société reconnaît ses actifs d'impôt lorsqu'ils sont recouvrables soit au moyen des politiques fiscales, soit du fait des perspectives de résultat.

NOTE 1.20. ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

Comme le permet la norme IAS 1 «Présentation des états financiers», le groupe Kaufman & Broad présente le compte de résultat par fonction. Le groupe a appliqué la recommandation du CNC 2009-R-03 du 8 juillet 2009 pour la présentation du compte de résultat.

La mise en évidence du coût des ventes permet de présenter la marge brute, sous-total intermédiaire défini par le groupe Kaufman & Broad conformément au § 83 d'IAS 1.

Le résultat opérationnel correspond au résultat net avant prise en compte :

- des produits financiers ;
- des charges financières ;
- des impôts courants et différés ;
- de la quote-part de résultat des entreprises associées ;
- du résultat des activités faisant l'objet d'un abandon ou détenues en vue de la vente.

Reconnaissance du chiffre d'affaires

Le groupe commercialise toutes ses opérations de promotion sous le régime de la Vente en état futur d'achèvement (VEFA).

À travers le contrat VEFA, le législateur a donné aux promoteurs immobiliers la possibilité d'appeler les fonds des clients en fonction de l'avancement des programmes selon un échéancier encadré par la loi tout en donnant aux clients une Garantie Financière d'Achèvement (GFA). Les paiements cumulés des clients ne peuvent excéder 35% du prix à l'achèvement des fondations, 70% à la mise hors d'eau et 95% à l'achèvement de

l'immeuble. Ce contrat rend l'acquéreur propriétaire du sol et de l'édifice au fur et à mesure de sa construction.

La reconnaissance du chiffre d'affaires est effectuée conformément à la norme IAS 18 «Produits des activités ordinaires» et selon les modalités de la norme IAS 11 «Contrats de construction» en matière d'avancement, c'est-à-dire proportionnellement à l'avancement technique dont le point de départ est l'acquisition du terrain, et à l'avancement commercial (signature des actes de vente) de chaque programme.

Le chiffre d'affaires et la marge sont comptabilisés au fur et à mesure de l'avancement des travaux sur la base des prévisions effectuées par programme et selon la règle suivante : le chiffre d'affaires comptabilisé pour un programme donné est égal au produit du chiffre d'affaires cumulé des lots pour lesquels l'acte de vente notarié a été signé et du rapport entre le montant des dépenses foncières et des dépenses de construction engagées par le groupe sur ledit programme et le budget total des dépenses dudit programme.

Les prévisions utilisées ont été intégralement réexaminées trimestriellement et prennent en compte, au mieux de la connaissance de la direction, les évolutions attendues sur les prix de vente, la commercialisation et les coûts.

Le résultat net est attribué aux propriétaires de la société mère et aux participations ne donnant pas le contrôle même si cela se traduit par un solde déficitaire pour les participations ne donnant pas le contrôle.

Les participations ne donnant pas le contrôle comprennent l'ensemble des produits et charges revenant aux minoritaires des sociétés détenues en partenariat et consolidées par Intégration Globale.

NOTE 1.21. RÉSULTAT PAR ACTION

Le groupe présente un résultat par action de base et un résultat par action dilué.

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat net de l'exercice attribuable aux actionnaires du groupe par le nombre moyen d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice.

Le résultat dilué par action est calculé selon la méthode du rachat d'action. Il est calculé à partir du résultat net attribuable aux actionnaires du groupe, corrigé du coût financier des instruments dilutifs, nets de l'effet d'impôt correspondant.

Le nombre d'actions retenu pour le calcul du résultat dilué tient compte de la conversion en actions ordinaires des instruments dilutifs en circulation à la clôture de la période.

Afin d'assurer la comparabilité des résultats par action présentés, les nombres moyens pondérés d'actions en circulation de l'exercice et également des exercices antérieurs sont ajustés en cas d'augmentation de capital effectuée à un cours inférieur au cours de marché.

Les actions d'autocontrôle portées en diminution des capitaux propres consolidés ne sont pas prises en compte dans le calcul des résultats par action.

NOTE 1.22. ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

Le tableau des Flux de Trésorerie est présenté en conformité avec la norme IAS 7 et la recommandation CNC 2009-R-03.

La trésorerie du groupe, dont la variation est analysée dans le

tableau des flux, est définie comme étant le solde net des rubriques du bilan ci-après :

- trésorerie et équivalents de trésorerie ;
- facilités de crédit ;
- intérêts courus sur la trésorerie.

NOTE 1.23. ENGAGEMENTS HORS BILAN

La synthèse des obligations contractuelles et engagements commerciaux du groupe figure en note 28.

NOTE 1.24. INDICATEURS FINANCIERS

Définition des principaux indicateurs financiers.

Note 1.24.1. Marge brute

Cet indicateur est la différence entre le chiffre d'affaires et le coût des ventes. Le taux de marge brute est le ratio « marge/chiffre d'affaires ».

Note 1.24.2. Ebitda

Cet indicateur est égal au résultat net corrigé des dotations nettes aux amortissements et aux provisions, de l'impôt sur les sociétés, du coût de l'endettement financier net, des autres charges financières, des éventuelles pertes de valeur, des plus ou moins-values de cessions d'actifs immobilisés, des charges et produits non courants, du résultat des sociétés mises en équivalence et des autres charges calculées.

Note 1.24.3. Cash flow libre et capacité d'autofinancement

Le *cash flow* libre est égal à la capacité d'autofinancement diminuée des investissements nets d'exploitation de l'exercice.

La capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier et impôt est égale au résultat net consolidé retraité de la quote-part dans le résultat des entreprises associées, co-entreprises et résultat des activités en cours de cession et des produits et charges calculés.

Note 1.24.4. Endettement financier

Voir note 25.

NOTE 2. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Les comptes consolidés du groupe Kaufman & Broad au 30 novembre 2013 regroupent les comptes de 309 sociétés, dont 250 sociétés consolidées selon la méthode de l'Intégration Globale, et 59 sociétés suivant la méthode de la Mise En Équivalence.

Les principales sociétés commerciales du groupe sont les suivantes :

Raison sociale	Structure juridique	Capital	% contrôle groupe	Mode de consolidation ^(a)
Kaufman & Broad Financement	SNC	3 040 500	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Homes	SAS	2 247 403	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Maisons individuelles	SNC	152 449	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Développement	SAS	152 449	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Development ^(b)	SA	61 500	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Europe	SAS	266 440 548	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Nantes	SARL	100 000	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Rénovation	SAS	160 000	100,00 %	IG
GIE Kaufman & Broad	GIE	-	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Immo	SNC	1 000	100,00 %	IG
SMCI Développement SAS	SAS	762 245	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Méditerranée	SARL	100 000	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Normandie	SARL	100 000	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Savoies	SARL	100 000	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Rhône-Alpes	SARL	1 300 000	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Pyrénées-Atlantiques	SARL	100 000	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Provence	SARL	100 000	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Midi-Pyrénées	SARL	2 858 910	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Aquitaine	SARL	100 000	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Languedoc-Roussillon	SARL	100 000	100,00 %	IG
Show Room	SNC	457 347	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Côte d'Azur	SARL	100 000	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Real Estate	SAS	205 280	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Promotion 1	SNC	1 000	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Promotion 2	SNC	1 000	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Promotion 3	SNC	1 000	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Promotion 4	SNC	1 000	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Promotion 5	SNC	1 000	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Promotion 6	SNC	1 000	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Promotion 7	SNC	1 000	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Promotion 8	SNC	1 000	100,00 %	IG
Kaufman & Broad Promotion 9	SNC	1 000	100,00 %	IG
Résidences Bernard Teillaud	SARL	840 000	100,00 %	IG
Immobilière ACTO	SARL	661 800	100,00 %	IG
Foncière JLG Avantis	SARL	20 000	50,00 %	MEE
Coté Bassin	EURL	37 000	100,00 %	IG
SM2I	SARL	1 000 000	100,00 %	IG

(a) IG = Intégration Globale, MEE = Mise En Équivalence.

(b) Société immatriculée en Belgique.

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 2013 sont listées ci-dessous.

Raison sociale	Structure juridique	Capital	% contrôle groupe	Mode de consolidation ^(a)
SCI marseille 4 ^e – rue Chape	SCI	1 000	50,10 %	IG
SCI Campus Cannebiere	SCI	1 000	100,00 %	IG
La Garenne Colombes Voltaire Sartoris	SNC	1 002 820	100,00 %	IG
SNC SO Nice	SNC	75 000	100,00 %	IG
SCI Antibes Quatre chemins	SCI	1 000	51,00 %	IG
St Raphael – Horizon 360	SCCV	1 000	80,00 %	IG
SCCV Colombes Marine Lot D	SCCV	1 000	70,00 %	IG
SCI Paris – 142 av Paul Vaillant Couturier	SCI	1 000	100,00 %	IG
SCCV La Courneuve – Le Bellevue	SCCV	1 000	100,00 %	IG
SCI Epinay Sur Seine – Rue de Dunkerque	SCI	1 000	60,00 %	IG
SCI Moissy Cramayel – Av Philippe Bur	SCI	1 000	100,00 %	IG
SCCV Croissy sur Seine – 18 Hostachy	SCCV	1 000	51,00 %	IG
SCI Chelles – 6 av du Général Leclerc	SCI	1 000	100,00 %	IG
SNC Le caducée	SNC	1 000	60,00 %	IG
SCI Montpellier – Chemin de Moulares	SCI	1 000	51,00 %	IG
SCCV Les Cariatides	SCCV	1 000	40,00 %	IG
SCCV Saint Malo – Telimob	SCCV	1 000	51,00 %	IG
SCCV Saint Malo – L'Opaline Lande Gatelle	SCCV	1 000	51,00 %	IG
SCI VILLA ROSA	SCI	2 000	51,00 %	IG
SCI L'entracte	SCI	1 765 300	51,00 %	IG
SCI Résidence Croix du Sud	SCI	1 000	51,00 %	IG
SC Résidence Charles Lindberg	SCI	1 000	51,00 %	IG
SC Résidence – Le carré des pionniers	SCI	1 000	51,00 %	IG
SCI Boulogne 8 rue de Meudon	SCI	1 000	100,00 %	IG
SCI Palaiseau – Quartier Camille Claudel	SCI	1 000	70,00 %	IG
Résidence le Cerdana	SNC	1 000	51,00 %	IG
Carros – Lou Plan	SNC	50 000	100,00 %	IG
Bagneux Tertres	SCCV	1 000	51,00 %	IG
Brie Comte Robert	SCI	1 000	100,00 %	IG
Boussy Saint-Antoine	SCI	1 000	70,00 %	IG
Villepreux La Pépinière	SCCV	1 000	66,70 %	IG
La Baule – Allée de Cérès	SCI	1 000	64,00 %	IG
SC Résidence les Ailes d'Icare	SCI	1 000	51,00 %	IG
SCI Bel Canto	SCI	1 000	99,00 %	IG
Saint Raphaël – Allée Victoria	SCI	1 000	90,00 %	IG
Domaine de la Pinède	SCI	1 000	100,00 %	IG
Bagneux Fontaine Gueffier I	SCCV	1 000	51,00 %	IG
SNC Domaine de Marquisat	SNC	1 000	100,00 %	IG

(a) IG = Intégration Globale, MEE = Mise En Équivalence.

NOTE 3. INFORMATIONS SECTORIELLES

L'information sectorielle présentée correspond à l'organisation du *reporting* interne à destination du Comité de Direction du groupe, principal décisionnaire opérationnel.

NOTE 3.1. RÉSULTAT PAR SECTEURS OPÉRATIONNELS

Exercice clos le 30 novembre 2013 (en milliers d'euros)	Île-de-France	Ouest	Sud-Ouest	Sud-Est
Chiffre d'affaires	432 139	63 343	162 791	253 418
Marge brute	93 119	10 376	30 292	43 508
Charges commerciales	- 12 452	- 1 453	- 4 988	- 6 437
Charges administratives	- 14 989	- 2 961	- 8 213	- 8 961
Charges techniques et service après-vente	- 7 809	- 948	- 2 908	- 4 117
Autres charges	- 1 124	- 1 041	- 1 399	- 2 786
Autres produits	565	62	458	134
Réallocation quote-part de refacturation siège	- 11 206	- 2 247	- 6 256	- 7 106
Résultat opérationnel courant	46 107	1 789	6 986	14 235
Autres charges et produits non courants	10	-	-	- 7
Résultat opérationnel	46 117	1 789	6 986	14 228
Coût de l'endettement financier net et autres charges/produits fin.	5 804	492	83	748
Réallocation coût de l'endettement financier net	- 3 805	- 763	- 2 124	- 2 413
Résultat des entreprises intégrées avant impôts	48 116	1 518	4 945	12 563
Impôt sur les résultats	- 15 035	- 316	- 1 324	- 3 237
Quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises	478	- 34	9	- 61
Résultat net de l'ensemble consolidé	33 559	1 168	3 631	9 265
<i>Part du groupe</i>	<i>28 269</i>	<i>529</i>	<i>2 319</i>	<i>5 934</i>
<i>Participations ne donnant pas le contrôle</i>	<i>5 290</i>	<i>639</i>	<i>1 312</i>	<i>3 331</i>

Exercice clos le 30 novembre 2013 (en milliers d'euros)	Rhône-Alpes	Immobilier d'entreprise	Autres Régions	Siège	Total
Chiffre d'affaires	57 621	41 243	15 400	-	1 025 954
Marge brute	13 821	3 927	1 725	-	196 768
Charges commerciales	- 1 834	- 54	- 86	- 3 315	- 30 619
Charges administratives	- 4 156	- 1 583	- 862	- 23 332	- 65 058
Charges techniques et service après-vente	- 1 210	- 187	- 187	- 694	- 18 052
Autres charges	- 845	230	273	- 3 488	- 10 180
Autres produits	1 465	1	25	461	3 170
Réallocation quote-part de refacturation siège	- 2 338	- 911	- 304	30 368	-
Résultat opérationnel courant	4 902	1 423	584	-	76 030
Autres charges et produits non courants	- 3	-	- 1	-	- 1
Résultat opérationnel	4 899	1 423	583	-	76 029
Coût de l'endettement financier net et autres charges/produits fin.	1 349	- 532	- 440	- 10 311	- 2 807
Réallocation coût de l'endettement financier net	- 794	- 309	- 103	10 311	-
Résultat des entreprises intégrées avant impôts	5 454	582	40	-	73 222
Impôt sur les résultats	- 1 825	- 211	- 16	-	- 21 961
Quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises	251	-	-	-	642
Résultat net de l'ensemble consolidé	3 880	371	24	-	51 903
<i>Part du groupe</i>	<i>3 401</i>	<i>371</i>	<i>20</i>	<i>-</i>	<i>40 848</i>
<i>Participations ne donnant pas le contrôle</i>	<i>479</i>	<i>-</i>	<i>4</i>	<i>-</i>	<i>11 055</i>

Les quotes-parts de refacturation des frais siège (y compris le coût de l'endettement financier net) sont réallouées en fonction de la part relative de chaque secteur dans le total du groupe. Cette part étant appréciée sur la base de l'activité (mesuré en Logements Équivalent Unité livrés – LEU) ainsi que des effectifs prévus au

budget pour l'exercice concerné. Par ailleurs, l'impôt sur les résultats est calculé sur la base d'un impôt théorique pour chacun des secteurs selon leur résultat net avant impôt. Les impacts liés aux différences permanentes prises en compte dans le calcul de l'impôt sur les résultats sont réalloués selon la clé décrite ci-dessus.

Exercice clos le 30 novembre 2012 (en milliers d'euros)	Île-de-France	Ouest	Sud-Ouest	Sud-Est
Chiffre d'affaires	460 288	56 703	151 545	256 149
Marge brute	95 272	9 117	28 973	45 988
Charges commerciales	- 11 275	- 1 416	- 4 661	- 7 612
Charges administratives	- 13 040	- 2 509	- 7 346	- 8 233
Charges techniques et service après-vente	- 6 739	- 901	- 2 428	- 3 891
Autres charges	- 4 726	- 1 313	- 2 341	- 3 355
Autres produits	273	16	172	66
Réallocation quote-part de refacturation siège	- 8 020	- 1 592	- 5 359	- 6 019
Résultat opérationnel courant	51 745	1 402	7 010	16 944
Autres charges et produits non courants	2	-	1 520	- 14
Résultat opérationnel	51 747	1 402	8 530	16 930
Coût de l'endettement financier net et autres charges/produits fin.	9 280	1 116	1 192	1 818
Réallocation coût de l'endettement financier net	- 6 451	- 1 213	- 3 807	- 4 454
Résultat des entreprises intégrées avant impôts	54 576	1 305	5 915	14 294
Impôt sur les résultats	- 18 016	- 400	- 1 843	- 3 688
Quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises	- 100	98	- 129	7
Résultat net de l'ensemble consolidé	36 460	1 003	3 943	10 613
<i>Part du groupe</i>	<i>33 768</i>	<i>660</i>	<i>3 193</i>	<i>6 650</i>
<i>Participations ne donnant pas le contrôle</i>	<i>2 692</i>	<i>343</i>	<i>750</i>	<i>3 963</i>

Exercice clos le 30 novembre 2012 (en milliers d'euros)	Rhône-Alpes	Immobilier d'entreprise	Autres Régions	Siège	Total
Chiffre d'affaires	90 507	5 692	9 162	-	1 030 046
Marge brute	20 365	1 055	1 364	-	202 134
Charges commerciales	- 1 940	- 51	- 75	- 2 212	- 29 242
Charges administratives	- 4 079	- 1 127	- 668	- 25 933	- 62 935
Charges techniques et service après-vente	- 1 188	- 278	- 222	- 654	- 16 301
Autres charges	- 1 156	- 69	- 289	3 923	- 9 326
Autres produits	115	-	19	290	951
Réallocation quote-part de refacturation siège	- 2 850	- 420	- 326	24 586	-
Résultat opérationnel courant	9 267	- 890	- 197	-	85 281
Autres charges et produits non courants	- 1	-	21	-	1 528
Résultat opérationnel	9 266	- 890	- 176	-	86 809
Coût de l'endettement financier net et autres charges/produits fin.	1 884	190	- 1 382	- 18 328	- 4 230
Réallocation coût de l'endettement financier net	- 1 897	- 249	- 257	18 328	-
Résultat des entreprises intégrées avant impôts	9 253	- 949	- 1 815	-	82 579
Impôt sur les résultats	- 2 803	320	618	- 2	- 25 814
Quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises	58	-	- 1	6	- 61
Résultat net de l'ensemble consolidé	6 508	- 629	- 1 198	4	56 704
<i>Part du groupe</i>	<i>5 176</i>	<i>- 629</i>	<i>- 1 198</i>	<i>4</i>	<i>47 624</i>
<i>Participations ne donnant pas le contrôle</i>	<i>1 332</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>9 080</i>

NOTE 3.2. DÉCOMPOSITION PAR SECTEURS OPÉRATIONNELS DES STOCKS, CRÉANCES ET BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

Exercice clos le 30 novembre 2013 (en milliers d'euros)	Île-de-France	Ouest	Sud-Ouest	Sud-Est
Stocks	93 850	20 392	112 849	82 252
Créances clients	96 011	18 597	79 449	45 878
Autres	- 206 336	- 26 259	- 121 386	- 87 099
Besoin en Fond de Roulement	- 16 475	12 730	70 912	41 031

Exercice clos le 30 novembre 2013 (en milliers d'euros)	Rhône-Alpes	Immobilier d'entreprise	Autres Régions	Siège	Total
Stocks	9 716	1 610	4 293	-	324 962
Créances clients	10 959	37 752	2 993	139	291 778
Autres	- 27 762	- 20 830	- 10 142	9 908	- 489 906
Besoin en Fond de Roulement	- 7 087	18 532	- 2 856	10 047	126 834

Exercice clos le 30 novembre 2012 (en milliers d'euros)	Île-de-France	Ouest	Sud-Ouest	Sud-Est
Stocks	59 665	23 835	91 301	97 022
Créances clients	102 458	18 374	59 291	59 873
Autres	- 169 270	- 23 246	- 89 899	- 93 611
Besoin en Fond de Roulement	- 7 156	18 963	60 693	63 284

Exercice clos le 30 novembre 2012 (en milliers d'euros)	Rhône-Alpes	Immobilier d'entreprise	Autres Régions	Siège	Total
Stocks	6 942	2 239	3 474	-	284 469
Créances clients	8 262	18 946	841	126	268 189
Autres	- 30 892	- 3 288	- 9 428	11 408	- 408 225
Besoin en Fond de Roulement	- 15 688	17 897	- 5 113	11 534	144 413

4.1.3. ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

NOTE 4. CHIFFRE D'AFFAIRES ET MARGE BRUTE

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013		30 novembre 2012	
	Chiffre d'affaires	Marge brute	Chiffre d'affaires	Marge brute
Total Appartements	919 297	178 121	976 726	189 645
Total Maisons individuelles en village	48 221	10 646	23 933	4 967
Total Logements	967 518	188 767	1 000 660	194 612
Immobilier d'entreprise	51 223	5 981	21 087	5 781
Terrains & honoraires	698	162	1 649	278
Showroom	6 515	1 859	6 650	1 463
Total chiffre d'affaires et marge brute	1 025 954	196 769	1 030 046	202 134

Le groupe ne fournit pas de prestations de services autres que celles réalisées dans le cadre de contrat de maîtrise d'œuvre déléguée et il n'existe pas d'échanges de biens ou de services significatifs au 30 novembre 2013.

NOTE 5. CHARGES COMMERCIALES

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Salaires et charges sociales	8 167	7 468
Frais de publicité et coût des zones modèles	19 894	19 076
Loyers et charges locatives	403	385
Honoraires	17	18
Intérim	764	652
Frais de recrutement	27	39
Frais de véhicules – Voyages et déplacements	673	748
Téléphone – EDF – Petit entretien	40	36
Impôts et taxes	594	768
Autres charges	40	52
Total des charges commerciales	30 619	29 242

Les charges commerciales s'élèvent à 30,6 millions d'euros en 2013 contre 29,2 millions d'euros en 2012. Cette augmentation de 4,7% provient essentiellement des dépenses de publicité liées à une communication renforcée sur les programmes en cours et

ceux lancés sur la période ainsi qu'à une augmentation du poste «Salaires et charges sociales» liée à la variation des effectifs et à l'augmentation annuelle des salaires.

NOTE 6. CHARGES – ADMINISTRATIVES

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Salaires et charges sociales	38 603	36 503
Loyers et charges locatives	5 325	5 969
Honoraires	4 120	4 397
Frais de communication financière	311	307
Impôts et taxes	7 591	6 451
Frais de recrutement	447	254
Intérim	513	446
Assurances	71	209
Internet	564	453
Frais téléphone – EDF – Entretien	2 250	2 310
Frais de véhicules – Voyages et déplacements	2 145	2 151
Informatique	1 464	949
Autres charges	1 654	2 536
Total des charges administratives	65 058	62 935

Les charges administratives s'élèvent à 65,1 millions d'euros en 2013, contre 62,9 millions d'euros en 2012, soit une augmentation de 3,4%, principalement imputable à l'augmentation du poste «Salaires et charges sociales» de 2,1 millions d'euros liée à la

hausse des effectifs et à l'augmentation annuelle des salaires, à l'augmentation des impôts et taxes et à une augmentation du poste «Informatique» de 0,5 million d'euros.

NOTE 7. CHARGES TECHNIQUES ET SERVICE APRÈS VENTE

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Salaires et charges sociales	16 356	14 662
Honoraires	35	39
Frais de recrutement	21	36
Intérim	152	106
Frais de véhicules – Voyages et déplacements	1 085	1 155
Téléphone – EDF – Petit entretien	76	76
Impôts et taxes	293	266
Autres charges	34	- 39
Total des charges techniques et SAV	18 052	16 301

Les charges techniques et service après-vente s'élèvent à 18,0 millions d'euros en 2013 contre 16,3 millions d'euros en 2012, soit une augmentation de 10,7%, principalement imputable à

l'augmentation du poste «Salaires et charges sociales», liée à la hausse des effectifs.

NOTE 8. AUTRES CHARGES ET AUTRES PRODUITS

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Frais bancaires	1 496	1 491
Charges sur projets abandonnés	2 594	4 553
Dotations aux amortissements et provisions, nettes de reprises	4 071	1 941
Valeur nette comptable des immobilisations cédées	449	271
Autres charges	1 570	1 070
Total des autres charges	10 180	9 326
Ventes de services	- 1 886	- 951
Produit de cession d'actif immobilisé	- 1 284	-
Total des autres produits	- 3 170	- 951

Les autres charges augmentent de 0,9 million d'euros par rapport à 2012. Cette variation intègre la diminution du poste «Charges sur projets abandonnés» et une diminution du poste «Autres charges» provenant essentiellement de reprises de provisions consécutives aux soldes de litiges anciens. Les autres produits augmentent de 2,2 millions d'euros suite au produit de 1,3 million d'euros provenant de la cession des bureaux de l'agence de Grenoble.

Les charges liées aux projets abandonnés s'élèvent à 2,6 millions d'euros en 2013 contre 4,6 millions d'euros en 2012. Cette diminution reflète un nombre plus faible de décisions d'abandon de projets ayant fait l'objet de recours engagés contre les permis de construire ou ne correspondant pas aux critères de rentabilité du groupe.

La totalité de la dotation aux amortissements est enregistrée en «Autres charges et produits» et se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Dotations aux immobilisations incorporelles	1 742	1 330
Dotations aux immobilisations corporelles (nettes de reprises)	1 396	1 023
Total dotations aux amortissements	3 138	2 353

NOTE 9. AUTRES CHARGES ET AUTRES PRODUITS NON COURANTS

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Reprises provisions pour dépréciation des terrains ^(a)	-	1 500
Reprise provision liée au Plan de Sauvegarde de l'Emploi	-	38
Risque sur litige associé	5	-
VNC des immobilisations sorties	-	-
Total des autres produits non courants	5	1 538
VNC des immobilisations sorties	6	3
Risque sur litige associé	-	7
Total des autres charges non courantes	6	10

(a) Le groupe a acquis des terrains au cours des précédents exercices dont il avait estimé, au 30 novembre 2009, que la cession était plus probable que le développement. Dans ces conditions, une provision de 5,1 millions d'euros avait été constituée pour ramener la valorisation de ces terrains à leur valeur de marché. Dans la continuité du plan de réorganisation intervenu en 2008, ces éléments avaient été classés dans les «Autres charges non courantes». Sur l'exercice 2012, après avoir réétudié le montage d'une opération immobilière, le groupe a décidé de lancer en commercialisation le projet sur l'un des terrains précédemment déprécié. La provision pour dépréciation a alors été immédiatement reprise à hauteur de 1,5 million d'euros sur l'exercice 2012.

NOTE 10. FRAIS DE PERSONNEL

Les frais de personnel inscrits à l'effectif des sociétés du groupe se ventilent comme suit :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Effectif moyen (équivalent temps plein)	725	725
Salaires et charges sociales	64 569	59 889
Dont Traitement et salaires ^(a)	42 915	39 031
Dont : abondement	828	733
Actions gratuites ^(b)	430	515
Charges sociales ^(c)	21 654	20 858
Total des frais de personnel	64 569	59 889

(a) Les informations détaillées relatives aux engagements du groupe en matière d'indemnités de départ à la retraite se trouvent en note 24.2.

(b) Les informations détaillées relatives aux paiements en actions se trouvent en note 23.

(c) Le montant des charges comptabilisées au titre des régimes de retraite s'élève à 5,0 millions d'euros sur l'exercice 2013 à comparer à 5,0 millions d'euros sur l'exercice 2012.

NOTE 11. COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET**Coût de l'endettement financier net**

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Charges financières	3 551	5 918
Produits financiers	- 744	- 1 797
Coût de l'endettement financier net	2 807	4 121

Le coût de l'endettement financier net s'établit à 2,8 millions d'euros, soit une réduction de 1,3 million d'euros par rapport à 2012.

Les charges financières se détaillent comme suit :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Charges d'intérêts sur lignes de crédit syndiqué	7 510	10 395
Charges d'intérêts sur <i>swaps</i>	151	3 438
Charges d'étalement des frais de mise en place des lignes syndiquées	3 344	1 608
Autres	1 990	1 833
Capitalisation des frais financiers	- 9 444	- 11 356
Charges financières	3 551	5 918

Les charges d'intérêts sur les lignes de crédit syndiqué sont dues à l'utilisation des lignes du crédit syndiqué à hauteur de 237,7 millions d'euros en moyenne sur l'année 2013 contre 278,8 millions d'euros sur l'année 2012.

Les charges d'intérêts sur *swap* ont fortement diminué en 2013 par rapport à 2012 compte tenu de la faible variation entre les taux variables de la période et les taux fixes des nouveaux contrats de *swap* signés fin 2012.

Les charges financières incluent par le biais du taux effectif global l'amortissement des frais de mise en place du crédit syndiqué pour un montant de 3,3 millions d'euros. Au 30 novembre 2013, Kaufman & Broad a pris en charge le solde des frais d'émission liés à la mise en place en 2007 de la ligne syndiquée.

Le taux effectif global de la dette prenant en compte l'amortissement global des frais d'émission encourus soit 3,3 millions d'euros en 2013, et les couvertures est de 4,25% contre 4,04% en 2012.

Les produits de trésorerie se détaillent comme suit :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Plus-value de cession sur SICAV monétaires et certificats dépôts	- 652	- 1 532
Autres produits de trésorerie	- 92	- 265
Produits financiers	- 744	- 1 797

NOTE 12. AUTRES CHARGES ET PRODUITS FINANCIERS**Autres charges financières**

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Charge d'étalement des frais de mise en place lignes syndiquées	-	1 109
Total autres charges financières	-	1 109

Autres produits financiers

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Produit financier relatif au remboursement anticipé des lignes Senior B et C	-	- 1 000
Total autres produits financiers	-	- 1 000

Suite au remboursement anticipé des lignes Senior B et C et à l'abandon du droit au tirage d'une partie de la ligne RCF intervenus en 2012, un complément d'amortissement des frais de mise en place portant sur les lignes Senior B et C a été enregistré en

«Autres charges financières» pour 1,1 million d'euros en 2012 et des produits financiers ont été enregistrés à hauteur de 1,0 million en 2012.

NOTE 13. IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS

NOTE 13.1. DÉCOMPOSITION DE LA CHARGE D'IMPÔT

Au 30 novembre 2013, le groupe dégage une charge détaillée comme suit :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Impôt courant charge/(produit)	28 570	3 811
Provision pour risque fiscal ^(a)	8 300	1 600
Impôt différé ^(b)	- 14 909	20 403
Total des impôts sur les résultats charges/(produits)	21 961	25 814

(a) Voir note 24.4.

(b) Voir note 20.

La charge d'impôt correspondante est incluse dans la charge d'impôt du groupe.

L'impôt est calculé sur la part groupe du résultat.

La charge d'impôt courant au 30 novembre 2013 intègre une charge d'impôt liée à l'intégration fiscale 2013 de 17,9 millions d'euros et une charge d'impôt belge de 10,7 millions d'euros.

NOTE 13.2. PREUVE D'IMPÔT

Les impôts différés sont calculés sur la base des taux d'imposition soit à 34,43 % pour 2013 et les années suivantes.

Le rapprochement entre l'impôt théorique et la charge d'impôt effective est le suivant :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Résultat des entreprises intégrées avant impôt	73 222	82 579
Taux d'impôt en vigueur	34,43 %	34,40 %
Impôt théorique charge/(produit)	25 184	28 405
Impôt quote-part dans les résultats des entreprises associées	221	- 21
Extourne de l'impôt sur les participations ne donnant pas le contrôle	- 3 806	- 3 126
Provision pour risque fiscal	8 300	1 600
Effet des différences permanentes	- 7 938	- 1 044
Charge d'impôt groupe charge/(produit)	21 961	25 814

Les différences permanentes sont essentiellement liées aux économies fiscales consommées dont a bénéficié le groupe sur sa filiale belge avant son transfert de siège social en France, pour - 8,2 millions d'euros en 2013 contre - 1,5 million d'euros en 2012, aux charges d'intérêts de sous-capitalisation des filiales pour - 1,0 million (1,0 million d'euros en 2012), et aux autres charges à caractère non déductible.

La quote-part dans le résultat des entreprises associées est présentée avant impôt au compte de résultat compte tenu de leur caractère fiscalement transparent. La charge d'impôt correspondante est incluse dans la charge d'impôt du groupe. Par ailleurs, la charge d'impôt du groupe ne comprend pas l'impôt sur la quote-part des détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle, les filiales concernées étant également transparentes fiscalement. Les éléments bilantiels relatifs à l'impôt sont décrits en note 20.

NOTE 13.3. DÉCOMPOSITION DE L'IMPÔT ENREGISTRÉ DIRECTEMENT DANS LES CAPITAUX PROPRES

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Écart actuariel sur IDR	335	539
Instruments de couverture (impôt différé)	- 31	- 785
Impôt enregistré directement dans les capitaux propres	304	- 246

NOTE 14. RÉSULTAT NET ET RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Résultat net – part du groupe	40 848	47 624
Moyenne du nombre d'actions en circulation	20 915 865	21 135 155
Ajustement pour effet dilutif des attributions d'actions	-	-
Résultat par action	1,95 €	2,25 €
Résultat dilué par action	1,95 €	2,25 €

Les instruments émis par le groupe qui pourraient avoir un effet dilutif dans le futur sont les bons de souscription d'actions émis le 3 décembre 2007 restant exerçables (570 775 actions) et les stocks options du plan n° 3 tranche 1 (31 100 options, net des options caduques) mis en place sur l'exercice 2006.

Compte tenu de leur prix d'exercice, ces instruments n'ont pas d'incidence sur le calcul du résultat dilué par action au 30 novembre 2013.

4.1.4. ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE – ACTIF

NOTE 15. GOODWILLS

Les principaux *goodwills* des sociétés consolidées par Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) s'analysent de la façon suivante :

(valeur nette en milliers d'euros)	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Île-de-France	8 346	8 346
Kaufman & Broad Sud-Ouest	47 287	47 287
Résidences Bernard Teillaud	12 878	12 878
Total goodwill	68 511	68 511

L'évolution de la valeur nette des *goodwills* s'analyse de la façon suivante :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Solde en début de période	68 511	68 511
Perte de valeur	-	-
Solde en fin de période	68 511	68 511

Les *goodwills* ont fait l'objet de tests de perte de valeur conformément aux principes décrits à la note 1.8. Ils ont permis de conclure à l'absence de dépréciation au 30 novembre 2013. La valeur recouvrable retenue a été basée sur la valeur d'utilité.

Le taux d'actualisation retenu pour déterminer la valeur d'utilité au 30 novembre 2013 s'établit à 7% (6,50% au 30 novembre 2012). Le groupe ne retient qu'un seul taux d'actualisation car les secteurs géographiques et les secteurs d'activité n'ont pas de caractéristiques spécifiques qui pourraient influencer sur le taux d'actualisation. Ce taux est calculé sur la base du coût moyen des capitaux employés et intègre une prime de risque.

Le groupe a utilisé les prévisions établies en fin d'exercice sur la période 2014-2018 ; ces prévisions intègrent des hypothèses différenciées de croissance en fonction des secteurs géographiques, qui prennent en compte les conditions de marché actuelles, leurs évolutions prévisibles compte tenu du contexte général et des incertitudes sur les perspectives futures. Les niveaux de marge attendus sont cohérents avec les objectifs de marge fixés en Comité d'Engagement et les niveaux de marge constatés les années passées. Au-delà de l'horizon des prévisions

à 5 ans, le taux de croissance à l'infini utilisé pour calculer la valeur du flux terminal est égal à 0,5% (inchangé par rapport 30 novembre 2012). Ce taux est inférieur au taux de croissance moyen de l'activité sur la période des prévisions à 5 ans.

Les tests de recouvrabilité des actifs sont effectués pour chaque UGT et prennent en compte les *goodwills* qui ont été alloués lors des différentes acquisitions et les actifs à durée de vie déterminée (actifs corporels et Besoin en Fonds de Roulement net). La marque Kaufman & Broad dont la valeur nette au bilan s'élève à 80,4 millions d'euros (voir note 16.1) n'est pas affectée aux UGT du groupe et son test de dépréciation est réalisé au niveau du groupe selon la méthode des flux de trésorerie actualisés.

Des tests de sensibilité aux hypothèses précédentes ont été menés afin de mesurer l'impact de l'évolution des paramètres de calcul, sur la base de variations jugées raisonnablement possible par la direction générale : hausse du taux d'actualisation (50 points de base), la baisse du taux de croissance à long terme (50 points de base) et l'augmentation du taux de Besoin en Fonds de Roulement (5 points de base). Aucune perte de valeur potentielle n'apparaît avec ces hypothèses dégradées.

NOTE 16. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

NOTE 16.1. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013		30 novembre 2012	
	Valeur brute	Amortissements cumulés	Valeur nette	Valeur nette
Marque Kaufman & Broad	80 422	-	80 422	80 422
Autres immobilisations incorporelles	12 791	- 7 837	4 954	4 475
Total immobilisations incorporelles	93 213	- 7 837	85 376	84 897

La marque fait l'objet d'un test de perte de valeur global avec les *goodwills* (voir note 15).

L'évolution de la valeur nette des immobilisations incorporelles s'analyse de la façon suivante :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Solde en début de période	84 897	83 010
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	2 219	1 931
Cession et mises au rebut et variation de périmètre	-	1 286
Dotation aux amortissements	- 1 740	- 1 330
Solde en fin de période	85 376	84 897

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles et la dotation aux amortissements ne portent que sur les logiciels informatiques.

NOTE 16.2. IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013		30 novembre 2012	
	Valeur brute	Amortissements cumulés	Valeur nette	Valeur nette
Terrains	-	-	-	144
Constructions	-	-	-	168
Installations techniques	1	- 1	-	-
Autre immobilisations corporelles	13 629	- 9 876	3 753	4 477
En cours	960	-	960	815
Total immobilisations corporelles nettes	14 590	- 9 877	4 713	5 604
dont contrat de location-financement (amorti sur 3 ans)	-	-	-	14

Les autres immobilisations corporelles intègrent les agencements et mobilier de bureau du siège social et des différentes agences du groupe. Les contrats de location-financement correspondent principalement à du matériel informatique.

L'évolution de la valeur nette des immobilisations corporelles s'analyse de la façon suivante :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Solde en début de période	5 604	5 883
Acquisitions d'immobilisations corporelles	848	2 030
Cessions et mises au rebut et variation de périmètre	- 1 740	- 1 286
Dotations aux amortissements (nettes de reprises)	1	- 1 023
Solde en fin de période	4 713	5 604

NOTE 17. ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Entreprises associées et co-entreprises	8 181	4 373
SICAV nantis et autres sommes gagées ^(a)	18 446	-
Dépôts et cautionnements	1 693	1 262
Actifs financiers non courants	28 320	5 635

(a) Voir note 28.3.

NOTE 17.1. ENTREPRISES ASSOCIÉES ET CO-ENTREPRISES

Les entreprises associées et co-entreprises au 30 novembre 2013 se décomposent principalement comme suit :

(en milliers d'euros)	Fraction du capital détenu	Quote-part capitaux propres entreprises associées et co-entreprises	Compte courant	Contribution à la situation financière consolidée
SAS St Exupéry Montaudran	50,00 %	- 992	114	- 878
SCI 87-91 av de la div Leclerc	50,00 %	93	51	144
SCCV Colombes Marine Lot A	10,00 %	- 201	612	411
SCCV Colombes Marine Lot B	10,00 %	75	326	401
SCCV Colombes Marine Lot H	10,00 %	33	438	471
SCI Gonesse – Fontaine St Nico	43,00 %	19	576	595
SCCV Athena	40,00 %	722	- 482	240
La Lilatte	33,33 %	- 157	495	338
Le clos des Arts	50,00 %	- 2	106	104
SARL Foncière JLG Aménageur	50,00 %	- 172	1 600	1 428
SCI St Maur – Parking Ilôt 1	50,00 %	- 2	122	120
SCCV Bagneux – Paul Eluard	49,00 %	368	2 858	3 226
SCCV Bagneux – Fontaine Gueffier II	49,00 %	- 54	1 470	1 416
Autres sociétés	-	- 68	233	165
Entreprises associées et co-entreprises		- 338	8 519	8 181

La quote-part du résultat de l'exercice 2013 des entreprises associées et co-entreprises présentes dans le périmètre de consolidation au 30 novembre 2013 représentant 642 milliers d'euros est incluse dans les capitaux propres ci-dessus.

L'évolution de la valeur des entreprises associées et co-entreprises s'analyse de la façon suivante :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Solde en début de période	4 373	3 473
Variation des comptes courants et autres	3 166	961
Quote-part du résultat net	642	- 61
Solde en fin de période	8 181	4 373

NOTE 18. STOCKS

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013			30 novembre 2012		
	Brut	Dépréciation	Net	Brut	Dépréciation	Net
Nouveaux projets	27 126	- 2 358	24 768	24 248	- 718	23 529
Programmes en cours	301 857	- 1 662	300 195	262 631	- 1 691	260 940
Total stocks	328 983	- 4 020	324 963	286 879	- 2 409	284 469

La variation de la dépréciation se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2012	Dotations	Reprises	30 novembre 2013
Nouveaux projets	718	3 367	- 1 727	2 358
Programmes en cours	1 691	216	- 245	1 662
Total stocks	2 409	3 583	- 1 972	4 020

Les stocks bruts de programmes en cours ont augmenté de 39,2 millions d'euros sur l'année. Les stocks nets de dépenses de nouveaux projets sont en hausse de 1,2 million d'euros, suite aux développements de nouvelles opérations.

Les reprises de provisions pour dépréciation comptabilisées correspondent essentiellement aux réductions de provisions pour

perte à terminaison sur les opérations conçues en 2007 au fur et à mesure de leur avancement.

La provision sur les dépenses de nouveaux projets a augmenté suite à la décision de déprécier les dépenses de projets n'ayant pas fait l'objet d'une décision formelle d'abandon mais dont le développement est incertain.

NOTE 19. CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES

(en milliers d'euros)

	Note	30 novembre 2013			30 novembre 2012		
		Brut	Dépréciation	Net	Brut	Dépréciation	Net
Créances clients	(19.1)	292 668	- 890	291 778	269 367	- 1 178	268 189
État – TVA	(19.2)	105 395	- 992	104 403	126 522	- 971	125 550
État – Impôt courant	(20)	16 611	-	16 611	34 601	-	34 601
Avances et acomptes		994	-	994	2 182	-	2 182
Comptes courants d'associés	(19.3)	9 251	-	9 251	9 170	-	9 170
Autres créances financières	(19.4)	-	-	-	2 379	-	2 379
Créances notaires		11 203	-	11 203	811	-	811
Autres	(19.5)	14 057	- 3 115	10 942	9 265	- 3 817	5 447
Palements d'avance		867	-	867	1 008	-	1 008
Total		451 046	- 4 997	446 049	455 304	- 5 967	449 338

L'ensemble des «Créances clients» et «Autres créances», hors créance d'impôt courant est à échéance à moins d'un an.

(en milliers d'euros)

	Variation des dépréciations			
	30 novembre 2012	Dotations	Reprises	30 novembre 2013
Créances clients	1 178	107	- 395	890
Autres créances et TVA	4 789	1 067	- 1 749	4 107
Total	5 967	1 174	- 2 144	4 997

Au cours de l'exercice, il n'y a pas eu de dotations ou de reprises de provisions significatives concernant les créances clients et les autres créances.

NOTE 19.1. CRÉANCES CLIENTS

La différence entre les créances clients nettes de 291,8 millions d'euros et l'encours des appels de fonds de 43,9 millions d'euros (après dépréciation), soit 247,9 millions d'euros, correspond au décalage entre les appels de fonds contractuels et le chiffre d'affaires reconnu au titre de l'avancement des programmes. Les créances correspondant à ce décalage sont enregistrées hors taxes.

Le notaire rédacteur de l'acte étant, en règle générale, tenu de s'assurer au moment de la signature que le financement de la vente est assuré, les provisions pour dépréciation des créances clients sont peu fréquentes.

Les créances au-delà de 90 jours comprennent essentiellement des retards de règlement sur des appels de fonds de lots non encore livrés aux acquéreurs. Les créances sur lesquelles le groupe considère qu'il existe un risque de non recouvrabilité sont provisionnées à hauteur de 0,9 million d'euros.

Les conditions habituelles de règlement des appels de fonds sont à réception de ceux-ci. Au 30 novembre 2013, la ventilation des appels de fonds par ancienneté est la suivante :

de 0 à 30 jours	36,7 millions d'euros
de 30 à 60 jours	3,4 millions d'euros
de 60 à 90 jours	0,8 million d'euros
au-delà de 90 jours	3,0 millions d'euros
Total des appels de fonds	43,9 millions d'euros

NOTE 19.2. ÉTAT – TVA

Le poste «TVA» intègre au 30 novembre 2013 la TVA déductible sur les factures fournisseurs enregistrées à hauteur de 29,9 millions (42,3 millions d'euros en 2012), la TVA constatée sur les factures non parvenues liées à la constatation des coûts à l'avancement des programmes à hauteur de 59,9 millions d'euros (60,0 millions d'euros en 2012) et les crédits de TVA à hauteur de 15,6 millions d'euros (23,9 millions d'euros en 2012).

NOTE 19.3. COMPTES COURANTS D'ASSOCIÉS

Ce poste reflète la quote-part de perte affectée aux associés minoritaires et non réglée au 30 novembre 2013 sur les opérations consolidées en Intégration Globale. Une provision pour risques et charges a été constituée à hauteur de 9,1 millions d'euros destinée à couvrir les compte-courants d'associés débiteurs présentant un risque de non recouvrabilité (voir note 24.3).

NOTE 19.4. AUTRES CRÉANCES FINANCIÈRES

Le poste «Autres créances financières» représentait au 30 novembre 2012 la part à moins d'un an sur le prêt accordé à la société Seniors Santé réglé sur janvier 2013.

NOTE 19.5. AUTRES

Le poste «Autres» intègre une créance de prêt vis à vis d'un associé à hauteur de 1,1 million d'euro provisionnée en totalité compte tenu du litige opposant le groupe à cet associé et le règlement au titre du redressement de 2008 pour 5,2 millions d'euros (voir note 24.4 sur le litige fiscal).

NOTE 20. IMPÔTS COURANTS ET IMPÔTS DIFFÉRÉS

(en milliers d'euros)

	30 novembre 2013	30 novembre 2012
État impôt courant (actif)	16 611	34 601
État impôt courant (passif)	- 10 694	-
Impôts différés passif	- 40 365	- 55 586
Solde en fin de période	- 34 448	- 20 985

Le résultat de l'intégration fiscale du groupe sur l'année 2013 fait apparaître un bénéfice d'un montant de 111,1 millions d'euros. 56 millions de déficits antérieurs ont pu être imputés portant ainsi les déficits reportables du groupe à 28,4 millions d'euros. La créance d'impôt courant au 30 novembre 2013 d'un montant de 16,2 millions d'euros intègre d'une part, la créance de report en

arrière des déficits pour 15,7 millions d'euros constatée au titre des exercices 2009 et 2010, d'autre part des créances liées à des crédits d'impôt mécénat pour 0,1 million d'euros et CICE pour 0,4 million d'euros. La dette d'impôt courant correspond à une dette d'impôt belge de 10,7 millions d'euros.

Source d'impôts différés par nature

(en milliers d'euros)

	Base d'impôts différés au 30 novembre 2013	Impôts différés au 30 novembre 2013
Différences de comptabilisation des programmes immobiliers	141 752	- 48 805
Provisions et charges à déductibilité différée	- 14 575	5 018
Marque Kaufman & Broad	-	-
Frais d'émission de dette	-	-
Usufruit déductible fiscalement	24 301	- 8 367
Provisions terrains	- 600	207
Swaps de couverture	- 121	41
Déficits fiscaux reportables	- 29 510	10 160
Autres	- 4 009	1 380
Solde en fin de période	117 239	- 40 366

Les impôts différés sont, pour leur majeure partie, relatifs aux différences de comptabilisation des programmes immobiliers entre les comptes fiscaux et les comptes consolidés (reconnaissance de la marge à l'achèvement dans les comptes fiscaux et nature des coûts incorporés dans les stocks).

L'évolution des impôts différés est la suivante :

(en milliers d'euros)

	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Solde en début de période d'impôts différés actif/(passif)	- 55 586	- 35 205
Constatation en résultat (charge)/produit	14 917	- 20 135
Constatation en capitaux propres	304	- 246
Autres variations	-	-
Solde en fin de période d'impôts différés actif/(passif)	- 40 365	- 55 586

NOTE 21. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

La trésorerie et équivalents de trésorerie du groupe Kaufman & Broad se décompose de la manière suivante :

(en milliers d'euros)

	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Banques et caisses disponibles ^(a)	116 210	88 583
Placements court terme et dépôts à terme ^(a)	69 651	61 343
Soldes réservataires ^(b)	2 397	3 837
Trésorerie et équivalents de trésorerie	188 258	153 763

(a) Les placements à court terme sont composés de SICAV monétaires et dépôts à terme.

(b) Les soldes réservataires s'élèvent à 2,4 millions d'euros au 30 novembre 2013. Ils représentent 5 % de dépôts réalisés par les clients sur un compte bancaire bloqué. Ils seront libérés et donc disponibles lors de la signature notaire.

(c) Conformément aux dispositions du Code de la Construction et de l'Habitation, le paiement de toute somme due par les sociétés de programmes à leurs associés ne peut intervenir qu'à hauteur et dans la stricte limite des sommes dont les sociétés de programmes auront la libre disposition au fur et à mesure de l'achèvement des opérations de construction.

4.1.5. ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE – PASSIF**NOTE 22. CAPITAUX PROPRES**

Au 30 novembre 2013, le capital social de Kaufman & Broad s'élève à 5 612 011,08 euros, divisé en 21 584 658 actions ordinaires d'un nominal de 0,26 euro chacune. Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation s'élève à 20 915 865 actions, hors actions propres contre 21 135 155 actions, hors actions propres au 30 novembre 2012.

NOTE 22.1. ACTIONS PROPRES

Au 30 novembre 2013, le groupe détient 681 840 actions propres dont 25 dans le cadre du contrat de liquidité. Au 30 novembre 2012, le groupe détenait 643 093 actions propres dont 1 750 dans le cadre du contrat de liquidité.

NOTE 22.2. DIVIDENDES

L'Assemblée Générale du 25 avril 2013 a affecté le résultat 2012 à la distribution d'un dividende à hauteur de 48 456 milliers d'euros correspondant à l'acompte sur dividende de 2,31 euros par action versé le 15 novembre 2012.

NOTE 22.3. PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE

Au 30 novembre 2013, les participations ne donnant pas le contrôle au bilan pour 10,8 millions d'euros concernent 109 sociétés dont un montant débiteur de 2,0 millions d'euros.

Au 30 novembre 2012, les participations ne donnant pas le contrôle au bilan pour 8,4 millions d'euros concernaient 122 sociétés. Le montant total des participations ne donnant pas le contrôle débitrices s'élevait à 2,2 millions d'euros.

Afin de prendre en compte le risque associé au recouvrement des participations débitrices ne donnant pas le contrôle et des comptes courants débiteurs auprès d'un de ses partenaires dans des opérations de co-promotion, le groupe a constitué sur 2009 une provision de 7,5 millions d'euros dont 1,1 million d'euros en provision pour dépréciation de créances (voir note 19.5) couvrant notamment à hauteur de 6,4 millions d'euros les comptes courants débiteurs liés à ce partenaire. Cette provision est maintenue au 30 novembre 2013.

Sur l'exercice 2013, des rachats de parts de détenteurs de titres ne donnant pas le contrôle pour 2,2 millions d'euros ont été constatés contre 1,8 million d'euros en 2012. La différence entre le prix payé et la réduction correspondante des participations ne donnant pas le contrôle a pour contrepartie les capitaux propres part du groupe.

NOTE 23. PAIEMENTS EN ACTION**NOTE 23.1. PLANS D'OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS**

Un plan d'options d'achat d'actions mis en place dans le groupe en 2006 est toujours en cours au 30 novembre 2013. Il n'y a pas eu de nouvelle tranche octroyée ni de nouveau plan de *stock-option* mis en place en 2013.

Les principales caractéristiques du plan en cours au 30 novembre 2013 au sein du groupe sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

Stock-options

Date d'autorisation par l'Assemblée Générale Extraordinaire	19/04/2006
Date du Conseil d'Administration attribuant les options/actions	19/04/2006
Nombre total d'options attribuées	95 500
Nombre de bénéficiaires	26
Point de départ d'exercice des options	19/04/2008
Date d'expiration	19/04/2016
Impossibilité de céder les options jusqu'au	19/04/2010
Prix d'exercice	44,23 €
Options en circulation en début d'exercice	31 100
Options attribuées sur l'exercice	-
Options auxquelles il a été renoncé sur l'exercice	-
Options exercées sur l'exercice	-
Options expirées	-
Options en circulation au 30 novembre 2013	31 100
Options exerçables au 30 novembre 2013	31 100

NOTE 23.2. PLANS D'ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES

Conformément aux autorisations des Assemblées Générales des actionnaires d'avril 2009 et d'avril 2012 de la société Kaufman & Broad SA, il a été décidé, la mise en place de plans d'attribution d'actions au profit de certains cadres de la société Kaufman & Broad SA et des sociétés qui lui sont liées afin, notamment, de les associer au développement de la société.

Dans le cadre du plan d'actions gratuites du 17 février 2011, 34 000 actions gratuites ont été définitivement attribuées le 17 février 2013 à l'issue de la période d'acquisition et ont été livrées.

Dans le cadre de l'autorisation de l'Assemblée Générale du 19 avril 2012, le Conseil d'Administration du 22 janvier 2013 a attribué 35 800 actions gratuites supplémentaires.

La propriété des actions attribuées dans le cadre des différents plans d'attribution détaillés ci-dessous est transférée à l'issue de la période d'acquisition, soit après un délai de deux ans suivant la date d'attribution par le Conseil d'Administration.

Par ailleurs, les bénéficiaires de ces plans ne pourront pas transférer par quelque moyen que ce soit la propriété des actions effectivement acquises, avant l'expiration de la période de conservation, soit un délai de deux ans suivant la date d'acquisition desdites actions.

Les principales caractéristiques des plans en cours au 30 novembre 2013 au sein du groupe sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

Plan d'actions gratuites	17 janvier 2012	22 janvier 2013
Date d'autorisation par l'Assemblée Générale Extraordinaire	9 avril 2009	19 avril 2012
Nombre d'actions gratuites pouvant être attribuées	22 183	100 000
Date du Conseil d'Administration attribuant des actions	17 janvier 2012	22 janvier 2013
Nombre de bénéficiaires	21	40
Types d'actions	Existantes	Existantes
Nombre d'actions gratuites attribuées	20 000	35 800
Actions devenues caduques	1 000	600
Actions en cours au 30 novembre 2013	19 000	35 200
Cours d'exercice	-	-
Cours le jour de l'attribution	14,62 €	16,63 €
Date d'acquisition	18 janvier 2014	23 janvier 2015
Date de disponibilité	18 janvier 2016	23 janvier 2016
Juste valeur initiale du plan	270 314 €	522 544 €
Données entrées dans le modèle :	Modèle Binomial	Modèle Binomial
- prix d'exercice	-	-
- dépréciation d'illiquidité des titres (% du prix à terme)	1 %	1 %
- dividendes attendus (en % de la capitalisation)	-	1 € par action-
- taux d'intérêt sans risque (taux de marché)	1,25 %	0,60 %
- taux de prêt/emprunt des titres	0,50 %	-
- taux d'actualisation du prix à terme	Euribor +300 bps	Euribor +300 bps
- taux de <i>turnover</i>	-	-

Les plans d'attributions d'actions gratuites ont généré une charge sur la période de 430 milliers d'euros, détaillée comme suit, comptabilisée en résultat avec une contrepartie en capitaux propres.

(en milliers d'euros)	Plan 17 janvier 2011	Plan 17 janvier 2012	Plan 22 janvier 2013	Total
Valorisation initiale	762	270	523	1 555
Charge de l'exercice	79	128	223	430

NOTE 24. PROVISIONS

Les provisions s'analysent de la façon suivante :

(en milliers d'euros)	Notes	30 novembre 2012	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	30 novembre 2013
Provisions pour indemnités de fin de carrière	(24.2)	3 444	1 251	- 201	-	4 494
Provisions pour risques associés	(24.3)	8 935	677	- 190	- 338	9 084
Provisions pour risque fiscal	(24.4)	4 600	9 534	-	-	14 134
Provisions pour restructuration	(24.5)	258	-	-	-	258
Provisions pour charges		20	-	-	-	20
Provisions pour risques sociaux	(24.5)	2 966	1 580	- 2 147	- 59	2 340
Provisions pour autres risques	(24.6)	5 287	1 909	- 1 343	- 1 036	4 816
Provisions		25 510	14 951	- 3 881	- 1 433	35 146

NOTE 24.1. ÉCHÉANCIER

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	Moins d'un an	Plus d'un an
Provisions pour indemnités de fin de carrière	4 494	-	4 494
Provisions pour risques associés	9 084	-	9 084
Provisions pour risque fiscal	14 134	1 234	12 900
Provisions pour restructuration	258	137	121
Provisions pour charges	20	-	20
Provisions pour risques sociaux	2 340	-	2 340
Provisions pour autres risques	4 816	353	4 463
Provisions	35 146	1 724	33 422

NOTE 24.2. PROVISIONS POUR INDEMNITÉS DE FIN CARRIÈRE

Les hypothèses retenues pour le calcul des indemnités de fin de carrière sont les suivantes :

- taux d'actualisation : taux des obligations « Corporate » de catégorie « AA » (valeur déterminée par l'indice IBOXX) de 3,00 % ;
- taux moyen de progression des salaires : 2,00 % ;
- taux d'inflation : 2,00 % ;
- âge de départ en retraite de 62 ans pour toutes les catégories de personnel ;

- taux de *turnover* annuel moyen de : 3,89 % sachant qu'un taux différencié calculé sur la moyenne des trois derniers exercices a été appliqué par tranche d'âge à compter de 2012.

Le taux d'actualisation retenu par la société en fonction des conditions de marché s'appuie sur des obligations de durée semblable à la durée estimée des obligations au titre des avantages au personnel.

Il n'y a pas d'actifs de couverture sur les plans d'indemnités de fin de carrière.

Cette provision intègre les charges sociales que la société devrait régler si elle impose la mise à la retraite des salariés conformément à la législation sociale en vigueur.

Le tableau ci-dessous présente le détail des composantes de la charge de l'exercice au titre des indemnités de fin de carrière :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Coûts des services rendus au cours de l'exercice ^(a)	204	101
Coût financier ^(b)	93	66
Charge comptabilisée dans le compte de résultat	297	167

(a) Le coût des services rendus au cours de l'exercice a été comptabilisé en « Salaires et charges sociales ».

(b) Le coût financier est enregistré dans le poste « Coût de l'endettement financier net ».

L'évolution de la provision est la suivante :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Passif net à l'ouverture	3 445	2 088
Coût de l'exercice	297	167
Prestations versées	- 220	- 376
Écarts actuariels (comptabilisés en capitaux propres)	972	1 566
Passif net à la clôture	4 494	3 445

Le montant total des écarts actuariels (pertes) au 30 novembre 2013 s'élève à 972 milliers d'euros (2 113 milliers d'euros au 30 novembre 2012). L'augmentation provient essentiellement de la mise en place d'un taux de *turnover* différencié calculé par tranche d'âge.

Le passif net évoluerait au 30 novembre 2013 à 4 362 milliers d'euros avec un taux d'actualisation de 3,25 % et à 4 631 milliers d'euros avec un taux d'actualisation de 2,75 %.

L'historique de l'engagement des pertes et gains actuariels générés se décline comme suit :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	30 novembre 2012	30 novembre 2011	30 novembre 2010
Engagement	4 494	3 445	2 088	1 600
Actifs financiers	-	-	-	-
Couverture financière	4 494	3 445	2 088	1 600
Pertes et (gains) actuariels générés sur l'engagement	972	1 566	453	586

NOTE 24.3. PROVISIONS POUR RISQUES ASSOCIÉS

Cette provision de 9,1 millions d'euros couvre le risque lié aux associés défaillants, intégrant à hauteur de 6,4 millions d'euros le risque concernant un partenaire suite à un contentieux (voir note 22.3).

NOTE 24.4. PROVISIONS POUR RISQUE FISCAL

À l'issue de vérifications de comptabilité, plusieurs propositions de rectification ont été adressées à Kaufman & Broad SA par la Direction des Vérifications Nationales et Internationales (DVNI)

dont l'objet porte sur les activités du groupe Kaufman & Broad en Belgique. Le montant total du risque notifié sur le fondement de l'article 209 B du CGI s'élève à 25,9 millions d'euros

Sur cette base, Kaufman & Broad a provisionné la somme de 12,9 millions d'euros au titre de la période s'étalant de 2008 à mai 2010 durant laquelle l'entité belge Kaufman & Broad Europe ne disposait ni de locaux, ni de personnels.

La société Kaufman & Broad SA qui conteste le bien-fondé de l'ensemble de ces redressements, a saisi le tribunal administratif au titre du redressement de 2008.

NOTE 24.5. PROVISIONS POUR RESTRUCTURATION ET RISQUES SOCIAUX

Une provision pour charges de restructuration avait été constatée dans les comptes au 30 novembre 2008. Elle s'élève à 0,3 million d'euros au 30 novembre 2013 reflétant les charges de contentieux sociaux liés au Plan de Sauvegarde de l'Emploi apparus sur l'exercice 2009 et les risques résiduels sur les promesses d'acquisitions terrain signées et non mises en œuvre.

La provision sur les litiges avec les anciens salariés du groupe s'élève à 0,5 million d'euros.

Une provision à hauteur de 1,8 million d'euros couvre les redressements Urssaf notifiés au GIE Kaufman & Broad. Ce redressement portant essentiellement sur les cotisations non versées sur des indemnités de déplacement a été provisionné à hauteur du risque estimé par la société dans la mesure où une partie de la documentation à fournir doit permettre de réduire le montant du redressement.

NOTE 24.6. PROVISIONS POUR AUTRES RISQUES

La provision pour risques commerciaux et juridiques couvre essentiellement les litiges en cours concernant des clients ou des fournisseurs sur des projets livrés pour 4,8 millions d'euros.

NOTE 25. EMPRUNTS ET AUTRES PASSIFS FINANCIERS

NOTE 25.1. ENDETTEMENT FINANCIER BRUT PAR NATURE

L'endettement financier brut est constitué :

- des passifs financiers à long terme et à court terme ;
- des instruments financiers de couverture relatifs aux passifs constitutifs de l'endettement financier brut ;
- des intérêts courus sur les postes du bilan constitutifs de l'endettement financier brut.

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Ligne de crédit bancaire syndiquée	237 667	237 667
Autres emprunts	-	4
Facilités de crédit utilisées	512	454
Frais d'émission	-	-3 344
Juste valeur des dérivés	120	212
Endettement financier brut	238 298	234 993
- dont non courant	218 959	234 535
- dont courant	19 340	458

Au 30 novembre 2013, le groupe utilise 237,7 millions d'euros de ligne de crédit bancaire syndiquée, situation inchangée depuis le 30 novembre 2012.

1. Le contrat de Crédit Senior, tel qu'il résulte de l'accord signé par la société et ses prêteurs le 23 janvier 2009 a fait l'objet de plusieurs avenants signés le 30 juin 2009, le 25 novembre 2009, le 25 juillet 2011 et le 17 octobre 2012, prévoyant notamment des remboursements anticipés partiels intervenus sur les exercices 2010, 2011 et 2012 et la réduction du droit à tirage de la ligne RCF de 50 millions pour la ramener à 52,9 millions d'euros.
2. Ratios financiers : pour les trimestres comptables à compter de mai 2010 jusqu'à l'échéance du contrat en 2016, le groupe est soumis au respect de trois ratios, calculés sur une base consolidée, dont les niveaux ont été redéfinis comme suit :

Ratios financiers	nov. 2012	fév. 2013	mai 2013	août 2013	nov. 2013	nov. 2014	nov. 2015	mai 2016
Ratio d'Endettement	< 5,10	< 4,80	< 4,50	< 4,20	< 3,70	< 3,00	< 2,00	< 1,50
Ratio de couverture								
des frais financiers nets	> 1,80	> 2,00	> 2,10	> 2,30	> 2,50	> 3,50	> 4,50	> 5,00
Niveau de cash flows								
minimum (en millions d'euros)	212	229	267	311	333	445	545	585

3. La société ne peut procéder à des distributions de dividendes que dans la mesure où le Ratio d'Endettement serait égal ou inférieur à 3 ;
4. L'accord prévoit une limitation aux opérations de croissance externe et notamment aux acquisitions de participation susceptibles d'être réalisées par le groupe avec l'exigence d'obtenir l'accord unanime des prêteurs pour tout financement de ces dernières par voie d'endettement. Il prévoit également l'application d'une clause de cash sweep dans certaines conditions. Au titre de l'année 2013, un remboursement est prévu (voir note 25.3).

Un avenant n° 5 signé le 10 mars 2010 a modifié les définitions financières de l'EBITDA, du cash flow et du net cash-interest prévues par le contrat de Crédit Senior afin de neutraliser les effets de la norme IAS 23 (« Coûts d'emprunts ») sur ces ratios et assurer aux parties financières une protection identique à celle qui leur était accordée au titre du contrat avant l'application de ladite norme.

Détail des covenants au 30 novembre 2013

	Seuil	novembre 2013
Ratio d'Endettement ^(a)	< 3,70	0,63
Ratio de couverture des frais financiers nets	> 2,50	8,88
Niveau de <i>cash flows</i> minimum (en millions d'euros)	333	570

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

Les seuils sont respectés au 30 novembre 2013.

NOTE 25.2. PRINCIPAUX RECOURS À L'ENDETTEMENT FINANCIER DU GROUPE

(en milliers d'euros)	Capacité	30 novembre 2013	Échéance	Taux ^(a)
Senior B	120 676	120 676	<i>in fine</i> 10 juillet 2015	E + 275 BPS
Senior C	116 991	116 991	<i>in fine</i> 10 juillet 2016	E + 325 BPS
Total	237 667	237 667	-	-

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

NOTE 25.3. ÉCHÉANCIER

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	Moins d'un an	Échéancier de 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Ligne de crédit syndiqué ^{(a) (b)}	237 667	18 708	218 959	-
Facilités de crédit utilisées	512	512	-	-
Autres emprunts	-	-	-	-
Frais d'émission	-	-	-	-
Juste valeur des dérivés	120	120	-	-
Endettement financier brut	238 299	19 340	218 959	-

(a) Les lignes de crédit bancaire syndiqué mises en place en 2007 sont à échéance pour la ligne RCF (52,9 millions d'euros) le 10 juillet 2014, pour le solde de la ligne Senior B (120,7 millions d'euros) le 10 juillet 2015 et pour le solde de la ligne Senior C (117,0 millions d'euros) le 10 juillet 2016.

(b) Un remboursement devra intervenir dans le courant du 1^{er} semestre 2014 compte tenu des ratios calculés au 30 novembre 2013 conformément à la documentation bancaire.

NOTE 25.4. VARIATION DE L'ENDETTEMENT FINANCIER BRUT

Endettement financier brut au 30 novembre 2012	234 993
Remboursement emprunts Senior B et C	-
Variation des autres emprunts	- 4
Variation de juste valeur des instruments dérivés	- 92
Étalement des frais d'émission	3 344
Variation des facilités de crédits	58
Endettement financier brut au 30 novembre 2013	238 298

Au 30 novembre 2013, Kaufman & Broad a pris en charge le solde des frais d'émission liés à la mise en place en 2007 de la ligne syndiquée.

NOTE 25.5. PRINCIPAUX ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET

L'endettement financier net est constitué de l'endettement financier brut, tel que défini ci-dessus, diminué de la trésorerie et des équivalents de trésorerie.

Les éléments bilantiels contributifs à l'endettement financier net sont les suivants :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Endettement financier brut	238 299	234 993
Trésorerie et équivalents de trésorerie ^(a)	188 258	153 763
Endettement financier net	50 041	81 230

(a) Voir note 21.

NOTE 26. PASSIF COURANT

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Provisions courantes	1 724	1 000
Autres passifs financiers courants ^(a)	19 340	458
Fournisseurs	550 233	473 624
Autres dettes	92 729	111 777
Produits constatés d'avance	1 217	1 616
Total passif courant	665 243	588 475

(a) Voir note 25.3.

Les «Autres dettes» correspondent essentiellement aux dettes fiscales et sociales à hauteur de 65,8 millions d'euros dont 30,1 millions d'euros de TVA et 10,7 millions d'euros au titre d'une dette d'impôt courant, aux avances et acomptes reçus à hauteur de 7,7 millions d'euros, aux comptes-courants d'associés à hauteur de 17,9 millions d'euros.

4.1.6. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

NOTE 27. NOTES ANNEXES À L'ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

Les flux de trésorerie générés par l'activité sont composés à hauteur de 88,9 millions d'euros de la capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier et avant impôt, d'un montant net d'impôts reçu de 0,1 million d'euros et d'une augmentation du BFR de 11,5 millions d'euros.

Détail de la variation du Besoin en Fonds de Roulement d'exploitation

(en milliers d'euros)	30 novembre 2012	Variation de BFR	Variation de périmètre	Autres variations	30 novembre 2013
Stocks	284 469	42 857	- 1 944	- 420	324 962
Clients	268 189	20 734	2 855	-	291 778
Fournisseurs	- 473 624	- 76 603	- 30	24	- 550 233
Autres actifs et passifs d'exploitation	30 777	24 519	- 830	- 56	54 410
Besoin en Fonds de Roulement d'exploitation (TFT)	109 811	11 507	51	- 452	120 917
Impôt courant	34 601	- 28 684	-	-	5 917
Besoin en Fonds de Roulement	144 412	- 17 177	51	- 452	126 834

La variation du Besoin en Fonds de Roulement d'exploitation (hors impôts courants) sur l'exercice 2013 est de 11,5 millions d'euros par rapport au 30 novembre 2012.

Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement s'élèvent à - 21,5 millions d'euros, intégrant :

- la mise sous séquestre à hauteur de - 18,4 millions d'euros des fonds liés à une opération immobilière lancée en 2012 pour laquelle le traité de concession consenti à Kaufman & Broad fait l'objet d'un recours (voir note 28.3) ;
- les décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles (- 1,9 million d'euros) ;
- le solde du remboursement du prêt accordé en 2010 à la société Seniors Santé (2,4 millions d'euros) ;
- les décaissements d'actifs financiers (prêts) accordés dans le cadre des projets immobiliers (- 0,4 million d'euros) ;
- le flux avec les sociétés mises en équivalence pour - 3,1 millions d'euros.

Les flux de trésorerie liés aux opérations de financement s'élèvent à - 21,6 millions d'euros intégrant :

- des intérêts financiers versés pour - 8,8 millions d'euros ;
- les distributions aux minoritaires pour - 9,5 millions d'euros ;
- le rachat d'actions propres pour - 1,2 million d'euros ;
- le rachat de parts de minoritaires pour - 2,1 millions d'euros.

NOTE 28. ENGAGEMENTS HORS BILAN

Au 30 novembre 2013, la direction estime, au mieux de sa connaissance actuelle, qu'il n'existe pas d'engagements susceptibles d'avoir un impact significatif sur la situation financière actuelle ou future du groupe Kaufman & Broad, autres que ceux mentionnés dans cette note et dans la note 25.1.

NOTE 28.1. ENGAGEMENTS DONNÉS

Garanties et cautions données

L'ensemble des éléments détaillés ci-dessous concerne le cadre normal de notre activité.

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Garanties Financières d'Achèvement des travaux ^(a)	203 729	268 062
Garanties loi Hoguet ^(b)	220	220
Indemnités d'immobilisation ^(c)	14 363	17 014
Autres garanties données ^(d)	89 073	64 004
Garanties et cautions données	307 385	349 300

(a) Les Garanties Financières d'Achèvement sont fournies aux clients dans le cadre des ventes en VEFA. Kaufman & Broad demande à un établissement financier, un organisme de caution mutuelle ou une compagnie d'assurance d'émettre une garantie d'achèvement en faveur des clients de Kaufman & Broad. Ces garanties sont établies opération par opération et ont une durée comparable à la durée de réalisation de l'opération.

En contrepartie de ces garanties, Kaufman & Broad accorde généralement à ces établissements financiers ou compagnies d'assurance une promesse hypothécaire et un engagement de non-cession de parts si le programme est porté par une société spécifique.

Les Garanties Financières d'Achèvement sont présentées en hors bilan pour le montant du risque encouru par l'établissement financier qui émet ces garanties. Ce risque est évalué, opération par opération, de la façon suivante : prix de revient prévisionnel du programme diminué de la part financée par le groupe et du montant des ventes signées à la date de clôture. Cette valorisation ne tient donc compte ni des réservations à la date de clôture, ni de l'avancement de la construction sur les lots non vendus.

Une valorisation mensuelle des Garanties Financières d'Achèvement de travaux est effectuée en interne puis la cohérence des données est vérifiée trimestriellement avec les chiffres communiqués par établissement financier en fonction de leurs propres déclarations à la Banque de France ou à la Commission de Contrôle des Assurances.

(b) Les garanties loi Hoguet sont des cautions requises pour exercer la profession d'agent immobilier. Cette activité purement occasionnelle ne fait pas partie de la stratégie du groupe.

(c) Les indemnités d'immobilisation sont des cautions bancaires données en lieu et place des dépôts de garanties sur les promesses d'achat de terrains.

(d) Ces autres garanties recouvrent principalement les achats de terrains, les aspects VRD.

Nantissements et sûretés

Des sûretés ont été consenties par Kaufman & Broad SA afin de garantir ses engagements au titre du financement mis en place en juillet 2007.

Type de nantissements/Hypothèques	Date de départ	Date d'échéance ultime	Montant actif nanti ^(b)	Total poste du bilan	% Total du bilan Kaufman & Broad SA au 30 nov. 2013
Nantissement de compte d'instruments financiers – 100 % des actions Kaufman & Broad Homes SAS détenues par la société		(a)	10 450 195 €	10 450 195 €	2 %
Nantissement du solde créditeur des comptes bancaires Kaufman & Broad SA		(a)	506 652 €	506 652 €	-
Convention cadre de cession de créances professionnelles relative aux créances intra-groupes de Kaufman & Broad SA sur ses filiales, notamment Kaufman & Broad Financement SNC		(a)	-	-	-
Nantissement de 100 % des parts sociales de Kaufman & Broad Europe SAS		(a)	217 436 878 €	217 436 878 €	42 %
Total			228 393 725 €	228 393 725 €	44 %

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

(b) Valeur nette comptable dans les comptes sociaux au 30 novembre 2013.

Engagements d'investissements, d'achats et de locations

(en milliers d'euros)	Paiements dus par échéancier				
	30 novembre 2013	Moins d'un an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans	30 novembre 2012
Engagements de location simple	49 015	8 103	23 601	17 311	50 324
Engagements d'investissement corporels et incorporels	-	-	-	-	-
Total	49 015	8 103	23 601	17 311	50 324

Ce tableau inclut l'engagement consenti par le groupe Kaufman & Broad dans le cadre d'un bail de 9 années pour des bureaux dans une opération immobilière initiée par le groupe à compter de la livraison de l'immeuble prévue pour juin 2014

portant sur des loyers annuels de 3,2 millions d'euros, soit un total de 28,6 millions d'euros. Toutefois, le groupe se réserve le droit de trouver un autre locataire qui mettrait fin à cet engagement.

Engagements relatifs aux locations simples

Le tableau ci-dessous indique, au 30 novembre 2013, les loyers futurs minimaux pour les contrats non résiliables de location simple :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	30 novembre 2012
2013	-	6 902
2014	8 103	7 733
2015	8 730	7 866
2016	5 962	5 042
2017	4 649	4 222
2018	4 260	3 765
2019 et au-delà	17 311	14 794
Total des loyers futurs minimaux	49 015	50 324

La charge de loyers enregistrée au compte de résultat au 30 novembre 2013 au titre des locations simples s'est élevée à 5,7 millions d'euros (6,4 millions d'euros au 30 novembre 2012).

Les contrats de location-financement du groupe font l'objet d'une capitalisation.

NOTE 28.2. ENGAGEMENTS REÇUS

Cautions de travaux reçues

L'ensemble des éléments détaillés ci-dessous concerne le cadre normal de notre activité.

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Cautions de marchés de travaux	105 540	108 929

Lignes de crédit syndiqué non utilisées

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Ligne RCF non utilisée ^(a)	52 900	52 900

(a) Le montant de cette ligne à échéance juillet 2014 a été réduit sur l'exercice 2012 de 50 millions d'euros dans le cadre de l'avenant n° 8 au contrat de Crédit Senior signé en octobre 2012.

Nantissements et sûretés

Dans le cadre d'un protocole, Kaufman & Broad SA s'est portée caution au bénéfice d'un de ses partenaires, dans la limite d'un montant de 4 millions d'euros hors taxes et jusqu'à fourniture d'une garantie bancaire à première demande, conforme aux engagements souscrits par deux de ses filiales dans ledit protocole. Réciproquement, l'actionnaire principal de ce partenaire s'est porté caution solidaire des engagements de sa filiale vis-à-vis des sociétés communes, à hauteur du même montant et jusqu'à fourniture d'une garantie bancaire à première demande.

NOTE 28.3. ACTIFS ET PASSIFS ÉVENTUELS

Le litige né en 1996 sur l'opération immobilière Roissy Park dans lequel une filiale de Kaufman & Broad SA est mise en cause pour malfaçons et désordres divers a fait l'objet d'un jugement en janvier 2013 dont il a été immédiatement interjeté appel, condamnant ladite filiale à verser une somme de 6,6 millions d'euros majorée de diverses actualisations ou intérêts, la garantie des constructeurs et assureurs lui étant accordée pour la plus grande part. En l'état, cette filiale est tenue financièrement à hauteur de 0,9 million d'euros, provisionnée au 30 novembre 2013 à hauteur de 0,3 million d'euros. Cette filiale a en outre préfinancé en exécution du jugement une somme de 2,0 millions dont elle a engagé le recouvrement auprès des appelés en garantie. Le groupe Kaufman & Broad juge faible le risque de condamnation définitive.

Le traité de concession consenti à Kaufman & Broad sur une opération immobilière lancée par le groupe en 2012 fait l'objet d'un recours. Des procédures liées à ce recours sont en cours à la clôture des comptes. La marge brute sur les ventes liées à cette opération conclues sous conditions résolutoire et suspensive, cette dernière ayant été levée sur le premier semestre 2013, a été reconnue au 30 novembre 2013 à hauteur de 3,7 millions d'euros dont 2,5 millions d'euros sur l'exercice 2013. Le risque d'annulation du traité de concession étant considéré comme faible, aucune provision n'a été constatée dans les comptes. Le groupe Kaufman & Broad a séquestré au 30 novembre 2013 sous forme de SICAV nantis des fonds à hauteur de 18,4 millions d'euros correspondant aux appels de fonds versés par les acquéreurs ayant signé les actes de vente sous condition résolutoire, au solde du prix des terrains ayant fait l'objet de datations et aux éventuels frais de résolution de ces ventes.

NOTE 29. EXPOSITIONS AUX RISQUES DE MARCHÉ ET INSTRUMENTS FINANCIERS

NOTE 29.1. GESTION DU RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT

La politique de gestion du risque de taux d'intérêt a pour objectif de limiter et de maîtriser les variations des taux d'intérêt et leurs répercussions sur le résultat et le flux de trésorerie, afin que le coût global de la dette reste acceptable. Pour réaliser cet objectif, le groupe couvre les flux d'intérêt de ses emprunts à taux variable par des *swaps* de taux d'intérêt. Ces derniers constituent des dérivés

couvrant des flux de trésorerie. Ils sont comptabilisés au bilan à leur juste valeur. Kaufman & Broad applique la comptabilité de couverture de flux de trésorerie. Dans le cadre du contrat de Crédit Senior, le groupe s'est également engagé à maintenir des couvertures en place à hauteur de 50 % des emprunts.

Les couvertures de risque de taux d'intérêt sont effectuées au moyen d'instruments cotés sur des marchés organisés ou de gré à gré, avec des contreparties de premier rang.

Le tableau ci-dessous détaille le portefeuille de *swaps* prêteurs Euribor 1 mois emprunteurs à taux fixe au 30 novembre 2013.

Nature	Notionnel (en millions d'euros)	Taux fixe	Échéance	Type	Valeur de marché au 30 novembre 2013 en % du nominal	Valeur de marché au 30 novembre 2012 en % du nominal
Swap taux fixe EUR1m	50	0,202 %	30 nov. 2012 – 30 nov. 2014	Couverture	- 0,06 %	- 0,10 %
Swap taux fixe EUR1m	50	0,218 %	30 nov. 2012 – 30 nov. 2014	Couverture	- 0,08 %	- 0,14 %
Swap taux fixe EUR1m	50	0,240 %	30 nov. 2012 – 30 nov. 2014	Couverture	- 0,10 %	- 0,18 %
Total	150					

La juste valeur de ces dérivés est communiquée par une société spécialisée externe au groupe (valorisation de niveau 2 au sens d'IFRS 7). La réserve de couverture nette d'impôts différés au 30 novembre 2013 s'élève à - 79 milliers d'euros.

L'exposition de la dette nette du groupe au 30 novembre 2013 est de :

Types d'instruments	Variable / fixe	Moins d'un an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
RCF + Senior B et C	variable	18 708	218 959	-
Facilités de crédit	variable	512	-	-
Passifs financiers		19 220	218 959	-
Disponibilités ^(a)	variable	118 607	-	-
Placements à court terme	variable	69 651	-	-
Actifs financiers	variable	188 258	-	-
Position nette avant gestion		- 169 039	218 959	-
Swap		- 150 000	-	-
Hors Bilan		- 150 000	-	-
Position nette après gestion		- 319 039	218 959	-

(a) Banques, caisses disponibles et soldes réservataires.

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

Hypothèses : Euribor 1 mois à 0,121 %.

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 : - 1,2 million d'euros ;
- à la baisse : + 0,2 million d'euros.

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

- à la hausse : - 441 milliers d'euros ;
- à la baisse : + 88 milliers d'euros.

L'exposition de la dette nette du groupe au 30 novembre 2012 était de :

Types d'instruments	Variable/fixe	Moins d'un an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Senior B et C	variable	-	237 667	-
Facilités de crédit	variable	454	-	-
Passifs financiers	-	454	237 667	-
Banques et caisses disponibles	variable	88 584	-	-
Placements court terme	variable	61 343	-	-
Soldes réservataires	variable	3 837	-	-
Actifs financiers	-	153 764	-	-
Position nette avant gestion	-	- 153 310	237 667	-
Swap	-	-	150 000	-
Hors bilan	-	-	150 000	-
Position nette après gestion	-	- 153 310	87 667	-

NOTE 29.2. GESTION DU RISQUE DE CHANGE

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

NOTE 29.3. GESTION DU RISQUE SUR ACTIONS

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

- les valeurs mobilières de placement détenues par Kaufman & Broad sont des SICAV monétaires et certificats de dépôt bénéficiant des meilleures notations et souscrites auprès d'établissements reconnus ;
- les actions propres sont détenues soit pour couvrir les objectifs décrits dans le descriptif du programme de rachat d'actions dont les plans de *stock-options* et d'actions gratuites, soit dans le cadre du contrat de liquidité. L'impact de l'ensemble de ces actions et des fluctuations du cours est décrit dans la note 22.

NOTE 29.4. GESTION DU RISQUE DE CONTREPARTIE

Les risques de contrepartie pour le groupe Kaufman & Broad portent potentiellement sur les fournisseurs/sous-traitants, sur les comptes clients et les contreparties bancaires.

Compte tenu de la pluralité des fournisseurs et sous-traitants, leur insolvabilité ne pourrait avoir de conséquences significatives sur

l'activité. Le groupe Kaufman & Broad considère que le risque de contrepartie lié aux comptes clients est très limité par le très grand nombre de clients et par le fait que les ventes sont signées exclusivement devant notaire, le financement de l'acquisition du bien immobilier ayant été, en règle générale, préalablement obtenu.

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

Le groupe Kaufman & Broad place ses disponibilités, quasi-disponibilités et ses titres de placement auprès d'institutions financières de premier rang.

Le groupe Kaufman & Broad conclut des contrats de taux d'intérêt avec des institutions financières de premier rang.

Concernant les opérations réalisées en co-promotion avec des partenaires, les conséquences des mesures prises en 2009 dont les impacts se sont fait ressentir en 2010 (baisse des prix de vente notamment) continuent de faire peser le risque pour le groupe de devoir assumer leur insolvabilité pour leur part dans le financement des programmes et, le cas échéant, leur quote-part de perte pour les programmes déficitaires (voir note 22.3).

NOTE 29.5. GESTION DU RISQUE DE LIQUIDITÉ

Le tableau suivant indique les obligations contractuelles du groupe en ce qui concerne le paiement des intérêts, le remboursement des dettes financières hors instruments dérivés et les instruments dérivés avec justes valeurs positives et négatives. Les paiements d'intérêts à taux variable ont été calculés sur la base des derniers taux d'intérêts connus au 30 novembre 2013 et au 30 novembre 2012 :

(en milliers d'euros)	Valeur comptable 30 nov. 2013	Moins d'un an		De 1 à 5 ans		Plus de 5 ans	
		Intérêts	Remboursements	Intérêts	Remboursements	Intérêts	Remboursements
Emprunts et passifs financiers							
Lignes de crédit syndiqué	237 667	7 138	18 708	11 218	218 959	-	-
Facilités de crédits et autres emprunts	512	16	512	-	-	-	-
Total	238 179	7 154	19 220	11 218	218 959	-	-

(en milliers d'euros)	Valeur comptable 30 nov. 2012	Moins d'un an		De 1 à 5 ans		Plus de 5 ans	
		Intérêts	Rembour- sements	Intérêts	Rembour- sements	Intérêts	Rembour- sements
Emprunts et passifs financiers							
Lignes du crédit syndiqué	237 667	7 644	-	16 066	237 667	-	-
Facilités de crédits et autres emprunts	458	-	458	-	-	-	-
Total	238 125	7 644	458	16 066	237 667	-	-

Les flux d'intérêts sont réglés mensuellement et tiennent compte des *swaps* souscrits en novembre 2012 et qualifiés d'instruments de couverture.

Le détail du crédit syndiqué est exposé dans la note 25.

NOTE 29.6. VALEUR COMPTABLE DES INSTRUMENTS FINANCIERS PAR CATÉGORIES D'IAS 39 ET JUSTE VALEUR

Prêts et créances, actifs financiers disponibles à la vente

Le groupe Kaufman & Broad considère que la valeur au bilan de la trésorerie, des créances clients ainsi que des dettes fournisseurs est la valeur la plus représentative de leur valeur de marché en raison du fort degré de liquidité de ces postes.

Dettes au coût amorti

Les dettes financières non courantes sont à taux variable, le groupe considère que leur juste valeur était proche de leur valeur comptable.

30 novembre 2013	Valeur comptable	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Dettes au coût amorti
Actifs financiers						
Créances clients	291 778	-	-	-	291 778	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	188 258	188 258	-	-	-	-
État impôt courant	16 611	-	-	-	16 611	-
Autres créances courants	136 793	-	-	-	136 793	-
Autres actifs financiers non courants	20 139	-	-	-	20 139	-
Total actifs financiers	653 579	188 258	-	-	465 321	-
Passifs financiers						
Emprunts et dettes financières	238 299	-	120	-	-	238 179
Dettes fournisseurs	550 233	-	-	-	-	550 233
Autres dettes courants	93 946	-	-	-	-	93 946
Total passifs financiers	882 478	-	120	-	-	882 358
30 novembre 2012						
Actifs financiers						
Créances clients	268 189	-	-	-	268 189	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	153 763	153 763	-	-	-	-
État impôt courant	34 601	-	-	-	34 601	-
Autres créances courants	143 161	-	-	-	143 161	-
Autres actifs financiers non courants	1 262	-	-	-	1 262	-
Total actifs financiers	600 976	153 763	-	-	447 213	-
Passifs financiers						
Emprunts et dettes financières	234 993	-	212	-	-	234 781
Dettes fournisseurs	473 624	-	-	-	-	473 624
Autres dettes courants	113 394	-	-	-	-	113 394
Total passifs financiers	822 011	-	212	-	-	821 799

NOTE 30. GESTION DU RISQUE DE CAPITAL

Les objectifs du groupe en termes de gestion du capital consistent à maintenir la capacité du groupe à assurer la continuité de son exploitation afin de fournir une rentabilité aux actionnaires, et également à maintenir une structure capitalistique optimale dans le but de limiter le coût du capital.

Au 30 novembre 2013, l'endettement financier net s'élève à 49,9 millions d'euros. L'endettement financier net rapporté aux capitaux propres totaux s'élève ainsi à 26 % contre 54 % au 30 novembre 2012.

NOTE 31. TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers de Kaufman & Broad SA et de toutes les filiales énumérées dans la note 2.

Société mère et entité ayant une influence notable sur le groupe

Le groupe Kaufman & Broad est contrôlé par la société Financière Gaillon 8, elle-même contrôlée essentiellement par Financière Daunou 10.

Il n'y a pas eu de transaction entre le groupe Kaufman & Broad et la société Financière Daunou 10.

Les transactions intervenues entre Kaufman & Broad SA et Financière Gaillon 8 ont été autorisées par le Conseil d'Administration et sont décrites dans les conventions réglementées : il s'agit d'une convention de prestations administrative et comptable mise en place en septembre 2007 et d'une convention de prestations de services mise en place au 1^{er} mars 2008.

Aucune autre entité n'exerce d'influence notable sur le groupe.

Entreprises associées et co-entreprises

Les entreprises associées et co-entreprises sont détaillées dans la note 2.

Les principaux montants en relation avec les entreprises liées sont détaillés ci-après, les autres sociétés consolidées par Mise En Équivalence étant peu significatives :

Sociétés liées (en milliers d'euros)	Actifs au 30 novembre 2013	Passifs au 30 novembre 2013 ^(a)	Résultats au 30 novembre 2013
SCCV Colombes Marine Lot A	8 277	9 083	- 282
SCCV Colombes Marine Lot B	8 153	7 854	- 226
SCCV Colombes Lot H	3 795	3 664	296
SCCV Bagneux – Paul Eluard	8 145	7 410	539
SCCV Bagneux – Fontaine Gueffier II	3 158	3 266	- 109
SCCV Athena	3 800	1 995	- 168
SAS St Exupéry	23 754	25 738	- 108

(a) Passifs hors capitaux propres.

Dirigeants du groupe

Le groupe n'a consenti aucun prêt aux membres des organes d'administration et de direction du groupe au cours des exercices 2012 et 2013.

Termes et conditions des transactions avec les parties liées :

Les ventes et les achats avec les parties liées sont réalisés aux prix de marché. Les soldes en cours à la fin de l'exercice ne sont pas garantis, ne sont pas porteurs d'intérêts et les règlements se font en trésorerie. Il n'y a pas eu de garanties fournies ou reçues pour les créances et les dettes sur les parties liées. Pour les exercices

clos le 30 novembre 2012 et 30 novembre 2013, le groupe n'a constitué aucune provision pour créances douteuses relative aux montants dus par les parties liées. Cette évaluation est effectuée lors de chaque exercice en examinant la situation financière des parties liées ainsi que le marché dans lequel elles opèrent.

Rémunération des membres des organes d'administration et de direction

Le tableau ci-dessous présente la rémunération des personnes qui sont à la clôture, ou qui ont été, au cours de l'exercice clos, membres des organes d'administration et de direction du groupe.

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Avantages court terme hors charges patronales ^(a)	4 627	4 264
Avantages court terme : charges patronales	2 118	2 034
Avantages postérieurs à l'emploi – impact bilan ^(b)	177	NA
Autres avantages à long terme ^(c)	NA	NA
Indemnités de fin de contrat	613	NA
Jetons de présence ^(d)	191	208
Rémunération en actions	-	-
Attribution d'options d'actions (quantité)	-	-
Attribution d'actions gratuites (quantité)	7 000	-

(a) Inclut les salaires bruts, rémunérations, primes, intéressement, participation et avantages en nature versés au titre de l'exercice.

Les rémunérations portent sur les membres du Comité de Direction.

(b) Prestations servies au titre d'une indemnité de départ à la retraite.

(c) Autres rémunérations acquises mais dues à long terme.

(d) Il s'agit des rémunérations versées uniquement aux mandataires sociaux non dirigeants.

CONVENTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Conventions réglementées autorisées ou modifiées depuis la clôture de l'exercice 2012 :

Convention de Crédit Senior

Le 10 juillet 2007, Kaufman & Broad SA est devenue partie, en qualité d'emprunteur et de caution solidaire, à un contrat de Crédit Senior en langue anglaise intitulé « *Senior Facilities Agreement* » (la convention de Crédit Senior) entre, notamment, Financière Gaillon 8 SAS en qualité d'emprunteur initial et de caution solidaire initiale, Calyon et Merrill Lynch International en qualité d'arrangeurs mandatés, Calyon en qualité d'agent et un ensemble d'établissements financiers. Kaufman & Broad SA est partie à la convention de Crédit Senior en qualité d'Emprunteur (*Borrower*). Au titre de la convention de Crédit Senior, les banques désignées dans ladite Convention ont consenti à Kaufman & Broad SA : (a) une ouverture de crédit à terme B d'un montant maximum de 200 millions d'euros ; (b) une ouverture de crédit à terme C d'un montant maximum de 202 millions d'euros ; (c) une ouverture de crédit de croissance externe (*Capex Acquisition Facility*) d'un montant maximum de 80 millions d'euros et (d) une ouverture de crédit revolving (*Revolving Facility*) d'un montant maximum de 200 millions d'euros. Ces deux dernières lignes peuvent également être tirées par certaines filiales de Kaufman & Broad SA. Au titre de la convention de Crédit Senior, Kaufman & Broad SA a consenti un cautionnement solidaire portant sur l'intégralité des engagements des filiales de Kaufman & Broad SA au titre des lignes de Crédit d'Acquisition Capex (*Capex Acquisition Facility*) et Crédit Revolver (*Revolving Facility*), sans pour autant que la société ne soit codébiteur solidaire des débiteurs cautionnés. L'adhésion à la convention de Crédit Senior et le cautionnement solidaire ont été autorisés par le Conseil d'Administration dans sa séance du 10 juillet 2007.

Un protocole d'accord a été signé le 26 décembre 2008 dans les termes et conditions ont été préalablement autorisées par le Conseil d'Administration du 22 décembre 2008.

L'avenant n° 2 à la convention de Crédit Senior signé le 23 janvier 2009, prévoit notamment un aménagement des ratios financiers applicables au groupe et la suspension des distributions de dividendes au titre des exercices 2009, 2010 et 2011. Le groupe ne pourra procéder à des distributions de dividendes à compter de l'exercice 2012 que dans la mesure où le Ratio d'Endettement serait égal ou inférieur à 3.

La signature de l'avenant à la convention de Crédit Senior a été autorisée par le Conseil d'Administration du 22 janvier 2009.

Un avenant n° 3 au contrat de Crédit Senior a été ensuite signé le 30 juin 2009 pour les besoins des modifications techniques ou de forme nécessaires à la mise en œuvre des aménagements convenus dans le protocole d'accord entre Financière Gaillon 8, actionnaire principal de Kaufman & Broad SA et ses banques, Kaufman & Broad ayant l'engagement de fournir à Financière Gaillon 8 l'ensemble de l'information dont Financière Gaillon 8 peut avoir besoin afin de remplir ses obligations au titre de la documentation financière.

La signature de cet avenant à la convention de Crédit Senior a été autorisée par le Conseil d'Administration du 30 juin 2009.

Un avenant n° 4 à cet accord du 23 janvier 2009 signé le 25 novembre 2009 prévoit notamment le remplacement du ratio de couverture des *flows* par des niveaux de *cash flows* minimums ainsi qu'un remboursement anticipé par Kaufman & Broad SA,

d'une partie de sa dette au titre du contrat de Crédit Senior en janvier 2010 et, sous certaines conditions, à l'issue de l'arrêté des comptes consolidés au 31 août 2010, pour un montant global maximum de 25 millions d'euros.

La signature de cet avenant à la convention de Crédit Senior a été autorisée par le Conseil d'Administration du 25 novembre 2009.

Un avenant n° 5 signé le 10 mars 2010 a modifié les définitions financières de l'EBITDA, du *cash flow* et du net *cash-interest* prévues par le contrat de Crédit Senior afin de neutraliser les effets de la norme IFRS IAS 23 (« Coûts d'emprunts ») sur ces ratios et assurer aux parties financières une protection identique à celle qui leur était accordée au titre du contrat avant l'application de ladite norme. La signature de cet avenant à la convention de Crédit Senior a été autorisée par le Conseil d'Administration du 18 février 2010.

L'avenant n° 6 signé le 25 juillet 2011 prévoyait la possibilité pour la société de procéder au remboursement d'une partie de sa dette à terme au titre du contrat de Crédit Senior à des montants inférieurs à la valeur nominale de ladite dette, cette décote prenant la forme d'abandons de créances consentis par les prêteurs intéressés, selon des termes et conditions spécifiques, notamment que le montant en principal ne pourrait dépasser 70 millions d'euros et que les remboursements devraient intervenir en une ou plusieurs fois d'ici le 29 février 2012 au plus tard.

L'avenant n° 7 signé le 25 juillet 2011 prévoyait la possibilité pour la société d'annuler en tout ou en partie les engagements au titre de la ligne de crédit renouvelable de certains prêteurs souhaitant se retirer de ladite ligne avant son échéance finale, contre paiement par ces prêteurs d'une Commission d'annulation selon les termes et conditions spécifiques, notamment que le montant en principal ne pourrait dépasser 75 millions d'euros et que les annulations pourraient être effectuées en une ou plusieurs fois sans aucune limitation et devraient intervenir au plus tard le 29 février 2012.

La signature des avenants n° 6 et n° 7 à la convention de Crédit Senior a été autorisée par le Conseil d'Administration du 20 juillet 2011.

L'avenant n° 8 signé le 17 octobre 2012 prévoyait la possibilité pour la société de procéder au remboursement anticipé volontaire des lignes à terme B et C à hauteur de 40 millions d'euros et la réduction du droit de tirage de la ligne RCF de 50 millions.

La signature de l'avenant n° 8 à la convention de Crédit Senior a été autorisée par le Conseil d'Administration du 17 octobre 2012.

Les différents impacts sur les comptes consolidés sont précisés dans la note 25.

Conventions réglementées autorisées au cours d'exercices antérieurs qui se sont poursuivies sur l'exercice 2013 et portant sur des transactions autres que celles concernant les sociétés consolidées par Intégration Globale :

Convention de Subordination

Kaufman & Broad SA est devenue le 10 juillet 2007, par la signature d'une convention d'adhésion (*Accession Agreement*) autorisée par le Conseil d'Administration du même jour, partie à une Convention de Subordination intitulée *Intercreditor Agreement* (la Convention de Subordination) auxquels sont parties l'ensemble des parties aux documents de financement conclus le 10 juillet 2007 par Financière Gaillon 8 SAS et Kaufman & Broad SA et qui a notamment pour objet de régir l'ordre et les conditions du remboursement des sommes dues par Kaufman & Broad SA et ses filiales au titre de la convention de Crédit Senior et de prêts intra-groupe.

Retraite à cotisations définies

Les membres du Comité de Direction dont les mandataires sociaux Guy Nafilyan (jusqu'au 30 juin 2013), Philippe Jossé (du 1^{er} février au 15 mai 2013) et Nordine Hachemi (depuis le 1^{er} juillet 2013) bénéficient d'un contrat de retraite complémentaire, à cotisations définies.

Au titre de l'exercice 2013, le montant comptabilisé en charges par notre société au titre de ce contrat s'élève à 158 milliers d'euros (163 milliers d'euros au 30 novembre 2012).

NOTE 32. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX PRIS EN CHARGE PAR LE GROUPE

Exercices couverts : 2012 et 2013 ^(a) (en milliers d'euros)	Ernst & Young Audit				Deloitte & Associés			
	Montant (HT)		Pourcentage		Montant (HT)		Pourcentage	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Audit								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes sociaux et consolidés^(b)								
Émetteur : Kaufman & Broad SA	162	215	28 %	34 %	162	182	81 %	84 %
Filiales intégrées globalement	410	419	72 %	66 %	39	35	19 %	16 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes^(c)								
Émetteur : Kaufman & Broad SA	-	-	-	-	-	-	-	-
Filiales intégrées globalement	-	-	-	-	-	-	-	-
Sous-total	572	634	100 %	100 %	201	217	100 %	100 %
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement^(d)								
Juridique, fiscal, social	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres (à préciser si > 10 % des honoraires d'Audit)	-	-	-	-	-	-	-	-
Sous-total	-	-	0 %	0 %	-	-	0 %	0 %
Total	572	634	100 %	100 %	201	217	100 %	100 %

(a) Concernant la période à considérer, il s'agit de prestations effectuées au titre d'un exercice comptable prises en charge au compte de résultat.

(b) Y compris les prestations des experts indépendants ou membres du réseau du Commissaire aux comptes, auxquels celui-ci a recours dans le cadre de la certification des comptes.

(c) Cette rubrique reprend les diligences et prestations directement liées rendues à l'émetteur ou à ses filiales :

- par le Commissaire aux comptes dans le respect des dispositions de l'article 10 du Code de déontologie ;
- par un membre du réseau dans le respect des dispositions des articles 23 et 24 du Code de déontologie.

(d) Il s'agit des prestations hors Audit rendues, dans le respect des dispositions de l'article 24 du Code de déontologie, par membre du réseau aux filiales de l'émetteur dont les comptes sont certifiés. Il s'agit d'honoraires liés à un Audit d'acquisition laquelle n'a pas abouti.

Les honoraires des autres Commissaires aux comptes sur les filiales intégrées globalement représentent 43 milliers d'euros en 2013 et 50 milliers d'euros en 2012.

NOTE 33. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement significatif n'est intervenu postérieurement à la clôture.

4.2. COMPTES SOCIAUX AU 30 NOVEMBRE 2013

COMPTES ANNUELS AU 30 NOVEMBRE 2013

Compte de résultat

(en milliers d'euros)	Section	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Chiffre d'affaires	4.2.2.14	1 126	1 076
Autres achats et charges externes	4.2.2.15	- 2 247	- 2 085
Salaires et traitements		- 1 162	- 1 478
Impôts & taxes		- 539	- 306
Dotation aux amortissements et aux provisions	4.2.2.9	- 9 018	- 2 425
Reprise sur provisions et transfert charges		3 512	1 459
Autres charges et produits d'exploitation		- 278	- 271
Résultat d'exploitation		- 8 606	- 4 030
Bénéfices attribués et pertes supportées	4.2.2.16	83 213	74 019
Résultat financier (y compris dividendes des filiales)	4.2.2.17	21 458	257
Résultat courant		96 064	70 246
Résultat exceptionnel	4.2.2.18	- 895	232
Impôt sur les sociétés	4.2.3	- 15 203	1 565
Résultat net		79 967	72 043

BILAN

Actif

(en milliers d'euros)	Section	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Immobilisations incorporelles	4.2.2.2	-	-
Immobilisations corporelles	4.2.2.3	129	131
Immobilisations financières	4.2.2.4	381 313	370 361
Actif immobilisé		381 441	370 492
Stock		-	13
Créances	4.2.2.5	121 004	116 916
Actions propres	4.2.2.6	10 199	9 778
Trésorerie	4.2.2.7	5 007	211
Charges constatées d'avance		15	97
Actif circulant		136 226	127 015
Total Actif		517 668	497 507

Passif

(en milliers d'euros)	Section	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Capital social		5 612	5 612
Primes et réserves		158 275	134 687
Acompte sur dividende		-	- 48 455
Résultat net		79 967	72 043
Capitaux propres	4.2.2.8	243 854	163 887
Provisions pour risques et charges	4.2.2.9	14 114	8 239
Dettes financières	4.2.2.10	237 733	238 859
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		609	495
Autres dettes	4.2.2.11	21 359	86 027
Total Passif		517 668	497 507

4.2.1. PRINCIPES GÉNÉRAUX

L'exercice a une durée de 12 mois recouvrant la période du 1^{er} décembre au 30 novembre.

Les comptes annuels sont établis suivant la réglementation comptable française en vigueur (Plan Comptable Général et Code de commerce).

4.2.1.1. Immobilisations incorporelles et corporelles

Les immobilisations incorporelles et corporelles figurent au bilan à leur coût d'acquisition. Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire, en fonction de la durée de vie prévue.

Les durées d'amortissement généralement utilisées sont les suivantes :

- licences informatiques : 3 ans ;
- agencements, aménagements, installations : 10 ans ;
- mobilier de bureau : 10 ans.

4.2.1.2. Immobilisations financières

La valeur brute des titres de participation des sociétés figurant au bilan est constituée de leur coût d'acquisition. Une provision est constituée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur d'utilité.

La valeur d'utilité de chaque société est évaluée sur la base de la quote-part de situation nette détenue, quote-part qui intègre les quotes-parts de résultats des programmes logés dans la société ; il est tenu compte des écarts d'acquisition reconnues en consolidation et des perspectives de résultats des filiales.

Pour apprécier la valeur d'utilité des filiales du groupe, la direction de Kaufman & Broad procède à des estimations et retient des hypothèses qui sont établies à partir de l'expérience passée, et de l'anticipation de l'évolution des marchés dans lesquels opèrent ces sociétés, ou d'autres facteurs considérés comme raisonnables au regard des circonstances.

Les principaux domaines sur lesquels portent ces hypothèses et estimations concernent :

- les prévisions de résultat des programmes immobiliers ;
- les plans d'affaires pour les prochains exercices.

Les hypothèses de prix de vente et de rythme d'écoulement à la base des prévisions de résultat des programmes immobiliers et la réalisation des budgets prévisionnels à moyen terme utilisés pour la mise en œuvre des tests de dépréciation pourraient être impactés par le contexte économique et les évolutions réglementaires, notamment les mesures gouvernementales d'incitations fiscales.

Les créances rattachées à des participations correspondent à des avances en compte-courant aux sociétés du groupe.

Le résultat comptable des sociétés filiales transparentes (Sociétés Civiles de Construction-Vente ou Sociétés en Nom Collectif) dans lesquelles Kaufman & Broad SA est associée est, à la clôture de l'exercice, immédiatement et intégralement acquis à Kaufman & Broad SA. À la clôture les quotes-parts de résultat des sociétés transparentes de l'exercice sont enregistrées en compte courant.

4.2.1.3. Actions propres

Les actions propres achetées en vue de leur attribution gratuite aux salariés du groupe (plans d'actions gratuites) sont comptabilisées dans un compte «Actions propres» dédié par destination conformément à la décision d'affectation des actions. Les actions propres détenues dans le cadre du contrat de liquidité ou non encore affectées sont valorisées au cours de Bourse moyen du dernier mois de l'exercice, une provision étant enregistrée en cas de dépréciation par rapport au prix d'acquisition. Les actions propres affectées à un plan d'actions gratuites sont maintenues à leur valeur à la date d'affectation. Conformément à l'avis du CNC n° 2008-17, une provision à hauteur de la moins-value que subira l'entreprise lors de la remise des actions aux salariés est étalée linéairement sur la période d'acquisition des droits. Cette charge figure en charges de personnel.

4.2.1.4. Provisions pour risques et charges

Les provisions qui figurent au passif du bilan au titre des litiges font l'objet d'une revue trimestrielle par les départements juridique et comptable. Les provisions antérieurement constituées sont revues et réévaluées sur la base de l'état des procédures en cours. De nouvelles provisions sont éventuellement constituées en fonction du risque appréhendé individuellement pour les nouveaux litiges. La constitution d'une provision n'est pas conditionnée à l'existence ou non d'une procédure en justice, mais liée au fondement du risque.

4.2.1.5. Comptes de régularisation et instruments financiers

Les pertes et gains latents sur les instruments de taux, dans le cadre des opérations de couverture, ne sont pas comptabilisés. Lors de l'annulation ou de la résiliation anticipée de tels instruments, la soulte payée est comptabilisée directement en compte de résultat.

4.2.1.6. Quote-part de bénéfices et pertes supportées

À partir de 2011, la plupart des filiales du groupe ont opté pour la reconnaissance du chiffre d'affaires et de la marge des programmes immobiliers selon la méthode préférentielle de l'avancement dans leurs comptes annuels.

La reconnaissance du chiffre d'affaires et de la marge est effectuée proportionnellement à l'avancement technique dont le point de départ est l'acquisition du terrain et à l'avancement commercial (signature des actes de vente) de chaque programme. Cette méthode s'applique que la marge prévisionnelle soit bénéficiaire ou déficitaire.

Le résultat fiscal de ces filiales demeure, quant à lui déterminé selon la méthode de reconnaissance du chiffre d'affaires et de la marge à l'achèvement.

Les statuts de ces sociétés constituées sous forme de SCI et SNC prévoient une clause de remontée automatique l'année même des résultats à leurs associés.

Conformément aux dispositions du Code de la Construction et de l'Habitation, le paiement de toute somme due par les sociétés détenant des programmes à leurs associés ne peut intervenir qu'à

hauteur et dans la stricte limite des sommes dont les sociétés de programmes auront la libre disposition au fur et à mesure de l'achèvement des opérations de construction.

4.2.1.7. Intégration fiscale

La convention d'intégration fiscale signée par les sociétés membres du groupe intégré prévoit que les charges d'impôt sont supportées par les sociétés intégrées (filiales et mère) comme en l'absence d'intégration fiscale après imputation de tous leurs déficits antérieurs. Par ailleurs, les économies d'impôt réalisées grâce aux déficits sont conservées chez Kaufman & Broad SA, en tant que mère et considérées comme un produit de l'exercice même si elles entraînent une charge au titre de l'exercice au cours duquel les filiales déficitaires redeviennent bénéficiaires.

4.2.2. COMMENTAIRES DES ÉTATS FINANCIERS

4.2.2.1. Faits significatifs

Acquisition de Kaufman et Broad Flandres

La société Kaufman & Broad SA a signé l'acquisition de la société de promotion régionale Flandres Promotion en date du 29 mai 2013 pour un prix prévisionnel de 0,6 million d'euros dont 0,4 million réglé à la signature des accords. Cette acquisition permet au groupe de relancer son implantation sur la région Nord Flandres avec un portefeuille foncier d'environ 80 lots via 4 opérations maîtrisées à date d'acquisition.

4.2.2.2. Immobilisations incorporelles

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Licences informatiques	274	274
Amortissements	- 274	- 274
Immobilisations incorporelles nettes	-	-

4.2.2.3. Immobilisations corporelles

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Installations générales et agencements	184	184
Amortissements	- 55	- 53
Installations générales et agencements	129	131
Matériel et mobilier de bureau, informatique	601	601
Amortissements	- 601	- 601
Matériel et mobilier de bureau, informatique	-	-
Immobilisations corporelles nettes	129	131

4.2.1.8. TVA Consolidée

À compter du 1^{er} décembre 2012, le groupe Kaufman & Broad procède à la déclaration de la TVA consolidée. La convention signée par les sociétés membres du périmètre prévoit que les paiements et crédit de TVA sont transmis à Kaufman et Broad SA qui en tant que tête de groupe devient la seule redevable du paiement ou du remboursement de la TVA.

Néanmoins un suivi est fait par entité juridique de sorte que les crédits de TVA de chacune des sociétés membres du périmètre leur sont remboursés par Kaufman & Broad SA (avec un décalage de 60 jours).

Transfert de siège de la filiale Kaufman & Broad Europe

La société Kaufman & Broad Europe, filiale de Kaufman & Broad SA, était jusqu'au 30 novembre 2013, une société Anonyme (SA) de droit belge au capital de 221 440 548 euros, ayant son siège Rue des Colonies, 11 – 1000 Bruxelles (Belgique). À compter du 30 novembre 2013, Kaufman & Broad Europe SAS, filiale à 100 % de Kaufman & Broad SA, a été immatriculée en France et a transféré son siège social à Neuilly comme la majorité des entités du groupe Kaufman & Broad.

4.2.2.4. Immobilisations financières

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Titres de participation	324 619	324 798
Créances rattachées à des participations et prêts ^(a)	62 782	55 256
Autres immobilisations financières ^(b)	1 511	1 545
Dépréciation ^(c)	- 7 599	- 11 238
Immobilisations financières nettes	381 313	370 361

(a) Les créances rattachées à des participations correspondent à des avances en compte-courant aux sociétés du groupe à échéance à moins d'un an.

(b) Les autres immobilisations financières sont essentiellement composées de dépôts et cautionnements, dont la trésorerie mise à disposition de la banque Rothschild dans le cadre du contrat de rachat d'actions soit 1,5 million d'euros.

(c) Au 30 novembre 2013 ont été maintenues au bilan les provisions sur les titres de quelques filiales (SMCI à hauteur de 0,3 million d'euros, Kaufman & Broad Rénovation à hauteur de 0,2 million d'euros). La provision de Kaufman & Broad Financement a été ramenée à 2,6 millions d'euros et celle de la société SMCI à 4,4 millions d'euros contre respectivement 4,3 millions d'euros et 5 millions d'euros au 30 novembre 2012).

(en milliers d'euros)	30 novembre 2012	Augmentation	Diminution	30 novembre 2013
Titres de participation ^(a)	324 798	640	819	324 619
Créances rattachées à des participations et prêts	55 256	7 526	-	62 782
Autres immobilisations	1 545	40	74	1 511
Provision pour dépréciation ^(b)	- 11 238	-	3 639	- 7 599
Immobilisations financières	370 361	8 206	4 532	381 313

(a) La société a fait l'acquisition des titres de la société Flandres Promotion pour 0,6 million d'euros (voir faits significatifs). Les sociétés SNC Park Promotion et SCI Vascosan ont été dissoutes en 2013.

(b) La reprise porte sur la provision pour dépréciation des titres des filiales Kaufman et Broad Financement pour 1,6 million d'euros, SM2I pour 0,6 million, SMCI pour 0,4 million d'euros et les sociétés dissoutes en 2013 pour 1 million d'euros.

4.2.2.5. Créances

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Taxe sur la valeur ajoutée	8 647	207
Impôt sur les sociétés ^(a)	16 629	34 123
Comptes courants ^(b)	90 506	82 393
Débiteurs divers ^(c)	5 223	193
Créances	121 004	116 916

(a) Au 30 novembre 2012, la créance d'impôt sur les sociétés correspondait à la créance d'impôt de 34,1 millions d'euros liée à la créance de carry-back (report en arrière du déficit) au titre du déficit généré en 2009 et 2010. Compte tenu de la charge d'impôt déterminée au titre de l'exercice 2013 à hauteur de 18 millions d'euros, cette créance est ramenée à 16,6 millions d'euros au 30 novembre 2013.

(b) Ce montant intègre à hauteur de 87 millions d'euros la quote part des remontées de résultat des filiales et à hauteur de 2,2 millions d'euros les comptes courants d'impôts d'intégration fiscale avec les autres sociétés du groupe (voir note 4.2.2.15).

(c) Ce montant correspond au règlement fait dans le cadre du litige fiscal de 2008 pour 5,2 millions d'euros (voir note 4.2.2.9).

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	À un an au plus	À plus d'un an
Taxe sur la valeur ajoutée	8 647	8 647	-
Impôt sur les sociétés	16 629	-	16 629
Comptes courants	90 506	53 202	37 304
Débiteurs divers	5 223	5 223	-
Créances	121 004	67 072	53 932

4.2.2.6. Actions propres

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Actions propres	10 199	9 778
Provisions pour dépréciation des actions propres	-	-
Actions propres (valeur nette de dépréciation)	10 199	9 778

Au 30 novembre 2013, les actions propres, au nombre de 681 840 concernent :

- les actions affectées aux plans d'actions gratuites en cours à hauteur de 55 800 actions pour un montant de 750 milliers d'euros ;
- les actions détenues et pour lesquelles aucune décision d'affectation n'a encore été prise à hauteur de 626 015 actions pour un montant de 9 448 milliers d'euros ;
- les actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité à hauteur de 25 actions pour un montant de 0,5 millier d'euros.

Au 30 novembre 2012 le groupe détenait 643 093 actions dont 56 000 affectées à la couverture des plans d'actions gratuites, 585 343 actions pour lesquelles aucune décision d'affectation n'avait été prise et 1 750 dans le cadre du contrat de liquidité.

Le Conseil d'Administration du 22 janvier 2013 a affecté 35 800 actions auto-détenues à la couverture d'un nouveau plan d'actions gratuites. Par ailleurs, 34 000 actions gratuites ont été livrées à leurs bénéficiaires en février 2013 (plan du 17 février 2011).

4.2.2.7. Trésorerie

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Trésorerie	5 007	211
Trésorerie	5 007	211

Ce poste inclut au 30 novembre 2013 des fonds faisant l'objet d'un gage-espèce contracté auprès d'un établissement bancaire et dont l'échéance prévue est fin février 2014, à hauteur de 4,5 millions d'euros, dans le cadre d'une opération immobilière lancée en 2012 pour laquelle le traité de concession consenti à l'une des filiales du groupe Kaufman & Broad fait l'objet d'un recours.

4.2.2.8. Capitaux propres

La variation des capitaux propres s'analyse comme suit :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Capital social	5 612	5 612
Prime d'émission	975	975
Bons de souscription d'actions	781	781
Réserve légale	979	979
Autres réserves	30 656	30 656
Report à nouveau	124 884	101 296
Acompte sur dividende	-	- 48 455
Résultat	79 967	72 043
Capitaux propres	243 854	163 887

(en milliers d'euros)	Capital social	Réserve légale	Bons sousc.	Prime d'émission	Autres réserves	Report à nouveau	Acompte sur dividendes	Résultat	Capitaux propres
30 novembre 2011	5 612	979	781	975	30 656	33 281	-	68 015	140 299
Affectation résultat 2012	-	-	-	-	-	68 015	-	- 68 015	-
Acompte sur dividendes	-	-	-	-	-	-	- 48 455	-	- 48 455
Résultat de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	72 043	72 043
30 novembre 2012	5 612	979	781	975	30 656	101 296	- 48 455	72 043	163 887
Affectation résultat 2012	-	-	-	-	-	23 588	48 455	- 72 043	-
Acompte sur dividendes	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	79 967	79 967
30 novembre 2013	5 612	979	781	975	30 656	124 884	-	79 967	243 854

Évolution du capital

(en euros)	30 novembre 2012	Augmentation	Réduction	30 novembre 2013
Nombre de titres	21 584 658	-	-	21 584 658
Nominal	0,26	-	-	0,26
Capital	5 612 011	-	-	5 612 011

Au 30 novembre 2012 et au 30 novembre 2013, le capital social de Kaufman & Broad s'élève à 5 612 011,08 euros, divisé en 21 584 658 actions ordinaires d'un nominal de 0,26 euro chacune.

4.2.2.8.1. Plans d'options d'achat d'actions

Un plan d'options d'achat d'actions mis en place dans le groupe en 2006 est toujours en cours au 30 novembre 2013. Il n'y a pas eu de nouvelle tranche octroyée ni de nouveau plan de *stock-option* mis en place en 2013.

Les principales caractéristiques du plan en cours au 30 novembre 2013 au sein du groupe sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

Stock-options	Plan 3
Date d'autorisation par l'Assemblée Générale Extraordinaire	19/04/2006
Date du Conseil d'Administration attribuant les options/actions	19/04/2006
Nombre total d'options attribuées	95 500
Nombre de bénéficiaires	26
Point de départ d'exercice des options	19/04/2008
Date d'expiration	19/04/2016
Impossibilité de céder les options jusqu'au	19/04/2010
Prix d'exercice	44,23 €
Options en circulation en début d'exercice	31 100
Options attribuées sur l'exercice	-
Options auxquelles il a été renoncé sur l'exercice	-
Options exercées sur l'exercice	-
Options expirées	-
Options en circulation au 30 novembre 2013	31 100
Options exerçables au 30 novembre 2013	31 100

4.2.2.8.2. Plans d'attribution d'actions gratuites

Conformément aux autorisations des Assemblées Générales des actionnaires d'avril 2009 et d'avril 2012 de la société Kaufman & Broad SA, il a été décidé, la mise en place de plans d'attribution d'actions au profit de certains cadres de la société Kaufman & Broad SA et des sociétés qui lui sont liées afin, notamment, de les associer au développement de la société.

Dans le cadre du plan d'actions gratuites du 17 février 2011, 34 000 actions gratuites ont été définitivement attribuées le 17 février 2013 à l'issue de la période d'acquisition et ont été livrées.

Dans le cadre de l'autorisation de l'Assemblée Générale du 19 avril 2012, le Conseil d'Administration du 22 janvier 2013 a attribué 35 800 actions gratuites supplémentaires.

La propriété des actions attribuées dans le cadre des différents plans d'attribution détaillés ci-dessous est transférée à l'issue de la période d'acquisition, soit après un délai de deux ans suivant la date d'attribution par le Conseil d'Administration.

Par ailleurs, les bénéficiaires de ces plans ne pourront pas transférer par quelque moyen que ce soit la propriété des actions effectivement acquises, avant l'expiration de la période de conservation, soit un délai de deux ans suivant la date d'acquisition desdites actions.

Les principales caractéristiques des plans en cours au 30 novembre 2013 au sein du groupe sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

Plan d'actions gratuites	17 janvier 2012	22 janvier 2013
Date d'autorisation par l'Assemblée Générale Extraordinaire	9 avril 2009	19 avril 2012
Nombre d'actions gratuites pouvant être attribuées	22 183	100 000
Date du Conseil d'Administration attribuant des actions	17 janvier 2012	22 janvier 2013
Nombre de bénéficiaires	21	40
Types d'actions	Existantes	Existantes
Nombre d'actions gratuites attribuées	20 000	35 800
Actions devenues caduques	1 000	600
Actions en cours au 30 novembre 2013	19 000	35 200

Bons de souscription d'actions

L'Assemblée Générale du 3 décembre 2007 a émis 721 086 bons de souscription d'actions. La société Financière Daunou 10, a renoncé à ses droits au titre des 150 311 bons de souscription d'actions qu'elle détient. Le nombre résiduel de BSA à la clôture de l'exercice 2013 est de 570 775. L'émission de ces 570 775 BSA est

susceptible de donner lieu à une augmentation de capital à terme d'un montant nominal maximum de 148 401,50 euros, auquel s'ajoutera le montant des augmentations de capital supplémentaires rendues nécessaires pour la préservation des droits des porteurs de BSA, en cas d'opérations financières nouvelles.

4.2.2.9. Provisions pour risques et charges

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Provision attribution actions gratuites ^(a)	467	862
Provision risque fiscal	12 900	4 600
Provision risque filiale ^(b)	252	2 358
Autres provisions pour risques et charges	494	419
Provisions pour risques et charges	14 114	8 239

(a) Provision constituée à hauteur de la moins-value que subira l'entreprise lors de la remise des actions gratuites aux salariés, et étalée linéairement sur la période d'acquisition des droits.

(b) Provision à hauteur de la situation nette négative de la filiale Kaufman & Broad Rénovation, les provisions antérieurement constituées sur les filiales SMCI, Kaufman et Broad Financement et SM2I ont été reprises compte tenu de la situation nette de ces sociétés au 30 novembre 2013.

À l'issue de vérifications de comptabilité, plusieurs propositions de rectification ont été adressées à Kaufman & Broad SA par la Direction des Vérifications Nationales et Internationales (DVNI) dont l'objet porte sur les activités du groupe Kaufman & Broad en Belgique. Le montant total du risque notifié sur le fondement de l'article 209B du CGI s'élève à 25,9 millions d'euros.

Sur cette base, Kaufman & Broad a provisionné la somme de 12,9 millions d'euros au titre de la période s'étalant de 2008 à mai 2010 durant laquelle l'entité belge Kaufman & Broad Europe ne disposait ni de locaux, ni de personnels.

La société Kaufman & Broad SA qui conteste le bien-fondé de l'ensemble de ces redressements, a saisi le tribunal administratif au titre du redressement de 2008.

(en milliers d'euros)	30 novembre 2012	Dotation	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	30 novembre 2013
Provision actions gratuites attribuées	862	384	778	-	467
Provision risque fiscal	4 600	8 300	-	-	12 900
Provision risque filiale	2 358	12	-	2 118	252
Autres provisions pour risques et charges	419	307	15	218	493
Provisions pour risques et charges	8 239	9 003	793	2 335	14 114

4.2.2.10. Dettes financières

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Ligne de crédit bancaire syndiqué	237 667	237 666
Facilités de crédit utilisées	-	1 080
Intérêts courus sur emprunts	66	113
Dettes financières	237 733	238 859

Kaufman & Broad SA bénéficie d'une ligne de crédit bancaire syndiquée dont les caractéristiques sont détaillées ci-après.

Principaux recours à l'endettement financier

(en milliers d'euros)	Capacité	Utilisation	Échéance ^(b)	Taux ^(a)
	au 30 novembre 2013			
Senior B	120 676	120 676	in fine 10 juillet 2015	E + 275 BPS
Senior C	116 991	116 991	in fine 10 juillet 2016	E + 325 BPS
Total	237 667	237 667		

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

(b) Hors effet de l'échéance prévue en 2014 en application de la documentation bancaire.

Au 30 novembre 2013, le groupe utilise 237,7 millions d'euros de ligne de crédit bancaire syndiquée, situation inchangée depuis le 30 novembre 2012.

1. Le contrat de Crédit Senior, tel qu'il résulte de l'accord signé par la société et ses prêteurs le 23 janvier 2009 a fait l'objet de plusieurs avenants signés le 30 juin 2009, le 25 novembre 2009, le 25 juillet 2011 et le 17 octobre 2012, prévoyant notamment des remboursements anticipés partiels intervenus sur les exercices 2010, 2011 et 2012 et la réduction du droit à tirage de la ligne RCF de 50 millions pour la ramener à 52,9 millions d'euros.
2. Ratios financiers : pour les trimestres comptables à compter de mai 2010 jusqu'à l'échéance du contrat en 2016, le groupe est soumis au respect de trois ratios, calculés sur une base consolidée, dont les niveaux ont été redéfinis comme suit :

Ratios financiers	nov. 2012	fév. 2013	mai 2013	août 2013	nov. 2013	nov. 2014	nov. 2015	mai 2016
Ratio d'Endettement	< 5,10	< 4,80	< 4,50	< 4,20	< 3,70	< 3,00	< 2,00	< 1,50
Ratio de couverture								
des frais financiers nets	> 1,80	> 2,00	> 2,10	> 2,30	> 2,50	> 3,50	> 4,50	> 5,00
Niveau de <i>cash flows</i> minimum (en millions d'euros)	212	229	267	311	333	445	545	585

3. La société ne peut procéder à des distributions de dividendes que dans la mesure où le Ratio d'Endettement serait égal ou inférieur à 3 ;
4. L'accord prévoit une limitation aux opérations de croissance externe et notamment aux acquisitions de participation susceptibles d'être réalisées par le groupe avec l'exigence d'obtenir l'accord unanime des prêteurs pour tout financement de ces dernières par voie d'endettement. Il prévoit également l'application d'une clause de *cash sweep* dans certaines conditions. Au titre de l'année 2013, un remboursement de 18,8 millions d'euros est prévu.
5. Un avenant n° 5 signé le 10 mars 2010 a modifié les définitions financières de l'EBITDA, du *cash flow* et du net *cash-interest* prévues par le contrat de Crédit Senior afin de neutraliser les effets de la norme IAS 23 (« Coûts d'emprunts ») sur ces ratios et assurer aux parties financières une protection identique à celle qui leur était accordée au titre du contrat avant l'application de ladite norme.

Détail des covenants au 30 novembre 2013

	Seuil	novembre 2013
Ratio d'Endettement ^(a)	< 3,70	0,63
Ratio de couverture des frais financiers nets	> 2,50	8,88
Niveau de <i>cash flows</i> minimum (en millions d'euros)	333	570

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

Les seuils sont respectés au 30 novembre 2013.

Échéancier

(en milliers d'euros)

	30 novembre 2013	Dont échéance		
		Moins d'1 an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Ligne syndiquée ^{(a)(b)}	237 667	18 708	218 959	-
Facilités de crédit utilisées	-	-	-	-
Intérêts courus	66	66	-	-
Endettement financier brut	237 733	18 774	218 959	-

(a) Les lignes de crédit bancaire syndiqué mises en place en 2007 sont à échéance pour la ligne RCF (52,9 millions d'euros) le 10 juillet 2014, pour le solde de la ligne Senior B (120,7 millions d'euros) le 10 juillet 2015 et pour le solde de la ligne Senior C (117,0 millions d'euros) le 10 juillet 2016.

(b) Un remboursement devra intervenir dans le courant du 1^{er} semestre 2014 compte tenu des ratios calculés au 30 novembre 2013 conformément à la documentation bancaire.

4.2.2.11. Autres dettes

(en milliers d'euros)

	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Taxe sur la valeur ajoutée	235	53
Autres impôts et taxes	56	1 479
Autres crédettes divers	457	260
Comptes courants ^(a)	20 610	84 235
Autres dettes	21 359	86 027

(a) Ce montant correspond pour 14,1 millions d'euros au compte courant des sociétés membre du périmètre de TVA consolidée, et pour 6 millions d'euros aux avances de fonds consenties par les sociétés du groupe, notamment de la part de la SNC Kaufman & Broad Financement, centrale de trésorerie du groupe.

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	À 1 an au plus	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Taxe sur la valeur ajoutée	235	235	-	-
Autres impôts et taxes	56	56	-	-
Autres créiteurs divers	457	457	-	-
Comptes courants	20 610	20 610	-	-
Autres dettes	21 359	21 359	-	-

4.2.2.12. Créances et dettes avec les entreprises avec lesquelles la société a un lien de participation

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Créances rattachées à des participations	62 782	55 256
Autres créances	90 506	82 393
Comptes courants	- 20 610	- 84 235
Créances et dettes sociétés liées	132 678	53 414

4.2.2.13. Charges à payer et produits à recevoir

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Emprunts et dettes financières	- 66	- 113
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	- 472	- 446
Dettes fiscales et sociales	- 4	- 1 456
Total à payer	- 542	- 2 015

Le montant apparaissant en dettes fournisseurs et comptes rattachés correspond principalement à des honoraires non encore facturés.

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Autres créances	13	193
Total produits à recevoir	13	193

4.2.2.14. Chiffre d'affaires

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Prestations de services	1 126	1 076
Total	1 126	1 076

Le chiffre d'affaires correspond notamment aux refacturations des frais de fonctionnement supportés en 2013 par Kaufman & Broad SA pour le compte des sociétés du groupe ou de son actionnaire principal la société Financière Gaillon 8, et à la refacturation au GIE Kaufman & Broad, structure employant les salariés du groupe Kaufman & Broad des charges liés à la distribution d'action gratuites.

4.2.2.15. Autres achats et charges externes

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Honoraires juridiques et montage	- 750	- 566
Honoraires Audit	- 409	- 398
Prestations internes	- 818	- 854
Autres charges	- 269	- 267
Total	- 2 247	- 2 085

4.2.2.16. Bénéfices attribués et pertes supportées

Ce poste enregistre les résultats des sociétés supports des programmes pour un montant net de 83 millions d'euros au 30 novembre 2013 comparé à 74 millions d'euros au 30 novembre 2012 comprenant :

- 88,1 millions d'euros à fin novembre 2013 comparé à 78,3 millions d'euros à fin novembre 2013 au titre des bénéfices attribués ;
- 4,9 millions d'euros à fin novembre 2013 comparé à 4,3 millions d'euros à fin novembre 2012 au titre des pertes supportées.

4.2.2.17. Résultat financier

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Dividendes reçus ^(a)	27 598	21 442
Variation nette des provisions ^(b)	3 612	- 6 285
Produits financiers relatif au remboursement anticipé des lignes Senior B et C	-	1 000
Charges d'intérêts nets ^(c)	- 9 753	- 15 900
Total	21 458	257

(a) Les dividendes et produits financiers sont constitués des dividendes perçus des sociétés filiales.

(b) Ce montant intègre en 2013 :

- une reprise de 1,6 million sur la dépréciation de titres Kaufman et Broad Financement
- une reprise de 0,6 million sur la dépréciation de titres de SM2I
- une reprise de 0,5 million sur la dépréciation de titres de SMC1
- une reprise de 0,7 million sur les titres des sociétés dissoutes en 2013

(c) Les intérêts financiers supportés correspondent aux intérêts sur la dette financière et sur les swaps et sur les compte-courants intra-groupe.

4.2.2.18. Résultat exceptionnel

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Autres produits exceptionnels nets ^(a)	- 895	232
Total	- 895	232

(a) Le résultat exceptionnel en 2013 correspond à la valeur nette comptable des sociétés dissoutes en 2013.

4.2.2.19. Hors bilan

Couvertures de taux d'intérêt

Les couvertures de risque de taux d'intérêt sont effectuées au moyen d'instruments cotés sur des marchés organisés ou de gré à gré, avec des contreparties de premier rang.

Le tableau ci-dessous détaille le portefeuille de swaps prêteurs Euribor 1 mois emprunteurs à taux fixe au 30 novembre 2013.

Nature	Notionnel (en millions d'euros)	Taux fixe	Échéance	Type	Valeur de marché au 30 novembre 2013 en % du nominal
Swap taux fixe EUR1m	50	0,202 %	30 nov. 2012 – 30 nov. 2014	couverture	- 0,06 %
Swap taux fixe EUR1m	50	0,218 %	30 nov. 2012 – 30 nov. 2014	couverture	- 0,08 %
Swap taux fixe EUR1m	50	0,240 %	30 nov. 2012 – 30 nov. 2014	couverture	- 0,10 %
Total	150				

Engagements hors bilan reçus

Lignes de crédit syndiqué non utilisées

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Ligne RCF non utilisée ^(a)	52 900	52 900

(a) Le montant de cette ligne à échéance juillet 2014 a été réduit sur l'exercice 2012 de 50 millions d'euros dans le cadre de l'avenant n° 8 au contrat de Crédit Senior signé en octobre 2012.

(en milliers d'euros)	30 novembre 2013	30 novembre 2012
Indemnités d'immobilisation de terrains et garanties travaux	5 313	16 415
Contre-garanties accordées ^(a)	52 473	45 399
Total	57 786	61 814

(a) Il s'agit des contre-garanties accordées par Kaufman & Broad SA à des établissements financiers ayant eux-mêmes délivré des Garanties Financières d'Achèvement des travaux et cautionné des Indemnités d'Immobilisation de Terrains à des filiales du groupe. Ce montant intègre également depuis 2011 une garantie de paiement liée à une opération de bureaux pour 34 millions d'euros.

Nantissements et sûretés

Des sûretés ont été consenties par Kaufman & Broad SA afin de garantir ses engagements au titre du financement mis en place en juillet 2007.

Type de nantissements/Hypothèques	Date de départ	Date d'échéance ultime	Montant actif nanti ^(b)	Total poste du bilan	% Total du bilan Kaufman & Broad SA au 30 nov. 2013
Nantissement de compte d'instruments financiers – 100 % des actions Kaufman & Broad Homes SAS détenues par la société		^(a)	10 450 195 €	10 450 195 €	2 %
Nantissement du solde créateur des comptes bancaires Kaufman & Broad SA		^(a)	506 652 €	506 652 €	-
Convention cadre de cession de créances professionnelles relative aux créances intra-groupes de Kaufman & Broad SA sur ses filiales, notamment Kaufman & Broad Financement SNC		^(a)	-	-	-
Nantissement de 100 % des parts sociales de Kaufman & Broad Europe SAS		^(a)	217 436 878 €	217 436 878 €	42 %
Total			228 393 725 €	228 393 725 €	44 %

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

(b) Valeur nette comptable dans les comptes sociaux au 30 novembre 2013.

4.2.3. INTÉGRATION FISCALE ET SITUATION FISCALE LATENTE

La société a opté pour le régime de l'intégration fiscale à compter de l'exercice clos le 30 novembre 1990, conformément à l'article 223 du Code Général des Impôts et ce pour une durée de 5 ans. La société a renouvelé à quatre reprises cette option qui est donc valable jusqu'à la clôture de l'exercice 2014.

(en millions d'euros)

Kaufman & Broad SA hors intégration

	Résultat comptable avant impôt	Retraitements fiscaux ^(a)	Résultat fiscal avant impôt	Report déficitaire à imputer	Résultat fiscal imposable	Impôt théorique Kaufman & Broad SA	Effet de l'intégration fiscale produit/ (charge)	Impôt comptabilisé produit/ (charge)	Résultat net
Courant	96 045	22 234	118 279	- 59 594	58 684	20 183	4 950	15 234	80 831
Exceptionnel	- 895	805	- 90	-	- 90	- 31	-	- 31	- 864
Total	95 150	23 039	118 189	- 59 594	58 594	20 152	4 950	15 203	79 967

(a) Les retraitements fiscaux intègrent essentiellement la réintégration de la dotation 2013 relative au risque fiscal pour 8,3 millions d'euros (voir note 4.2.2.3), la réintégration d'un produit de 12,4 millions d'euros correspondant au résultat comptable de la filiale Kaufman & Broad Europe et le retraitement 2013 de la reconnaissance du revenu et de la marge à l'avancement constaté dans le résultat comptable mais neutralisé pour le calcul du résultat fiscal à l'achèvement (voir note 4.2.2.1).

Situation fiscale latente (en milliers d'euros) : les principales bases d'imposition différée à la clôture 2013 sont les suivantes :

(en milliers d'euros)

	30 novembre 2012		Variation		30 novembre 2013	
	Actif	Passif	Actif	Passif	Actif	Passif
I. Décalages certains ou éventuels						
- Comptabilisation des programmes à l'avancement/Fiscalisation à l'achèvement	-	159 420	-	30 337	-	129 083
- Charges temporairement non déductibles (organics, provisions non déductibles, intérêts non déductibles)	4 952	-	287	-	5 239	-
- Déficits des filiales du groupe intégré	19 025	119 473	9 250	12 126	28 275	131 599
Total I	23 977	278 893	9 537	- 18 211	33 514	260 682
II. Éléments à imputer	-	-	-	-	-	-
- Déficits reportables du groupe intégré fiscalement	80 669	-	3 762	56 049	28 383	-
Total I + II	104 646	278 893	13 300	37 838	61 897	260 682

4.2.4. TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

En vertu de l'accord de licence signé avec Kaufman & Broad Europe SAS, Kaufman & Broad SA bénéficie à titre gratuit d'une

licence d'exploitation portant sur les marques, logos et noms de domaine Kaufman & Broad en France.

4.2.5. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS

Aucun.

4.2.6. CONSOLIDATION

Kaufman & Broad SA, la société-mère du groupe établit des comptes consolidés regroupant les comptes de Kaufman & Broad Développement SAS, SMCI Développement SAS, Kaufman & Broad Rénovation SAS, Kaufman & Broad Homes SAS, Kaufman & Broad Real Estate SAS, Résidences Bernard Teillaud SARL, Kaufman & Broad Nantes SARL, Kaufman & Broad Côte d'Azur SARL, Kaufman & Broad Financement SNC, Kaufman & Broad Promotion 1 à 9, Kaufman & Broad Midi-Pyrénées SARL, Kaufman & Broad Aquitaine SARL, Kaufman & Broad Languedoc-

Roussillon SARL, Kaufman & Broad Méditerranée SARL, Kaufman & Broad Savoies SARL, Kaufman & Broad Normandie SARL, Kaufman & Broad Rhône-Alpes SARL, Kaufman & Broad Pyrénées-Atlantiques SARL, SM2I SARL et les SCI et SNC portées par l'ensemble de ces sociétés.

Les comptes de Kaufman & Broad SA sont consolidés par Intégration Globale dans les comptes consolidés de Financières Gaillon 8 SA.

4.2.7. DIVERS

Kaufman & Broad SA n'a pas de salarié.

La rémunération globale des Administrateurs et mandataires sociaux au titre de l'année 2013 s'élève à 2 557 470 euros dont 191 400 euros aux Administrateurs non dirigeants.

4.2.8. FILIALES ET PARTICIPATIONS

	Capital	Capitaux propres autres que le capital avant affectation des résultats	Quote-part du capital détenue en pourcentage	Valeur comptable brute des titres détenus
A – Renseignements détaillés concernant les participations dont la valeur brute excède 1 % du capital de Kaufman & Broad SA				
1. Filiales (50 % au moins du capital détenu par la société)				
Kaufman & Broad Europe SAS	221 440 548	9 932 313	99,90 %	217 436 878
Kaufman & Broad Homes SAS	2 247 403	8 716 028	100,00 %	10 450 195
Kaufman & Broad Développement SAS	152 449	- 3 453 299	100,00 %	152 449
SMCI Développement SAS	762 245	- 1 922 040	100,00 %	762 245
Kaufman & Broad Rénovation SAS	160 000	- 400 236	100,00 %	152 296
Kaufman & Broad Financement SNC	3 040 500	1 032 749	99,90 %	4 307 707
Kaufman & Broad Real Estate SAS	205 280	8 296 419	100,00 %	30 191 792
Kaufman & Broad Méditerranée SARL	100 000	- 10 660 016	100,00 %	100 000
Kaufman & Broad Normandie SARL	100 000	- 4 336 830	100,00 %	100 000
Kaufman & Broad Savoie SARL	100 000	115 997	100,00 %	100 000
Kaufman & Broad Rhône-Alpes SARL	1 300 000	- 11 908 450	100,00 %	1 300 000
Kaufman & Broad Pyrénées-Atlantiques SARL	100 000	667 561	100,00 %	100 000
Résidences Bernard Teillaud SARL	840 000	12 895 607	100,00 %	15 663 729
Kaufman & Broad Midi-Pyrénées SARL	2 858 910	13 169 883	100,00 %	36 404 833
SARL Kaufman & Broad Languedoc-Roussillon	100 000	- 2 517 440	99,00 %	99 000
SARL Kaufman & Broad Aquitaine	100 000	- 4 822 293	99,00 %	1 387 900
Kaufman & Broad Development SA	61 500	-	99,00 %	61 400
SM2I	1 000 000	- 1 341 544	100,00 %	5 059 325
Kaufman et Broad Flandres	7 700	135 257	99,90%	636 000
2. Participations (10 % à 50 % au moins du capital détenu par la société)				
B – Renseignements globaux sur les autres titres dont la valeur brute n'excède pas 1 % du capital de Kaufman & Broad SA				
1. Filiales non reprises au paragraphe A				
SNC Kaufman & Broad Promotion 1	1 000	-	99,90 %	990
SNC Kaufman & Broad Promotion 2	1 000	-	99,90 %	990
SNC Kaufman & Broad Promotion 3	1 000	-	99,90 %	990
SNC Kaufman & Broad Promotion 4	1 000	-	99,90 %	990
SNC Kaufman & Broad Promotion 5	1 000	-	99,90 %	990
SNC Kaufman & Broad Promotion 6	1 000	-	99,90 %	990
SNC Kaufman & Broad Promotion 7	1 000	-	99,90 %	990
SNC Kaufman & Broad Promotion 8	1 000	-	99,90 %	990
SNC Kaufman & Broad Promotion 9	1 000	-	99,90 %	990
Autres filiales françaises (ensemble)	-	-	-	33 880
2. Participations non reprises au paragraphe A dans les sociétés françaises (ensemble)				
	-	-	-	110 298

	Valeur comptable nette des titres détenus	Prêts et avances consentis par la société non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par la société	Chiffre d'affaires hors taxe du dernier exercice écoulé	Résultat comptable du dernier exercice écoulé	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
	217 436 878	-	-	6 933 465	718 338	4 098 138
	10 450 195	3 863 165	-	31 882 644	- 2 811 636	3 500 000
	152 449	13 174 998	-	9 706 057	1 242 596	-
	466 382	345 224	-	517 508	1 281 591	-
	-		-	956 630	47 969	-
	1 665 304		-	426 674	- 2 407 945	-
	30 191 792	5 432	-	1 464 635	- 1 940 231	19 000 000
	100 000		-	7 204 870	- 1 976 057	-
	100 000	-	-	476 782	- 521 343	-
	100 000	-	-	1 916 815	- 293 333	-
	1 300 000	-	-	3 377 444	- 1 854 012	-
	100 000		-	2 769 444	- 2 273 117	1 000 000
	15 663 729	49 490	-	1 074 290	179 482	
	36 404 833		-	11 380 151	1 227 820	
	99 000	-	-	4 803 743	- 1 163 968	-
	1 387 900	-	-	4 969 075	- 2 899 545	-
	61 400	-	-	-		-
	628 802	75 401	-	1 632 586	891 131	-
	636 000			743 024	201 823	

4.2.9. RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Nature des indications	2013	2012	2011	2010	2009
1 Situation financière en fin d'exercice					
a) Capital social	5 612 011	5 612 011	5 612 011	5 612 011	5 612 011
b) Nombre d'actions émises	21 584 658	21 584 658	21 584 658	21 584 658	21 584 658
c) Nombre d'obligations convertibles en actions	-	-	-	-	-
2 Résultat global des opérations effectives					
a) Chiffre d'affaires HT	1 125 881	1 075 639	237 827	291 931	300 129
b) Bénéfices avant impôts, amortissements et provisions	97 446 761	78 266 580	68 287 720	-7 123 846	-30 412 467
c) Impôts sur les bénéfices	15 202 518	-1 565 327	-4 813 594	-5 583 106	-35 230 054
d) Bénéfices après impôts, amortissements et provisions	79 966 898	72 042 542	68 015 260	9 221 151	1 063 988
e) Montant bénéfices distribués	-	48 455 612	-	-	-
3 Résultat des opérations ramené à une seule action					
a) Bénéfices après impôts avant amortissements et provisions	4,51	3,70	3,39	-0,07	0,22
b) Bénéfices après impôts, amortissements et provisions	3,70	3,34	3,15	0,43	0,05
c) Dividende versé à chaque action	-	2,31	-	-	-
4 Personnel					
d) Nombre de salariés	-	-	-	-	-
e) Montant de la masse salariale	-	-	-	-	-
f) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux	-	-	-	-	-

4.2.10. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX PRIS EN CHARGE PAR LE GROUPE

Voir section 4.1.6. « Informations complémentaires » – note 32.

4.3. INFORMATIONS SUR LES PARTIES LIÉES

La section 3.2.6. « Informations sur les opérations conclues avec des sociétés ayant des dirigeants communs avec ceux de la société ou des sociétés du groupe » décrit notamment les conventions courantes.

La section 4.1.6 « Informations complémentaires » – note 31 décrit les termes et conditions des transactions avec les parties liées.

5.

RENSEIGNEMENTS À CARACTÈRE GÉNÉRAL CONCERNANT LA SOCIÉTÉ ET SON CAPITAL

5.1. RENSEIGNEMENTS À CARACTÈRE GÉNÉRAL CONCERNANT LA SOCIÉTÉ 186

5.1.1.	Dénomination sociale et siège social	186
5.1.2.	Forme juridique et législation applicable	186
5.1.3.	Date de constitution et durée de la société	186
5.1.4.	Objet social	186
5.1.5.	Registre du commerce et des sociétés	187
5.1.6.	Consultation des documents	187
5.1.7.	Exercice social	187
5.1.8.	Répartition des bénéfices	187
5.1.9.	Assemblées Générales	187
5.1.10.	Droit de vote double	188
5.1.11.	Franchissements de seuils	188

5.2. RENSEIGNEMENTS À CARACTÈRE GÉNÉRAL CONCERNANT LE CAPITAL 189

5.2.1.	Conditions statutaires auxquelles sont soumises les modifications du capital et des droits attachés aux actions	189
5.2.2.	Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	189
5.2.3.	Acquisition par la société de ses propres actions	189
5.2.4.	Capital social	191
5.2.5.	Capital autorisé mais non émis	191
5.2.6.	Titres non représentatifs du capital	191
5.2.7.	Autres titres donnant accès au capital	191
5.2.8.	Tableau d'évolution du capital	192

5.3. RÉPARTITION ACTUELLE DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE 193

5.3.1.	Actionnariat de la société au 30 novembre 2013 et évolution sur trois ans	193
5.3.2.	Modifications dans la répartition du capital au cours des trois derniers exercices	194
5.3.3.	Personnes morales détenant le contrôle de la société	195
5.3.4.	Organigramme du groupe	197

5.4. MARCHÉ DES TITRES DE LA SOCIÉTÉ 198

5.5. DIVIDENDES 199

5.5.1.	Politique de distribution	199
5.5.2.	Délai de prescription	199

5.1. RENSEIGNEMENTS À CARACTÈRE GÉNÉRAL CONCERNANT LA SOCIÉTÉ

5.1.1. DÉNOMINATION SOCIALE ET SIÈGE SOCIAL

Dénomination sociale : Kaufman & Broad SA
Siège social : 127, avenue Charles de Gaulle
92207 Neuilly-sur-Seine Cedex
Téléphone : +331 41 43 43 43

5.1.2. FORME JURIDIQUE ET LÉGISLATION APPLICABLE

La société est une société Anonyme à Conseil d'Administration.

5.1.3. DATE DE CONSTITUTION ET DURÉE DE LA SOCIÉTÉ

La société a été constituée par acte sous seing privé en date du 28 juin 1968 et immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Nanterre le 29 octobre 1968. La durée de la société expirera le 29 octobre 2067, sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation.

5.1.4. OBJET SOCIAL

L'objet social de la société, tel que défini dans l'article 3 des statuts, consiste directement ou indirectement, tant en France qu'à l'étranger en :

- l'acquisition de tout terrain, bâti ou non bâti, avec ou sans démolition, en vue de la construction d'immeubles neufs de toute nature (appartements, maisons individuelles, bureaux, commerces...) et de leur revente, achevés ou en état futur d'achèvement, en bloc ou par lots, à toute personne physique ou morale ;
- l'étude et la réalisation de tout projet de lotissements et de groupes d'habitations, régis ou non par le statut de la copropriété, de tout projet d'aménagement urbain et de tout programme de réhabilitation ou de rénovation de bâtiments existants ;
- la constitution de tous dossiers, l'exécution de toutes démarches administratives et formalités pour son propre compte ou pour celui de propriétaires fonciers, l'obtention de toutes autorisations administratives, la conclusion de toute promesse de vente, ou avant contrat, l'étude et la préparation de tous marchés de travaux et contrats de prestations avec toutes entreprises, architectes, bureaux d'étude et maîtres d'œuvre, et plus généralement, toutes opérations techniques, juridiques, financières, commerciales et publicitaires pouvant favoriser la mise en œuvre et la vente des opérations immobilières ;
- la réalisation pour le compte de propriétaires fonciers de constructions de toute nature, sous la forme de contrats de promotion immobilière, de Maîtrise d'Ouvrage Déléguée, d'assistance à Maître d'Ouvrage ou de tout autre contrat de prestation de services ;
- la propriété, la prise à bail ou la gestion de tous immeubles, édifiés ou non par la société, pour les besoins de son activité ;
- toutes opérations industrielles, commerciales ou financières, mobilières ou immobilières, pouvant se rattacher, directement ou indirectement, à l'objet social ou à tous objets similaires ou connexes ;
- la participation de la société à toutes entreprises ou sociétés créées ou à créer, pouvant se rattacher, directement ou indirectement, à l'objet social ou à tous objets similaires ou connexes, notamment aux entreprises ou sociétés dont l'objet serait susceptible de concourir à la réalisation de l'objet social, et par tous moyens, notamment par voie de création de sociétés nouvelles, d'apports, de fusions, d'alliances, d'acquisitions de parts d'intérêt dans tout type de sociétés ou Groupements d'Intérêt Économique ;
- toutes opérations de partenariat ou autre, avec toutes sociétés, pouvant se rattacher, directement ou indirectement, à l'objet social ou à tous objets similaires ou connexes, ou susceptibles d'en faciliter l'extension ou le développement ou de le rendre plus rémunérateur ;
- accessoirement, l'acquisition et la vente par tous moyens et notamment par voie d'apport, de souscription, d'achat ou d'échange ou autrement et la gestion d'un portefeuille de valeurs mobilières, cotées ou non cotées, ainsi que de parts sociales, parts d'intérêts, droits mobiliers et immobiliers de toute nature ;
- tous services, études, prestations, mises à disposition, interprétations, assistances techniques ou juridiques, expertises et conseils en découlant ;
- indépendamment, et d'une manière générale, l'assistance sur les plans administratifs, économiques, commerciaux et techniques de tous organismes, entreprises, collectivités, privés ou publics, et particuliers, dans tous les domaines ;
- sous quelque forme que ce soit, toutes opérations se rapportant directement ou indirectement aux objets précédents, entre autres l'association en participation avec toutes personnes physiques ou morales et tous organismes, la prise de participation dans les entreprises existantes, la création d'entreprises nouvelles, la fusion de sociétés, la représentation de toutes firmes ou compagnies françaises ou étrangères ;

- et généralement, toutes opérations scientifiques, techniques, industrielles, commerciales, financières, mobilières ou immobilières se rapportant directement ou indirectement aux objets ci-dessus

ou à tous objets similaires ou connexes, ou susceptibles d'en faciliter l'extension ou le développement ou de le rendre plus rémunérateur.

5.1.5. REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIÉTÉS

La société est identifiée sous le numéro 702 022 724, RCS Nanterre.

5.1.6. CONSULTATION DES DOCUMENTS

L'ensemble des documents juridiques relatifs à la société devant être mis à la disposition des actionnaires conformément à la réglementation applicable, ainsi que l'ensemble des documents mentionnés et servant de support à la communication du groupe

Kaufman & Broad, peuvent être consultés au siège social : 127, avenue Charles de Gaulle à Neuilly-sur-Seine, ou sur le site www.ketb.com.

5.1.7. EXERCICE SOCIAL

L'exercice social commence le 1^{er} décembre d'une année et finit le 30 novembre de l'année suivante.

5.1.8. RÉPARTITION DES BÉNÉFICES

Après approbation des comptes et constatation de l'existence de sommes distribuables, il est prélevé cinq pour cent (5%) au moins pour constituer le fonds de réserve légale jusqu'à ce que ce fonds ait atteint le dixième du capital social.

Le solde desdits bénéfices, diminué des pertes antérieures et augmenté du report bénéficiaire, constitue le bénéfice distribuable.

L'Assemblée Générale Ordinaire peut effectuer sur ce bénéfice distribuable le prélèvement de toutes les sommes qu'elle juge convenable de fixer, soit pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant, soit pour être portées à un ou plusieurs fonds de réserves, généraux ou spéciaux, dont elle détermine l'affectation ou l'emploi.

La distribution des dividendes doit avoir lieu dans un délai de neuf (9) mois après la clôture de l'exercice, sauf prolongation de ce délai par autorisation du Président du Tribunal de Commerce.

Dans le cadre de l'accord sur l'aménagement du contrat de Crédit Senior signé le 23 janvier 2009 (voir section 4.1.5. note 25.1), la société ne pouvait procéder à aucune distribution de dividendes au cours des exercices s'achevant le 30 novembre 2009, 2010 et 2011. Depuis l'exercice 2012, elle ne peut procéder à des distributions de dividendes que dans la mesure où le Ratio d'Endettement serait égal ou inférieur à 3.

5.1.9. ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Les décisions des actionnaires sont prises en Assemblées Générales. L'Assemblée Générale Ordinaire est celle qui est appelée à prendre toutes décisions qui ne modifient pas les statuts (sauf exceptions légales).

L'Assemblée Générale Extraordinaire est compétente pour modifier les statuts (sauf exceptions légales).

Les Assemblées Générales sont réunies au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans l'avis de convocation.

Les Assemblées Générales sont convoquées par le Conseil d'Administration dans les conditions et délais fixés par la Loi. Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées personnellement ou par mandataire, sur justification de son identité et de la propriété d'au moins une action, sous la forme et aux lieux indiqués dans l'avis de convocation. Tout actionnaire peut se faire représenter dans toutes les Assemblées dans les conditions légales. Il peut également voter par correspondance dans les conditions légales.

Sont réputés présents pour le calcul du *quorum* et de la majorité, les actionnaires qui participent à l'Assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification et dont la nature et les conditions d'application sont déterminées par décret. Ces dispositions sont prévues à l'article 18 des statuts de la société.

Tout actionnaire peut se faire représenter par son conjoint, son partenaire pacsé, par un autre actionnaire ou par toute personne physique ou morale de son choix dans toutes les Assemblées. Il peut également voter par correspondance dans les conditions légales.

L'Assemblée Générale est présidée par le Président du Conseil d'Administration ou en son absence par le Vice-Président ou en l'absence de ce dernier par un Administrateur désigné par le Conseil. Les fonctions des scrutateurs sont remplies par les deux actionnaires présents et acceptants qui disposent, tant en leur nom personnel que comme mandataires, du plus grand nombre de voix. Le bureau désigne le secrétaire qui peut être choisi en dehors des membres de l'Assemblée.

5.1.10. DROIT DE VOTE DOUBLE

Le droit de vote attaché aux actions est en principe proportionnel au capital qu'elles représentent. Toutefois, l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires de la société du 21 janvier 2000 a attribué un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité de capital social qu'elles représentent, à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative, depuis deux ans au moins, au nom du même actionnaire (ainsi qu'à toutes les actions issues de ces mêmes titres). Les actions gratuites provenant d'une augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices

ou primes bénéficieront du droit de vote double dès leur émission dans la mesure où elles sont attribuées à raison d'actions bénéficiant déjà de ce droit. Le droit de vote double cesse pour toute action ayant fait l'objet d'une conversion au porteur ou d'un transfert, hormis tout transfert du nominatif au nominatif dans le cadre d'une succession ou d'une donation familiale.

La suppression des droits de vote double relève de la compétence d'une Assemblée Générale Extraordinaire, laquelle ne peut être décidée qu'avec l'autorisation d'une Assemblée spéciale des titulaires de ce droit.

5.1.11. FRANCHISSEMENTS DE SEUILS

En vertu de l'article 7 des statuts, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, venant à détenir, directement ou indirectement, par l'intermédiaire d'une ou plusieurs personnes morales qu'elle contrôle, au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, un nombre d'actions représentant une proportion du capital social ou des droits de vote égale ou supérieure à 2% ou tout multiple de ce pourcentage, y compris au-delà des seuils de déclarations prévus par les dispositions légales et réglementaires, doit informer la société du nombre total d'actions et des droits de vote qu'elle possède, ainsi que des titres donnant accès à terme au capital et des droits de vote qui y sont potentiellement attachés, par lettre recommandée avec accusé de réception dans le délai de cinq jours de bourse à compter du franchissement de seuil.

En outre, en vertu de la Loi sur les sociétés commerciales, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à posséder un nombre d'actions représentant plus du vingtième, du dixième, des trois vingtièmes, du cinquième, du quart, des trois dixièmes, du tiers, de la moitié, des deux tiers, des dix-huit vingtièmes ou des dix-neuf vingtièmes du capital existant et/ou des droits de vote de la société, devra en informer la société par lettre recommandée avec avis de réception en indiquant notamment le nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle détient, au plus tard avant la clôture des négociations du quatrième jour de bourse suivant le jour du franchissement de seuil.

Les modalités de calcul du franchissement de ces seuils, ainsi que le contenu des déclarations à effectuer à la société et à l'Autorité des Marchés Financiers sont précisés par les Lois et règlements applicables.

L'obligation d'informer la société s'applique également lorsque la participation de l'actionnaire en capital ou en droits de vote devient inférieure à chacun des seuils mentionnés précédemment.

À défaut d'avoir été régulièrement déclarées, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée conformément aux dispositions légales identifiées ci-dessus, sont privées du droit de vote pour toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification. Les sanctions légales applicables en cas de non-déclaration des franchissements de seuils légaux s'appliquent également en cas de non-déclaration des franchissements de seuils statutaires, à condition qu'un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 5% du capital ou des droits de vote en aient formulé la demande, et que celle-ci ait été consignée au procès-verbal de l'Assemblée Générale.

Les franchissements de seuil intervenus sont détaillés à la section 5.3.1. «Actionnariat de la société au 30 novembre 2013 et évolution sur trois ans».

5.2. RENSEIGNEMENTS À CARACTÈRE GÉNÉRAL CONCERNANT LE CAPITAL

5.2.1. CONDITIONS STATUTAIRES AUXQUELLES SONT SOUMISES LES MODIFICATIONS DU CAPITAL ET DES DROITS ATTACHÉS AUX ACTIONS

Toute modification du capital ou des droits attachés aux titres qui le composent est soumise aux prescriptions légales, les statuts ne prévoyant pas de dispositions spécifiques.

5.2.2. DROITS, PRIVILÈGES ET RESTRICTIONS ATTACHÉS AUX ACTIONS

Le capital social du groupe est composé de 21 584 658 actions bénéficiant toutes des mêmes droits et privilèges (voir sections 5.1.10. «Droits de vote double» et 5.1.8. «Répartition de bénéfices»). Seules les actions détenues par Kaufman & Broad se trouvent privées durant la période d'auto-détention de leurs droits de vote et des droits d'avoir une part des bénéfices et de tout *boni* de liquidation.

5.2.3. ACQUISITION PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

La sixième résolution soumise et votée à l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 9 mai 2001 a autorisé la mise en place d'un programme de rachat d'actions représentant jusqu'à 10% du nombre des actions composant le capital de la société. Le dernier renouvellement de ce programme a été soumis au vote de l'Assemblée Générale du 25 avril 2013. Cette autorisation a été portée à hauteur de 7% du nombre des actions composant le capital social.

5.2.3.1. Programme de rachat autorisé par l'Assemblée Générale du 25 avril 2013

L'Assemblée Générale du 25 avril 2013, ayant statué aux conditions de *quorum* et de majorité des Assemblées Générales Ordinaires, après avoir entendu la lecture du rapport du Conseil d'Administration :

- a autorisé le Conseil d'Administration, conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, à acheter un nombre maximal d'actions représentant jusqu'à 7% du nombre des actions composant le capital de la société soit 1 510 926 actions de 0,26 euro ;
- a décidé que les actions pourront être achetées en vue de :
 - l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action par un prestataire de service d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers,
 - 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, de fusion, de scission ou d'apport,
 - la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire, de l'attribution ou de la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne salariale dans les conditions prévues par la Loi, notamment les articles L. 3332-1

et suivants du Code du travail et/ou de l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce,

- l'attribution d'actions aux titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société lors de l'exercice qu'ils feront des droits attachés à ces titres et ce, conformément à la réglementation en vigueur,
- l'annulation de tout ou partie des actions acquises, dans le cadre de la treizième résolution à caractère extraordinaire de l'Assemblée Générale du 19 avril 2012.

L'acquisition, la cession ou le transfert de ces actions peut être effectué, y compris en période d'offre publique sous réserve que celle-ci soit réglée intégralement en numéraire, dans les conditions et limites, notamment de volumes et de prix, prévues par les textes en vigueur à la date des opérations considérées, par tous moyens, notamment sur le marché ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs, par le recours à des instruments financiers dérivés négociés sur un marché réglementé ou de gré à gré, et aux époques que le Conseil d'Administration ou la personne agissant sur la délégation du Conseil d'Administration appréciera.

L'Assemblée Générale a décidé que le prix maximum d'achat ne pourra excéder 30 euros par action, ce prix maximum n'étant applicable qu'aux acquisitions décidées à compter de la date de ladite Assemblée et non aux opérations à terme conclues en vertu d'une autorisation donnée par une précédente Assemblée Générale et prévoyant des acquisitions d'actions postérieures à la date de l'Assemblée Générale du 25 avril 2013.

En application de l'article R. 225-151 du Code de commerce, l'Assemblée Générale a fixé à 45 millions d'euros le montant global maximal autorisé affecté au programme de rachat d'actions.

L'autorisation a été consentie pour une durée de 18 mois à compter du jour de l'Assemblée et a privé d'effet, à hauteur de la partie non encore utilisée, l'autorisation antérieurement consentie par la cinquième résolution de l'Assemblée Générale du 19 avril 2012.

Contrat de liquidité

À partir du 5 juin 2006 et pour une durée d'un an renouvelable par tacite reconduction, la société Kaufman & Broad a confié à Rothschild & Cie Banque la mise en œuvre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie établie par l'Association Française des Entreprises d'Investissement et approuvée par l'Autorité des Marchés Financiers par décision du 22 mars 2005, publiée au bulletin des annonces légales obligatoires du 1^{er} avril 2005.

Pour la mise en œuvre de ce contrat, 4 millions d'euros ont été affectés au compte de liquidité, son montant ayant été par la suite diminué progressivement de 4 millions, à 2 millions, puis à 0,5 million d'euros.

Le 19 juillet 2011, Kaufman & Broad a effectué un apport complémentaire en espèces de 250 000 euros. Le 8 août 2011, Kaufman & Broad a effectué un nouvel apport complémentaire en espèces de 1 000 000 euros.

Au 31 décembre 2013, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité : 250 actions et 507 274,99 euros non investis en actions.

5.2.3.2. Bilan des opérations d'achat d'actions

Dans le cadre du contrat de liquidité mis en place début 2006 conforme à la charte de déontologie établie par l'Association Française des Entreprises d'Investissement et approuvée par l'Autorité des Marchés Financiers, Kaufman & Broad SA a procédé sur l'exercice 2013 aux opérations d'achat et de vente d'actions propres, comme suit :

Nombre d'actions achetées :	88 783 titres
Cours moyen des achats :	17,35 euros
Nombre d'actions vendues :	90 508 titres
Cours moyen des ventes :	17,47 euros
Montant total des frais de négociation :	35 000 euros

Au 30 novembre 2013, le groupe détenait 681 840 actions propres (représentant 3,16 % du capital de la société), dont 54 200 actions (représentant 0,25 % du capital de la société) destinées à couvrir les attributions d'actions gratuites de janvier 2012 et janvier 2013,

627 615 actions (représentant 2,91 % du capital de la société) afin d'assurer les autres objectifs du plan de rachat d'actions et 25 actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité (représentant moins de 0,01 % du capital de la société).

Le 5 octobre 2011, Kaufman & Broad a confié à Rothschild & Cie Banque la mission de l'assister pour les besoins de la réalisation de certains objectifs de son programme de rachat d'actions tel qu'autorisé par l'Assemblée Générale des actionnaires du 19 avril 2012. La société a porté de 250 000 à 600 000 puis à 1 000 000 le 14 septembre 2012, le nombre d'actions faisant l'objet du mandat confié à Rothschild & Cie Banque. Au 30 novembre 2013, la société détenait 669 636 titres acquis dans ce cadre (représentant 3,10 % du capital de la société).

5.2.3.3. Bilan des attributions d'actions gratuites

Conformément aux autorisations des Assemblées Générales des actionnaires d'avril 2009 et d'avril 2012 de la société Kaufman & Broad SA, il a été décidé la mise en place de plans d'attribution d'actions au profit de certains cadres de la société Kaufman & Broad SA et des sociétés qui lui sont liées afin, notamment, de les associer au développement de la société.

Dans le cadre du plan d'actions gratuites, le Conseil d'Administration du 17 février 2011 a attribué 36 000 actions gratuites, qui ont été définitivement attribuées à l'issue de la période d'acquisition de deux ans et ont été livrées au cours de l'exercice 2013.

La propriété des actions attribuées dans le cadre des différents plans d'attribution détaillés ci-dessous est transférée à l'issue de la période d'acquisition, soit après un délai de deux ans suivant la date d'attribution par le Conseil d'Administration.

Par ailleurs, les bénéficiaires de ces plans ne pourront pas transférer par quelque moyen que ce soit la propriété des actions effectivement acquises, avant l'expiration de la période de conservation, soit un délai de deux ans suivant la date d'acquisition desdites actions.

Les principales caractéristiques des plans en cours au 30 novembre 2013 au sein du groupe sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

Actions gratuites	Plan 17 janvier 2012	Plan 12 janvier 2013
Date d'autorisation par l'Assemblée Générale Extraordinaire	09/04/2009	19/04/2012
Date du Conseil d'Administration attribuant les actions	17/01/2012	22/01/2013
Nombre total d'actions attribuées	20 000	35 800
Nombre de bénéficiaires	21	40
Date de transfert de propriété des actions gratuites	17/01/2014	23/01/2015
Date de cession des actions gratuites	17/01/2016	23/01/2017
Actions devenues caduques	1 000	600
Actions en cours au 30 novembre 2013	19 000	35 800

5.2.3.4. Rapport spécial sur les options d'achat et de souscription présenté à l'Assemblée Générale du 11 avril 2014**5.2.3.4.1. État des options de souscription et d'achat (L. 225-184 al. 1) attribuées aux salariés et mandataires sociaux**

Désignation du plan	Date de l'autorisation de l'Assemblée	Date de l'attribution par le Conseil	Nature de l'option (S ou A) ^(a)	Nombre d'options attribuées	Date d'échéance	Prix d'exercice	Nombre d'options exercées en 2013	Options non exercées au 30/11/2013
Plan 2006	19 avril 2006	19 avril 2006	S	95 500	19 avril 2016	44,23 €	-	31 100

(a) S : Souscription ou A : Achat.

5.2.3.4.2. Options consenties aux mandataires sociaux au cours de l'exercice clos le 30 novembre 2013 (L. 225-184 al. 2)

Néant.

5.2.3.4.3. Options exercées par les mandataires sociaux au cours de l'exercice clos le 30 novembre 2013 (L. 225-184 al. 2)

Néant.

5.2.3.4.4. Options consenties durant l'exercice clos le 30 novembre 2013, aux dix salariés de la société dont le nombre d'options consenties est le plus élevé (L. 225-184 al. 3)

Néant.

5.2.3.4.5. Options exercées durant l'exercice clos le 30 novembre 2013 par les dix salariés de la société dont le nombre d'actions achetées ou souscrites est le plus élevé (L. 225-184 al. 3)

Néant.

5.2.3.5. Tableau de synthèse des opérations sur titres des mandataires sociaux et de leurs proches réalisés au cours du dernier exercice

Néant.

5.2.4. CAPITAL SOCIAL

Le capital social, au 30 novembre 2013, s'élève à 5 612 011,08 euros et est divisé en 21 584 658 actions de 0,26 euro de valeur nominale chacune, toutes souscrites en totalité et intégralement libérées.

5.2.5. CAPITAL AUTORISÉ MAIS NON ÉMIS

La synthèse des autorisations consenties par l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires au Conseil d'Administration à l'effet d'augmenter le capital social de la société par émission d'actions

ou de titres donnant accès audit capital figure au chapitre 10 « Annexes » section 10.4. « Tableau récapitulatif des délégations en matière d'augmentation de capital en cours de validité ».

5.2.6. TITRES NON REPRÉSENTATIFS DU CAPITAL

Le Conseil d'Administration dispose d'une autorisation consentie par l'Assemblée Générale Mixte du 19 avril 2012 à l'effet d'émettre des valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de

créances pour une durée de 26 mois, dans la limite d'un montant nominal maximum de 160 millions d'euros. Cette autorisation n'a pas été utilisée à ce jour.

5.2.7. AUTRES TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

La société a mis en place différents plans d'actions gratuites et d'options sur actions (voir notamment les sections 3.3.3. « Plans d'options d'achat ou de souscription d'actions – Attribution gratuite d'actions – Attribution de bons de souscriptions d'actions » et 5.2.3.3. « Bilan des attributions d'actions gratuites » et à la section 10.4. « Tableau récapitulatif des délégations en matière d'augmentation de capital en cours de validité »).

L'Assemblée Générale du 3 décembre 2007 a émis 721 086 bons de souscription d'actions. La société Financière Daunou 10, a renoncé

à ses droits au titre des 150 311 bons de souscription d'actions qu'elle détient. Le nombre résiduel de BSA à la clôture de l'exercice 2013 est de 394 058. L'exercice de ces BSA par leurs porteurs est susceptible de donner lieu à une augmentation de capital à terme d'un montant nominal maximum de 148 401,50 euros, auquel s'ajoutera le cas échéant le montant des augmentations de capital supplémentaires rendues nécessaires pour la préservation des droits des porteurs de BSA, en cas d'opérations financières nouvelles (voir section 3.3.4. « Bons de souscription d'actions »).

5.2.8. TABLEAU D'ÉVOLUTION DU CAPITAL

Opérations	Nombre d'actions émises	Montant nominal de l'augmentation de capital	Prime d'émission par action	Montant cumulé de la prime d'émission	Montants successifs du capital	Nombre cumulé d'actions	Valeur nominale
30 novembre 1997	-	-	-	29 992 949 F	19 414 200 F	194 142	100 F
21 janvier 2000	-	-	-	-	-	-	-
Division par trente de la valeur nominale des actions	5 630 118	-	-	29 992 949 F	19 414 200 F	5 824 260	3,3333 F
21 janvier 2000	-	-	-	-	-	-	-
Conversion du capital en euros ^(a)	-	10 696,89 €	-	4 572 395,60 €	2 970 372,60 €	5 824 260	0,51 €
7 février 2000							
Augmentation de capital en numéraire par appel public à l'épargne	5 130 000	2 616 300 €	22,49 €	119 946 095,60 €	5 586 672,60 €	10 954 260	0,51 €
7 février 2000							
Augmentation de capital en faveur du FCPE Kaufman & Broad Actionnariat ^(d)	18 937	9 657,87 €	21,34 €	120 350 211,18 €	5 596 330,47 €	10 973 197	0,51 €
10 février 2000							
Distribution de prime d'émission ^(b)	-	-	-	34 669 383,34 €	-	10 973 197	0,51 €
8 mars 2000							
Sur-allocation (Greenshoe) ^(c)	165 390	84 348,90 €	22,49 €	38 389 004,44 €	5 680 679,37 €	11 138 587	0,51 €
8 mars 2000							
Imputation des frais d'émission	-	-	-	35 729 089,28 €	-	11 138 587	0,51 €
19 avril 2006							
Augmentation de capital par prélèvement sur le poste de report à nouveau	-	111 385,87 €	-	35 729 089,28 €	5 792 065,24 €	11 138 587	0,52 €
Division par deux de la valeur nominale des actions	11 138 587	-	-	35 729 089,28 €	5 792 065,24 €	22 277 174	0,26 €
8 juillet 2009							
Réduction de capital	- 692 516	- 180 054,16 €	-	35 729 089,28 €	5 612 011,08 €	21 584 658	0,26 €

(a) Conversion de la valeur nominale du capital en euros et arrondissement du montant global par une augmentation du capital avec incorporation de réserves de 10 696,89 euros.

(b) En application de la sixième et de la huitième résolution de l'Assemblée Générale des actionnaires du 21 janvier 2000, la somme de 85 680 827,84 euros est allouée aux seuls actionnaires de la société existants à la date de l'Assemblée Générale du 21 janvier 2000 au prorata de leurs participations à cette date.

(c) L'offre aux particuliers et aux investisseurs institutionnels ayant été sursouscrite, l'augmentation de capital du 7 février 2000 a été complétée par une nouvelle augmentation au titre de l'exercice de l'option de sur-allocation.

(d) Voir section 3.3.2. « Plan d'Épargne d'Entreprise ».

5.3. RÉPARTITION ACTUELLE DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

5.3.1. ACTIONNARIAT DE LA SOCIÉTÉ AU 30 NOVEMBRE 2013 ET ÉVOLUTION SUR TROIS ANS

La composition de l'actionnariat de notre société au 30 novembre 2013 est la suivante :

Actionnaires au 30 novembre 2013

	Nombre d'actions	Pourcentage de capital	Pourcentage de droits de vote exerçable en Assemblée Générale	Pourcentage de droits de vote théorique
Actionnaires				
Sociétés détenues par des fonds détenus par PAI partners ^(a)	19 133 746	88,64 %	94,64 %	93,07 %
Public ^(b)	1 529 317	7,09 %	4,76 %	4,68 %
Kaufman & Broad SA	618 840	3,16 %	-	1,66 %
Employés	239 755	1,11 %	0,60 %	0,59 %
Total	21 584 658	100,00 %	100,00 %	100,00 %

(a) Financière Gaillon 8 représente 87,96 % du capital et 94,27 % des droits de vote.

(b) Les titres détenus par les Administrateurs sont inclus dans la rubrique « Public » de l'actionnariat au 30 novembre 2013.

Le nombre total connu au 30 novembre 2013 d'actions ayant droit de vote double s'élève à 19 374 321 actions. Ainsi, à cette même date, le nombre total de droits de vote théoriques de la société s'élève à 40 958 979 et le nombre total de droits de vote exerçables en Assemblée Générale s'élève à 40 277 139 (la différence correspondant au nombre d'actions auto-détenues par la société privées de droits de vote).

Le nombre d'actionnaires déclarés au nominatif s'élève à 88 personnes physiques ou morales.

Au 30 novembre 2013, le nombre d'actions détenues par les membres du Conseil d'Administration s'élève à 100 106 actions représentant 194 862 voix.

À la clôture de l'exercice, la participation des salariés telle que définie à l'article L. 225-102 du Code de commerce représentait 1,11 % du capital social de la société.

À la connaissance de la société, à l'exception des fonds détenus par PAI partners, il n'existe aucun autre actionnaire détenant plus de 5 % du capital ou des droits de vote.

Franchissement de seuil dans le contrôle de Kaufman & Broad SA

Depuis le 30 novembre 2013, la société n'a eu connaissance d'aucun franchissement de seuil par une société détenant plus de 5 % du capital ou des droits de vote de Kaufman & Broad SA.

Évolution de l'actionnariat postérieurement à la clôture de l'exercice Au 31 janvier 2014

	Nombre d'actions	Pourcentage de capital	Pourcentage de droits de vote exerçable en Assemblée Générale	Pourcentage de droits de vote théorique
Actionnaires				
Sociétés détenues par des fonds détenus par PAI partners ^(a)	19 133 070	88,64 %	94,61 %	93,00 %
Public ^(b)	1 513 258	7,01 %	4,79 %	4,71 %
Kaufman & Broad SA	698 575	3,24 %	-	1,71 %
Employés	239 755	1,11 %	0,60 %	0,58 %
Total	21 584 658	100,00 %	100,00 %	100,00 %

(a) Financière Gaillon 8 représente 87,95 % du capital et 94, 24 % des droits de vote.

(b) Les titres détenus par les Administrateurs sont inclus dans la rubrique « Public » de l'actionnariat au 31 janvier 2014.

La société n'a été informée d'aucun franchissement de seuil prévu par les dispositions légales et d'aucun autre franchissement statutaire depuis la clôture de l'exercice 2013.

La société n'a pas connaissance de variation significative de la composition de son actionnariat depuis le 31 janvier 2014.

**Détention d'actions Kaufman & Broad SA par les Administrateurs
au 31 janvier 2014****Nombre
d'actions** **Nombre de
droits de vote****Actionnaires**

Nordine Hachemi	22 806	22 806
Yves Galland	600	600
Lionel Zinsou	250	500
Olivier de Vregille	250	500
Alain de Pouzilhac	250	500
Frédéric Stévenin	250	500
Sophie Lombard	250	500
Sylvie Charles	250	250
Alexandre Dejoie ^(a)	-	-

Total	24 906	26 156
--------------	---------------	---------------

(a) M. Alexandre Dejoie a été coopté aux fonctions d'Administrateur suite à la démission de M. Guy Nafilyan. Cette cooptation sera soumise à la ratification de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires prévue pour se tenir le 11 avril 2014.

**5.3.2. MODIFICATIONS DANS LA RÉPARTITION DU CAPITAL AU COURS
DES TROIS DERNIERS EXERCICES****Évolution de l'actionnariat sur 3 ans**

	Nombre d'actions	2013 % de capital	Nombre d'actions	2012 % de capital	Nombre d'actions	2011 % de capital
Actionnaires						
Sociétés détenues par des fonds détenus par PAI partners ^(a)	19 133 746	88,64 %	19 133 746	88,64 %	19 133 746	88,64 %
Public	1 529 317	7,09 %	1 579 645	7,32 %	1 983 806	9,19 %
Kaufman & Broad SA	681 840	3,16 %	643 093	2,98 %	278 109	1,29 %
Employés	239 755	1,11 %	228 174	1,06 %	188 997	0,88 %
Total	21 584 658	100,00 %	21 584 658	100,00 %	21 584 658	100,00 %

(a) Financière Gaillon 8 SA représente 87,96 % du capital 30 novembre 2013 et au 30 novembre 2012.

Évolution en % des droits de vote sur trois ans au 30 novembre

Détenteurs	2013	2012	2011
Sociétés détenues par des fonds détenus par PAI partners ^(a)	94,64 %	94,88 %	94,26 %
Public	4,76 %	4,55 %	5,27 %
Employés (PEE)	0,60 %	0,57 %	0,47 %
Total	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Total droits de vote exerçable en Assemblée Générale	40 277 139	40 177 038	40 439 316
Total droits de vote théorique	40 958 979	40 820 131	40 717 425

(a) Financière Gaillon 8 représente 94,27 % des droits de vote au 30 novembre 2013 contre 94,51 % des droits de vote au 30 novembre 2012.

L'augmentation des droits de vote est principalement liée à l'acquisition de droits de vote double au titre des actions détenues par les sociétés contrôlées par PAI partners.

5.3.3. PERSONNES MORALES DÉTENANT LE CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

5.3.3.1. PAI partners

À la date du 31 janvier 2014, Financière Gaillon 8, société Anonyme dont le siège social est situé 232 rue de Rivoli à Paris (75001) et immatriculée sous le numéro 497 658 377 RCS Paris, détenait 87,95 % du capital et 94,24 % des droits de vote la société. Les actions Kaufman & Broad SA détenues par Financière Gaillon 8 ont été acquises :

- le 10 juillet 2007, auprès du groupe KB Home et de M. Guy Nafilyan par acquisition et apport d'un bloc d'actions Kaufman & Broad SA ;
- dans le cadre de l'Offre Publique d'Achat simplifiée, déposée le 10 juillet 2007 et ouverte du 6 au 31 août 2007, consécutivement à l'acquisition du bloc d'actions Kaufman & Broad SA de KB Home et M. Guy Nafilyan ;
- et pour le solde des actions détenues à ce jour par Financière Gaillon 8, par achats sur le marché.

À la date du présent document, le capital de Financière Gaillon 8 est détenu de la façon suivante :

- Financière Daunou 10 SARL, société qui regroupe des fonds gérés par le groupe PAI partners, détient 34 % du capital et 68 % des droits de vote de Financière Gaillon 8 ;
- le prêteur CA-CIB, à hauteur de 50 % du capital et 0 % des droits de vote ;
- Financière de Neuilly, véhicule d'investissement des managers du groupe ayant souhaité investir dans Financière Gaillon 8 au côté du groupe PAI partners, détient 16 % du capital et 32 % des droits de vote de Financière Gaillon 8.

PAI est une des principales sociétés européennes de capital-investissement et le plus important investisseur en *private-equity* en France. C'est l'un des investisseurs les plus anciens et les plus expérimentés d'Europe, ses origines remontant notamment à l'activité d'investissement en fonds propres de Paribas en 1872. Aujourd'hui, PAI partners SAS est une société indépendante, détenue par ses associés, qui gère et conseille des fonds dédiés de capital-investissement tiers, pour un montant total en capital investi de près de 4,3 milliards d'euros. Depuis 1994, PAI a mené 50 rachats d'entreprises dans dix pays européens, pour un montant de près de 36 milliards d'euros. PAI effectue des investissements de prise de contrôle de sociétés dans le cadre d'opérations à effet de levier (LBO), en faisant l'acquisition de participations majoritaires dans des sociétés européennes de taille moyenne à grande et bénéficiant d'une position de leader sur leur marché. PAI s'est spécialisé notamment dans les transactions supérieures à 300 millions d'euros avec des investissements en capital compris entre 100 et 300 millions d'euros se traduisant par un contrôle de l'actionariat. Il investit dans cinq secteurs de base : Biens de Consommation, Biens de l'Industrie, Distribution, Santé et Services aux entreprises. PAI adopte une vision très patrimoniale dans ses investissements et pour ce faire établit un partenariat stratégique avec l'équipe de direction des sociétés, afin de créer de la valeur en favorisant la mise en œuvre d'améliorations stratégiques et opérationnelles, le recentrage des activités de l'entreprise, la sélection d'investissements ciblés de dépenses en capital, de marketing, de R&D et de nouvelles installations, l'évaluation de nouvelles opportunités commerciales et l'identification

d'acquisitions complémentaires ainsi que la mise à profit de son vaste réseau de contacts industriels et financiers. PAI dispose d'une équipe de 50 professionnels hautement expérimentés provenant d'horizons professionnels divers. Avec des professionnels issus de neuf pays européens et des équipes basées à Paris, Londres, Luxembourg, Madrid, Milan, Munich et Stockholm, PAI associe une forte connaissance des marchés locaux à de grandes capacités et perspectives paneuropéennes.

Les risques liés au contrôle exclusif de la société par le groupe PAI partners sont présentés à la section 1.2.3.3. « Relations avec l'actionnaire majoritaire », étant précisé que la société n'estime pas que ce contrôle puisse être exercé de manière abusive, étant notamment rappelé que la société se réfère, en matière de gouvernement d'entreprise, au Code AFEP-MEDEF (voir les paragraphes 3.1.1.2.1. et suivants).

5.3.3.2. Pacte d'actionnaires

Il n'existe pas de pacte d'actionnaires signé par des sociétés du groupe avec des cocontractants extérieurs au groupe. Dans le cadre des opérations en co-promotion, un protocole d'accord est signé entre les associés afin de préciser la répartition des rôles et les honoraires à facturer correspondant à ces prestataires.

Le 3 décembre 2007, un pacte d'actionnaires, dont certaines stipulations concernent la société Kaufman & Broad, a été signé, en présence de la société Financière Gaillon 8, entre Financière Daunou 10 SARL (véhicule d'investissement de fonds gérés par PAI partners), Financière de Neuilly SAS (véhicule d'investissement de certains managers du groupe Kaufman & Broad qui ont souhaité investir dans Financière Gaillon 8) et certains salariés ou mandataires sociaux du groupe et les managers ayant investi dans Financière de Neuilly. L'objet du pacte, dont la durée est de dix ans, est notamment d'organiser les rapports au sein de Financière Gaillon 8 entre Financière Daunou 10, d'une part, et les managers du groupe et Financière de Neuilly, d'autre part, ainsi que de prévoir et d'organiser les circonstances et les conditions dans lesquelles les managers du groupe auront le droit ou l'obligation de céder les titres émis par la société Kaufman & Broad qu'ils détiennent. Ce pacte comprend ainsi un certain nombre de clauses visées à l'article L. 233-11 du Code de commerce et a fait l'objet d'une information de l'Autorité des Marchés Financiers (avis n° 208C0035 du 8 janvier 2008).

En outre, Financière Daunou 10 a également pris un certain nombre d'engagements en matière de gouvernance de Kaufman & Broad SA, dont notamment : (i) le maintien d'une structure à Conseil d'Administration, ainsi que le maintien des pouvoirs du Conseil d'Administration, du Président-Directeur Général dans les conditions décrites aux sections 3.1.1. et 3.1.3. ; (ii) le maintien des Comités spécialisés du Conseil d'Administration, étant précisé que le Comité d'Audit devra être composé pour moitié de représentants de Financière Daunou 10 ou de l'un de ses affiliés et que le Comité de Rémunération et Nomination devra être composé à hauteur des deux tiers de représentants de Financière Daunou 10 ou de l'un de ses affiliés, ainsi que la consultation préalable du Président-Directeur Général sur toute proposition de nomination d'un Administrateur et son accord préalable avant toute nomination d'un Administrateur indépendant ; et (iii) le maintien

de la composition et des règles de fonctionnement du Comité de Direction, du Comité Financier et du Comité Foncier dans les conditions décrites à la section 9.2. «Rapport du Président du Conseil d'Administration» deuxième partie paragraphe II.2. Dans le cadre de la restructuration de l'endettement de la société Financière Gaillon 8, les parties au pacte d'actionnaires visé ci-dessus, ainsi que la société PAI partners, ont conclu le 30 juin 2009 un nouveau pacte d'actionnaires annulant et remplaçant le pacte d'actionnaires conclu en 2007. Tout comme le pacte de 2007, l'objet du pacte d'actionnaires conclu le 30 juin 2009 est notamment d'organiser les rapports au sein de Financière Gaillon 8 entre Financière Daunou 10, d'une part, et les managers du groupe et Financière de Neuilly, d'autre part, ainsi que de prévoir et d'organiser les circonstances et les conditions dans lesquelles les managers du groupe auront le droit ou l'obligation de céder certains des titres émis par la société Kaufman & Broad qu'ils détiennent.

5.3.3.3. Nantissement

Les 11 201 760 titres Kaufman & Broad SA acquis par Financière Gaillon 8 le 10 juillet 2007 (représentant 50,28 % du capital social de la société) et les titres Kaufman & Broad SA acquis depuis sur le marché font l'objet d'un nantissement à compter de cette date au bénéfice des prêteurs au titre de la convention de Crédit Senior ayant partiellement financé l'acquisition des titres. Ce nantissement a vocation à être maintenu jusqu'au complet remboursement des sommes empruntées par Kaufman & Broad SA et Financière Gaillon 8 au titre de la convention de crédit susvisée et de leurs accessoires.

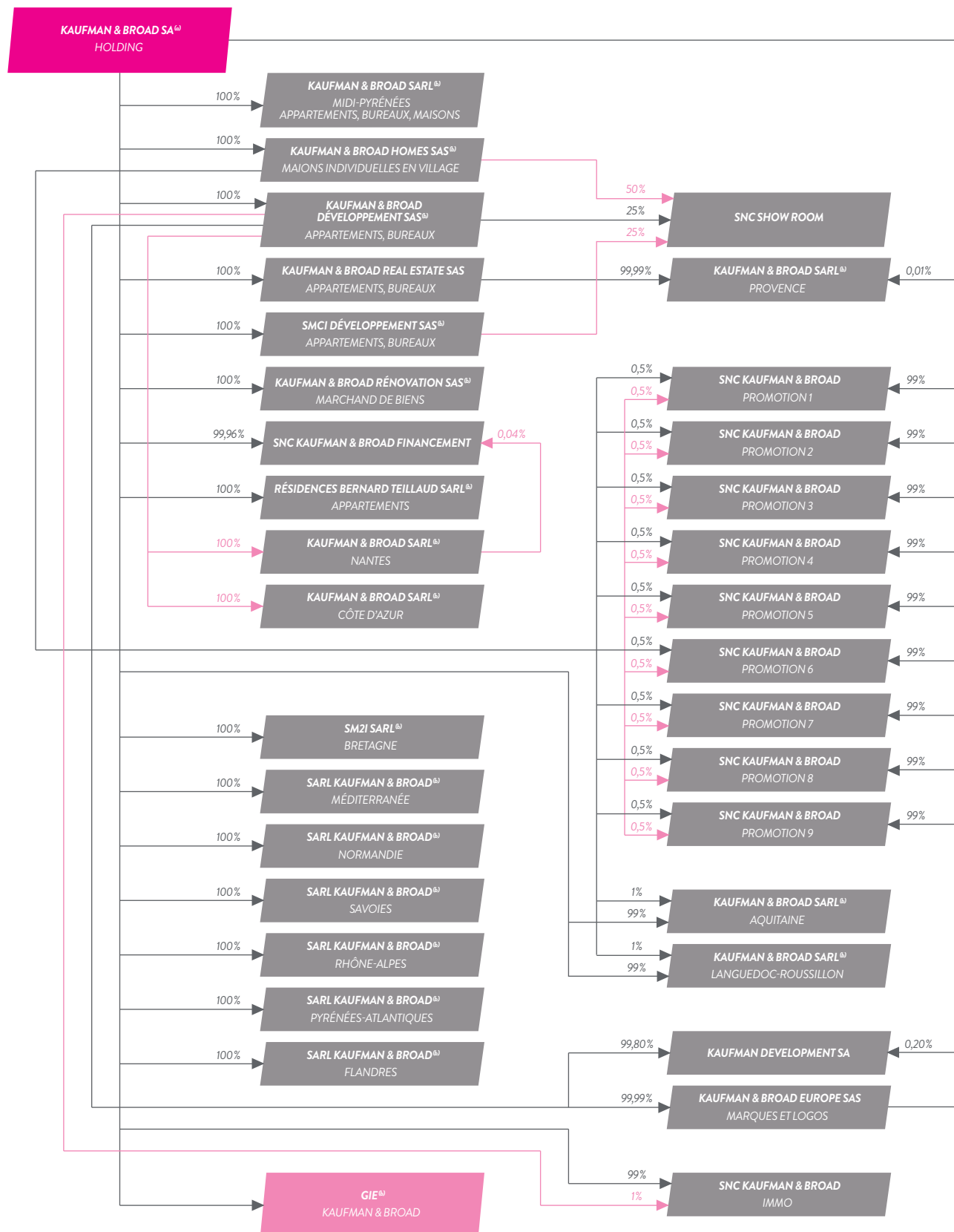
Un nantissement de second rang par Financière Gaillon 8 a été également consenti aux prêteurs de la convention de Crédit Mezzanine.

Au 30 novembre 2013, le nombre d'actions Kaufman & Broad SA nanties détenues par Financière Gaillon 8 s'élève à 18 984 801.

Nom de l'actionnaire inscrit au nominatif pur	Bénéficiaire	Date de départ du nantissement	Date d'échéance du nantissement	Condition de levée du nantissement	Nombre d'actions nanties de l'émetteur	Capital nanti de l'émetteur
Financière Gaillon 8 SAS	Prêteurs dans le cadre du contrat de Crédit Senior et du contrat de Crédit Mezzanine	10/07/2007	10/07/2016	Ce nantissement a vocation à être maintenu jusqu'au complet paiement des sommes emprunt au titre du contrat de Crédit Senior et du Crédit Mezzanine et de leurs accessoires	18 984 801	87,96 %
Total					18 984 801	87,96 %

5.3.4. ORGANIGRAMME DU GROUPE

L'organigramme des sociétés détenues par Kaufman & Broad SA, société holding, au 30 novembre 2013, leur pourcentage de détention du capital et des droits de vote sont indiqués sur le schéma suivant :



(a) L'ensemble des filiales du groupe Kaufman & Broad est situé sur le territoire français à l'exception de Kaufman Development (Belgique).

(b) Sociétés opérationnelles du groupe adhérant au GIE.

- Kaufman & Broad Europe était, jusqu'au 30 novembre 2013, une société Anonyme (SA) de droit belge au capital de 221 440 548 euros, ayant son siège social Rue des Colonies, 11 – 1000 Bruxelles (Belgique). À compter de cette date, le siège de Kaufman & Broad Europe SAS a été transféré à Neuilly-sur-Seine comme la majorité des entités du groupe Kaufman & Broad.

5.3.4.1. Conventions intra-groupes

Les caractéristiques et les modalités d'application des conventions conclues entre les différentes entités du groupe sont décrites à la section 4.1.6. note 31 «Transactions avec les parties liées».

5.4. MARCHÉ DES TITRES DE LA SOCIÉTÉ

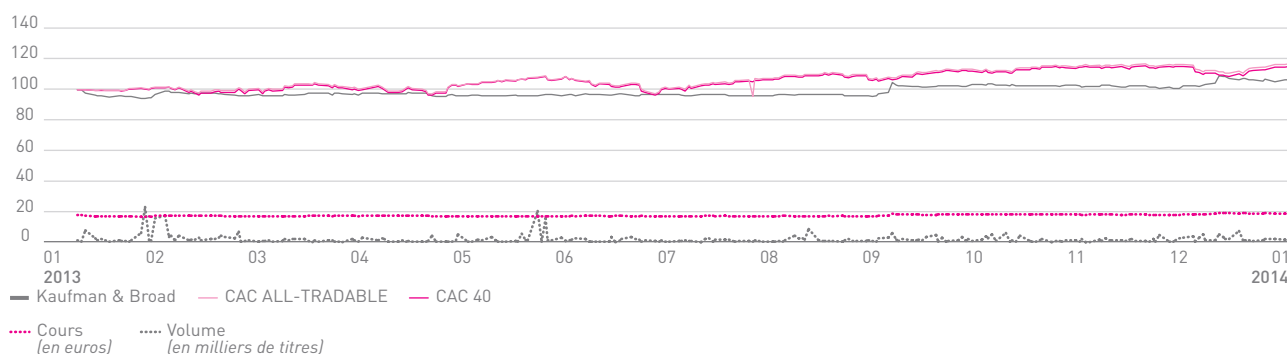
Depuis le 7 février 2000, les actions ordinaires de Kaufman & Broad SA sont cotées sur le Premier Marché de la Bourse de Paris devenu NYSE Euronext, sous le code ISIN FR0004007813. Du 1^{er} janvier au 31 décembre 2013, le CAC All-Tradable a augmenté de 16,76 % tandis que l'action Kaufman & Broad SA a progressé de 6,27 %.

2013

	Cours moyen	Volume cumulé en titres	Volume moyen en titres	Volume capitaux moyen	Volume cumulé en capitaux
Janvier	17,07	93 421	4 246	72 492	1 596 314
Février	17,13	42 674	2 134	36 560	735 298
Mars	17,17	23 491	1 175	20 163	402 639
Avril	17,13	23 190	1 104	18 920	396 188
Mai	17,04	65 227	2 965	50 508	1 110 365
Juin	17,11	22 787	1 139	19 494	388 683
Juillet	17,05	21 063	916	15 615	358 894
Août	17,08	35 755	1 625	27 756	610 512
Septembre	18,09	41 412	1 972	35 668	747 663
Octobre	18,15	36 005	1 565	28 413	653 547
Novembre	18,03	28 608	1 362	24 565	515 507
Décembre	18,70	46 846	2 342	43 807	872 964

Évolution de l'action Kaufman & Broad comparée au CAC 40 et CAC All-Tradable et du volume de l'action Kaufman & Broad

(base 100 au 2 janvier 2013)



5.5. DIVIDENDES

5.5.1. POLITIQUE DE DISTRIBUTION

La société a distribué, au cours des cinq dernières années, les montants suivants :

Exercice au titre duquel la distribution du dividende est intervenue	Nature	Distribution par action ^(a) (en euros)	Montant total (en euros)
2009	-	-	-
2010	-	-	-
2011	-	-	-
2012	Dividendes	2,31	48 455 611,05
2013	-	-	-

(a) Dividendes brut incluant celui rattaché aux actions auto-détenues.

Dans le cadre de l'accord sur l'aménagement du contrat de Crédit Senior signé le 23 janvier 2009 (voir section 4.1.5. note 25.1), la société ne pouvait procéder à aucune distribution de dividendes au cours des exercices s'achevant le 30 novembre 2009, 2010 et 2011. Depuis l'exercice 2012, elle ne peut procéder à des distributions de dividendes que dans la mesure où le Ratio d'Endettement serait égal ou inférieur à 3.

L'Assemblée Générale Ordinaire du 25 avril 2013 a pris acte de ce que la somme de 48 455 611,05 euros a été versée le 15 novembre 2012 aux actions – hors actions auto-détenues – correspondant à un dividende unitaire de 2,31 euros par action, aux termes d'une décision du Conseil d'Administration de distribution d'acompte sur dividendes en date du 23 octobre 2012.

5.5.2. DÉLAI DE PRESCRIPTION

Les dividendes non réclamés sont prescrits au profit de l'État à l'issue d'un délai de cinq ans à compter de la date de leur mise en paiement.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.



6.

ÉVOLUTION RÉCENTE ET PERSPECTIVES D'AVENIR

6.1. MARCHÉ

Le marché du logement en 2014 sera caractérisé par un environnement social, économique et financier toujours difficile.

Du fait du déséquilibre entre une demande toujours soutenue liée à la croissance démographique et l'évolution des comportements de cohabitation et un déficit historique de la production de logements qui s'est amplifiée depuis deux ans, une reprise progressive des réservations en volume pourrait être envisageable dans le courant du second semestre.

Malgré des perspectives de remontée faible et graduelle, le coût du crédit devrait se maintenir à un niveau attractif.

Le marché de l'Île-de-France devrait continuer à connaître des rythmes d'écoulement plus soutenus que le marché en Régions.

Le marché de l'Immobilier d'entreprise devrait être comparable à celui de 2013 compte tenu du contexte économique.

6.2. ORIENTATIONS

Kaufman & Broad intensifiera ses efforts de développement sur deux axes : le développement de son portefeuille foncier sur l'ensemble de ses activités et le renforcement de sa politique de commercialisation auprès des institutionnels et des prescripteurs.

La reconstitution du portefeuille foncier est conduite à la fois en quantité et en types de produits. Elle s'appuie sur la capacité du groupe à développer des ensembles immobiliers de taille significative et multi-usages (commercial, hôtellerie, logements, etc.).

Au-delà du leadership de Kaufman & Broad dans le réseau des bureaux de vente, l'enrichissement de ses modes de commercialisation aux particuliers, notamment par le développement des canaux institutionnels et prescripteurs, doit permettre au groupe de tirer pleinement partie de la puissance de la marque Kaufman & Broad.

Enfin, dans l'activité Immobilier d'entreprise, la stratégie de Kaufman & Broad reste fondée sur la grande sélectivité des projets retenus et le principe de pré-commercialisation à 100%.

Le détail des perspectives du logement neuf en France appréhendées par la société sont exposées à la section 2.1.4. « Perspectives » du chapitre 2 « Activité et situation du groupe Kaufman & Broad ».

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

7.

RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

7.1. RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

M. Nordine Hachemi

Président-Directeur Général de Kaufman & Broad SA

7.2. ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et que le rapport de gestion (section 10.7.) présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification

des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent document de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document de référence.

Les informations financières historiques présentées dans le présent document de référence ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux figurant dans la section 9.3.

Au titre de l'exercice 2011 dont les comptes sont incorporés par référence dans le présent document de référence (section 7.4), les contrôleurs légaux ont formulé dans leur rapport annuel, sans remettre en cause l'opinion qu'ils ont exprimée, les observations suivantes : l'attention est attirée sur la note 4.2.2.1. de l'annexe qui expose les changements comptables pratiqués par les principales filiales et leurs conséquences sur les comptes de l'exercice 2011 de Kaufman & Broad SA et la note 4.2.3. de l'annexe qui expose la situation fiscale latente au 30 novembre 2011 de Kaufman & Broad SA.

Neuilly-sur-Seine, le 4 mars 2014

Le Président-Directeur Général

7.3. RESPONSABLE DE LA COMMUNICATION FINANCIÈRE ET RELATIONS INVESTISSEURS

M. Bruno Coche

Directeur Général Adjoint Finances

Kaufman & Broad SA

127 avenue Charles de Gaulle

92207 Neuilly-sur-Seine Cedex

Téléphone : 01 41 43 43 43

Télécopie : 01 41 43 46 64

E-mail : infos-invest@ketb.com

Site Internet : www.ketb.com

Les comptes du groupe sont examinés par les Commissaires aux comptes deux fois par an : Audit complet des résultats annuels et examen limité des résultats semestriels. Le groupe communique sur ses données financières estimées chaque trimestre.

Le calendrier des publications est le suivant :

- les résultats du 1^{er} trimestre, le 9 avril 2014 après Bourse ;
- les résultats du 1^{er} semestre, le 10 juillet 2014 après Bourse ;
- les résultats du 3^e trimestre, le 30 septembre 2014 après Bourse ;
- les résultats annuels, en janvier 2015.

(Cet agenda peut être soumis à des modifications)

7.4. INFORMATIONS INCLUSES PAR RÉFÉRENCE

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document de référence :

- les comptes consolidés et annuels et les rapports d'Audit correspondant figurant respectivement aux sections 4.1., 4.2., 9.3.1. et 9.3.2. du document de référence de l'exercice 2011 déposé auprès de l'AMF en date du 30 mars 2012 sous le n° D. 12-0252 ;
- les informations financières figurant aux sections 2.1., 2.2. et 1.1.2.1.1. du document de référence 2011 déposé auprès de l'AMF en date du 30 mars 2012 sous le n° D. 12-0252 ;
- les comptes consolidés et annuels et les rapports d'Audit correspondant figurant respectivement aux sections 4.1., 4.2., 9.3.1. et 9.3.2. du document de référence de l'exercice 2012 déposé auprès de l'AMF en date du 2 avril 2013 sous le n° D. 13-0247 ;
- les informations financières figurant aux sections 2.1., 2.2. et 1.1.2.1.1. du document de référence 2012 déposé auprès de l'AMF en date du 2 avril 2013 sous le n° D. 13-0247 ;
- les parties non incluses de ces documents sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du document de référence.

8.

RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

8.1. COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

ERNST & YOUNG Audit

1-2, place des Saisons 92400 Courbevoie – Paris La Défense 1
représenté par M. Gilles Cohen,

entré en fonction le 9 avril 2009, mandat expirant à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 30 novembre 2014.

DELOITTE & ASSOCIÉS

185, avenue Charles de Gaulle 92524 Neuilly-sur-Seine Cedex
représenté par M. Joël Assayah,

entré en fonction le 9 avril 2009, mandat expirant à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 30 novembre 2014.

8.2. COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

AUDITEX

1-2, place des Saisons 92037 Paris La Défense Cedex

entré en fonction le 9 avril 2009, mandat expirant à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 30 novembre 2014.

B.E.A.S.

195, avenue Charles de Gaulle 92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

entré en fonction le 9 avril 2009, mandat expirant à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 30 novembre 2014.

8.3. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX PRIS EN CHARGE PAR LE GROUPE

Voir section 4.1.6. « Informations complémentaires » – note 32 « Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le groupe ».

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

9.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.1.	ORDRE DU JOUR ET RÉOLUTIONS DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 11 AVRIL 2014	208
9.2.	RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	219
9.3.	RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	238
9.3.1.	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	238
9.3.2.	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	239
9.3.3.	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	240
9.3.4.	Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil d'Administration	244
9.4.	RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION	245

9.1. ORDRE DU JOUR ET RÉOLUTIONS DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 11 AVRIL 2014

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 11 AVRIL 2014

ORDRE DU JOUR :

Décisions ordinaires

- examen et approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 30 novembre 2013 ;
- affectation du résultat de l'exercice clos le 30 novembre 2013 ;
- examen et approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 30 novembre 2013 ;
- examen et approbation de l'avenant au Contrat de Licence avec la société Kaufman & Broad Europe, constituant une convention visée à l'article L. 225-38 du Code de commerce ;
- examen et approbation des engagements pris par la société au bénéfice de M. Philippe Jossé à l'occasion de la cessation de ses fonctions de Directeur Général Délégué ;
- examen et approbation de l'annulation de l'engagement d'indemnisation pris par la société au bénéfice de M. Philippe Jossé, Directeur Général Délégué, en contrepartie de sa clause de non concurrence ;
- examen et approbation de l'annulation de l'engagement pris par la société d'accorder une retraite complémentaire à cotisations définies à M. Philippe Jossé, Directeur Général Délégué ;
- examen et approbation de l'engagement d'indemnisation pris par la société au bénéfice de M. Nordine Hachemi, Directeur Général, en cas de cessation de ses fonctions ;
- examen et approbation de l'engagement d'indemnisation pris par la société au bénéfice de M. Nordine Hachemi, Directeur Général, en contrepartie de sa clause de non concurrence ;
- examen et approbation de l'engagement pris par la société d'accorder une retraite complémentaire à cotisations définies à M. Nordine Hachemi, Directeur Général ;
- avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2013 à M. Guy Nafilyan, Président-Directeur Général ;
- avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2013 à M. Nordine Hachemi, Directeur Général ;
- avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2013 à M. Philippe Jossé, Directeur Général Délégué ;
- ratification de la cooptation de M. Alexandre Dejoie en tant qu'Administrateur ;
- nomination de M. Joël Monribot en qualité d'Administrateur ;
- nomination d'un Administrateur ;
- autorisation à consentir au Conseil d'Administration, pour une durée de dix-huit mois, à l'effet de procéder à l'achat par la société de ses propres actions pour un prix maximum de 35 euros par action, soit un prix global maximum de 52 500 000 euros.

Décisions extraordinaires

- autorisation à consentir au Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet de procéder à l'annulation d'actions détenues par la société par suite de rachat de ses propres titres ;
- autorisation à consentir au Conseil d'Administration, pour une durée de trente-huit mois, à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions à émettre, ou d'actions existantes au profit des salariés et/ou de dirigeants mandataires sociaux de la société et des entités liées, sous conditions de performance, dans la limite de 200 000 actions de capital dont un maximum de 50 000 actions pourront être attribuées aux dirigeants mandataires sociaux ;
- 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 valeurs mobilières donnant accès au capital de la société pour un montant maximal de 1 400 000 euros ou à l'attribution de titres de créances, pour un montant maximal de 160 000 000 euros avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires ;
- délégation de compétence à consentir au Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la société pour un montant maximal de 1 400 000 euros ou à l'attribution de titres de créances, pour un montant maximal de 160 000 000 euros, à un prix fixé selon les dispositions légales et réglementaires en vigueur au jour de l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, dans le cadre d'une offre au public, avec droit de priorité ;
- délégation de compétence à consentir au Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec maintien ou avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires dans le cadre d'options de surallocation ;
- autorisation à consentir au Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-six mois, en cas d'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, de fixer le prix d'émission selon des modalités fixées par l'Assemblée Générale dans la limite de 10% du capital social ;
- délégation de compétence à consentir au Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'émettre des actions pouvant être assorties de titres donnant accès au capital en rémunération d'apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital dans la limite de 10% du capital social ;
- délégation de compétence à consentir au Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès à une quotité du capital de la société ou, sous réserve que le titre premier soit une action, à l'attribution de titres de créances en rémunération de titres apportés à toute offre publique d'échange initiée par la société pour un montant maximum de 1 400 000 euros ;
- 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 valeurs mobilières donnant accès au capital de la société

avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, au profit des adhérents de Plan(s) d'Épargne d'Entreprise du groupe pour un montant maximal de 1 % du capital, à un prix fixé selon les dispositions du Code du travail ;

- fixation des plafonds généraux des délégations de compétence à un montant nominal de 1 400 000 euros pour les augmentations de capital par voie d'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et de 160 000 000 euros, pour les émissions de valeurs mobilières donnant accès au capital ou à un titre de créance ; fixation de plafonds particuliers pour les augmentations de capital susceptibles de résulter de l'attribution d'actions gratuites.

Décision ordinaire

Pouvoirs

TEXTE DES RÉSOLUTIONS

Décisions ordinaires

PREMIÈRE RÉSOLUTION

(Examen et approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 30 novembre 2013)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, du rapport du Président du Conseil d'Administration sur les travaux du Conseil d'Administration et sur le contrôle interne et des rapports des Commissaires aux comptes, approuve les comptes annuels concernant l'exercice clos le 30 novembre 2013, comprenant le bilan, le compte de résultat et l'annexe, tels qu'ils lui ont été présentés par le Conseil d'Administration, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports, faisant apparaître un bénéfice net de 79 966 898,68 euros.

L'Assemblée Générale prend acte de ce qu'aucune dépense ou charge visée à l'article 39-4 du Code Général des Impôts, n'a été engagée par la société au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2013.

DEUXIÈME RÉSOLUTION

(Affectation du résultat de l'exercice clos le 30 novembre 2013)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, décide d'affecter le bénéfice de l'exercice clos le 30 novembre 2013, s'élevant à 79 966 898,68 euros, au poste Report à Nouveau, qui s'élèvera ainsi à 204 850 693,40 euros.

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

Exercices	Dividendes	Éligibilité à l'abattement
2010	néant	néant
2011	néant	néant
2012	2,31 €/action	oui

TROISIÈME RÉSOLUTION

(Examen et approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 30 novembre 2013)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, du rapport du Président du Conseil d'Administration sur les travaux du Conseil d'Administration et sur le contrôle interne et des rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés, approuve les comptes consolidés concernant l'exercice clos le 30 novembre 2013, comprenant le bilan et le compte de résultat consolidés ainsi que l'annexe, tels qu'ils lui ont été présentés par le Conseil d'Administration, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports et qui font apparaître un bénéfice net (part du groupe) de 40 848 milliers d'euros.

QUATRIÈME RÉSOLUTION

(Examen et approbation de l'avenant au Contrat de Licence avec la société Kaufman & Broad Europe, constituant une convention visée à l'article L. 225-38 du Code de commerce)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce, approuve l'avenant au Contrat de Licence conclu le 10 juillet 2007 avec la société Kaufman & Broad Europe en vue de modifier la clause de durée. Le Contrat de Licence aura désormais une durée indéterminée avec une faculté de résiliation moyennant un préavis de trois mois.

CINQUIÈME RÉSOLUTION

(Examen et approbation des engagements pris par la société au bénéfice de M. Philippe Jossé à l'occasion de la cessation de ses fonctions de Directeur Général Délégué)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les engagements réglementés visés à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, approuve l'engagement d'indemnisation pris par la société au bénéfice de M. Philippe Jossé, à l'occasion de la cessation de ses fonctions de Directeur Général Délégué, tel qu'autorisé par le Conseil d'Administration.

SIXIÈME RÉSOLUTION

(Examen et approbation de l'annulation de l'engagement d'indemnisation pris par la société au bénéfice de M. Philippe Jossé, Directeur Général Délégué, en contrepartie de sa clause de non concurrence)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les engagements réglementés visés à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, approuve l'annulation de l'engagement d'indemnisation pris par la société au bénéfice de M. Philippe Jossé, Directeur Général Délégué, en contrepartie de sa clause de non concurrence, telle qu'autorisée par le Conseil d'Administration.

SEPTIÈME RÉSOLUTION

(Examen et approbation de l'annulation de l'engagement pris par la société d'accorder une retraite complémentaire à cotisations définies à M. Philippe Jossé, Directeur Général Délégué)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les engagements réglementés visés à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, approuve l'annulation de l'engagement pris par la société d'accorder une retraite complémentaire à cotisations définies à M. Philippe Jossé, Directeur Général Délégué, telle qu'autorisée par le Conseil d'Administration.

HUITIÈME RÉSOLUTION

(Examen et approbation de l'engagement d'indemnisation pris par la société au bénéfice de M. Nordine Hachemi, Directeur Général, en cas de cessation de ses fonctions)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les engagements réglementés visés à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, approuve l'engagement d'indemnisation pris par la société au bénéfice de M. Nordine Hachemi, Directeur Général, en cas de cessation de ses fonctions, tel qu'autorisé par le Conseil d'Administration.

NEUVIÈME RÉSOLUTION

(Examen et approbation de l'engagement d'indemnisation pris par la société au bénéfice de M. Nordine Hachemi, Directeur Général, en contrepartie de sa clause de non concurrence)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les engagements réglementés visés à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, approuve l'engagement d'indemnisation pris par la société au bénéfice de M. Nordine Hachemi, Directeur Général, en contrepartie de sa clause de non concurrence, tel qu'autorisé par le Conseil d'Administration.

DIXIÈME RÉSOLUTION

(Examen et approbation de l'engagement pris par la société d'accorder une retraite complémentaire à cotisations définies à M. Nordine Hachemi, Directeur Général)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les engagements réglementés visés à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, approuve l'engagement pris par la société d'accorder une retraite complémentaire à cotisations définies à M. Nordine Hachemi, Directeur Général, tel qu'autorisé par le Conseil d'Administration.

ONZIÈME RÉSOLUTION

(Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2013 à M. Guy Nafilyan, Président-Directeur Général)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, émet

un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2013 à M. Guy Nafilyan, Président-Directeur Général, du 1^{er} décembre 2012 au 30 juin 2013 et Président du Conseil d'Administration du 1^{er} juillet 2013 au 30 novembre 2013, tels que figurant dans le Document de Référence (partie 4.4.1.2 du rapport de gestion « Rémunération des mandataires sociaux »).

DOUZIÈME RÉSOLUTION

(Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2013 à M. Nordine Hachemi, Directeur Général)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2013 à M. Nordine Hachemi, Directeur Général, tels que figurant dans le Document de Référence (partie 4.4.1.2 du rapport de gestion « Rémunération des mandataires sociaux »).

TREIZIÈME RÉSOLUTION

(Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2013 à M. Philippe Jossé, Directeur Général Délégué)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2013 à M. Philippe Jossé, Directeur Général Délégué, tels que figurant dans le Document de Référence (partie 4.4.1.2 du rapport de gestion « Rémunération des mandataires sociaux »).

QUATORZIÈME RÉSOLUTION

(Ratification de la cooptation de M. Alexandre Dejoie, en qualité d'Administrateur)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, décide de ratifier la cooptation, par le Conseil d'Administration du 24 janvier 2014, de M. Alexandre Dejoie, en qualité d'Administrateur, en remplacement de M. Guy Nafilyan, démissionnaire, pour la durée restant à courir du mandat de ce dernier, soit jusqu'à l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 30 novembre 2015.

QUINZIÈME RÉSOLUTION

(Nomination de M. Joël Monribot, en qualité d'Administrateur)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, décide de nommer, à compter de ce jour, M. Joël Monribot, en qualité d'Administrateur, pour une durée de trois années, soit jusqu'à l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 30 novembre 2016.

SEIZIÈME RÉSOLUTION

(Nomination d'un Administrateur)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, décide de nommer, à compter de ce jour, _____, en qualité d'Administrateur, pour une durée de trois années, soit

jusqu'à l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 30 novembre 2016.

DIX- SEPTIÈME RÉSOLUTION

(Autorisation à consentir au Conseil d'Administration, pour une durée de dix-huit mois, à l'effet de procéder à l'achat par la société de ses propres actions pour un prix maximum de 35 euros par action, soit un prix global maximum de 52 500 000 euros)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, autorise le Conseil d'Administration, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce et du règlement européen n° 2273/2003 du 22 décembre 2003, à faire acheter par la société ses propres 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 charte de déontologie de l'AMAFI reconnue par l'AMF ;
- l'acquisition d'actions aux fins de conservation et de remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe en tant que pratique admise par l'AMF ;
- l'attribution 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 aux titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société lors de l'exercice des droits attachés à ces titres et ce, conformément à la réglementation en vigueur ;
- l'annulation éventuelle des actions acquises, sous réserve de l'adoption de la 18^e résolution à caractère extraordinaire figurant à l'ordre du jour de l'Assemblée Générale de ce jour.

Les opérations d'acquisition, de cession ou de transfert ci-dessus décrites pourront être effectuées par tout moyen compatible avec la Loi et la réglementation en vigueur, y compris par l'utilisation d'instruments financiers dérivés et par acquisition ou cession de blocs.

Ces opérations pourront intervenir à tout moment, y compris en période d'offre publique sur les actions de la société, sous réserve que cette offre soit réglée intégralement en numéraire et sous réserve des périodes d'abstention prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

L'Assemblée Générale fixe le nombre maximum d'actions pouvant être acquises au titre de la présente résolution à 7% du capital social, ajusté des opérations postérieures à la présente Assemblée affectant le capital, étant précisé (i) que dans le cadre de l'utilisation de la présente autorisation, le nombre d'actions auto-détenues devra être pris en considération afin que la société reste en permanence dans la limite d'un nombre d'actions auto-détenues au maximum égal à 7% du capital social et (ii) que le nombre d'actions auto-détenues pour être remises en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5% du capital.

L'Assemblée Générale décide que le montant total consacré à ces acquisitions ne pourra pas dépasser 52 500 000 euros et décide que le prix maximum d'achat ne pourra excéder 35 euros par action.

En cas d'augmentation de capital par incorporation au capital de primes, réserves, bénéfices ou autres sous forme d'attribution d'actions gratuites durant la durée de validité de la présente autorisation ainsi qu'en cas de division ou de regroupement des actions, le prix unitaire maximum ci-dessus visé sera ajusté par l'application d'un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital avant l'opération et ce que sera ce nombre après l'opération.

L'Assemblée Générale confère au Conseil d'Administration, avec faculté de délégation dans les conditions prévues par la Loi, tous les pouvoirs nécessaires à l'effet :

- de décider la mise en œuvre de la présente autorisation ;
- de passer tous ordres de bourse, conclure tous accords en vue, notamment, de la tenue des registres d'achats et de ventes d'actions, conformément à la réglementation en vigueur ;
- d'effectuer toutes déclarations et de remplir toutes autres formalités et, de manière générale, faire ce qui sera nécessaire.

Le Conseil d'Administration informera les actionnaires réunis en Assemblée Ordinaire annuelle de toutes les opérations réalisées en application de la présente résolution.

La présente autorisation est consentie pour une durée de 18 mois à compter du jour de la présente Assemblée.

Elle annule et remplace l'autorisation antérieurement consentie sous la 13^e résolution de l'Assemblée Générale du 25 avril 2013.

Décisions Extraordinaires

DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION

(Autorisation à consentir au Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet de procéder à l'annulation d'actions détenues par la société par suite de rachat de ses propres titres)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, autorise le Conseil d'Administration, conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce à annuler, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, tout ou partie des actions de la société que cette dernière détient ou détiendrait dans le cadre de l'article L. 225-209 susvisé et à réduire le capital social du montant nominal global des actions ainsi annulées, dans la limite, par périodes de 24 mois, de 10% du capital social ajusté des opérations d'augmentation de capital postérieures à la présente Assemblée affectant le capital.

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration à l'effet de réaliser la ou les réductions de capital, imputer la différence entre le prix de rachat des actions annulées et leur valeur nominale sur tous postes de réserves et primes, procéder aux modifications consécutives des statuts, réaffecter la fraction de la réserve légale devenue disponible en conséquence de la réduction de capital, ainsi qu'effectuer toutes les déclarations auprès de l'Autorité des Marchés Financiers, remplir toutes autres formalités et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire.

La présente autorisation est donnée pour une période de vingt-six mois à compter de ce jour.

Elle annule et remplace l'autorisation antérieurement consentie sous la 13^e résolution de l'Assemblée Générale du 19 avril 2012.

DIX NEUVIÈME RÉSOLUTION

(Autorisation de consentir au Conseil d'Administration, pour une durée de trente-huit mois, à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions à émettre, ou d'actions existantes au profit des salariés et/ou de dirigeants mandataires sociaux de la société et des entités liées, sous conditions de performance, dans la limite de 200 000 actions de capital dont un maximum de 50 000 actions pourront être attribués aux dirigeants mandataires sociaux)

L'Assemblée Générale statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

- autorise le Conseil d'Administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à l'attribution gratuite d'actions ordinaires de la société, à émettre ou existantes, au profit des membres du personnel salarié ou de dirigeants mandataires sociaux de la société et de sociétés françaises et étrangères ou de groupements d'intérêt 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 ;
- décide que, sans préjudice de l'incidence éventuelle des ajustements visés ci-après, le nombre total d'actions attribuées gratuitement ne pourra dépasser 200 000 actions, étant précisé que le nombre d'actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux ne pourra pas dépasser 50 000 actions ;
- décide que l'attribution des actions à leurs bénéficiaires sera définitive soit i) au terme d'une période d'acquisition d'une durée minimale de deux ans, les bénéficiaires devant alors conserver lesdites actions pendant une durée minimale de deux ans à compter de leur attribution définitive, soit ii) au terme d'une période d'acquisition minimale de quatre ans, et dans ce cas sans période de conservation minimale. Il est entendu que le Conseil d'Administration aura la faculté de choisir entre ces deux possibilités et de les utiliser alternativement ou concurremment, et pourra, dans le premier cas, allonger la période d'acquisition et/ou de conservation, et dans le second cas, allonger la période d'acquisition et/ou fixer une période de conservation ;
- il est toutefois précisé que l'attribution sera définitive par anticipation en cas de décès ou d'invalidité d'un bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou la troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale ;
- décide que l'attribution définitive des actions aux bénéficiaires mandataires sociaux devra être subordonnée à la réalisation de conditions de performances définies par le Conseil d'Administration ;
- décide que l'attribution définitive des actions aux bénéficiaires salariés pourra être subordonnée à la réalisation de conditions de performances définies par le Conseil d'Administration ;
- fixe la durée minimale de conservation des actions par leurs bénéficiaires à deux ans à compter de leur attribution définitive. Toutefois, cette obligation pourra être réduite ou supprimée par le Conseil d'Administration pour les actions dont la période d'acquisition aura été fixée à une durée de quatre ans ;
- fixe à trente-huit (38) mois à compter de la présente Assemblée la durée de validité de la présente autorisation ;

- prend acte que si l'attribution porte sur des actions à émettre, la présente autorisation emporte de plein droit, au profit des bénéficiaires des actions attribuées gratuitement, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription.

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration, dans le respect des Lois et règlements en vigueur ainsi que des dispositions de la présente résolution, pour mettre en œuvre celle-ci et notamment :

- fixer les conditions notamment de performance et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions, arrêter la ou les listes des bénéficiaires des attributions ;
- fixer, sous réserve de la durée minimale ci-dessus indiquée, la durée de conservation des actions sachant qu'il appartiendra au Conseil d'Administration pour les actions qui seraient, le cas échéant, attribuées aux dirigeants mandataires sociaux visés à l'article L. 225-197-1, II al. 4 du Code de commerce, soit de décider que ces actions ne pourront être cédées par les intéressés avant la cessation de leurs fonctions, soit de fixer la quantité de ces actions qu'ils seront tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions ;
- décider s'il y a lieu, en cas d'opérations sur le capital social qui interviendraient pendant la période d'acquisition des actions attribuées, de procéder à un ajustement du nombre des actions attribuées à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires et, dans cette hypothèse, déterminer les modalités de cet ajustement ;
- procéder, si l'attribution porte sur des actions à émettre, aux augmentations de capital par incorporation de réserves ou de primes d'émission de la société qu'il y aura lieu de réaliser au moment de l'attribution définitive des actions à leurs bénéficiaires, fixer les dates de jouissance des actions nouvelles, modifier les statuts en conséquence ;
- accomplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire.

Elle met fin, à compter de ce jour, à l'autorisation antérieurement consentie sous la 12^e résolution de l'Assemblée Générale du 19 avril 2012.

VINGTIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence de consentir au Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la société pour un montant maximal de 1 400 000 euros ou à l'attribution de titres de créances, pour un montant maximal de 160 000 000 euros avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129, L. 225-129-2 et L. 228-92 :

- 1/ délègue au Conseil d'Administration sa compétence à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, à l'émission, en France et/ou à l'étranger, en euros, ou en tout autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies, d'actions ordinaires et/ou

de toutes autres valeurs mobilières, y compris de bons de souscription ou de bons d'acquisition émis de manière autonome, donnant accès au capital de la société ou donnant droit à un titre de créance, sous les formes et conditions que le Conseil d'Administration jugera convenables ;

étant précisé que l'émission d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme à des actions de préférence est exclue de la présente délégation ;

- 2/ fixe à vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée la durée de validité de la présente délégation de compétence ;
- 3/ décide qu'en cas d'usage, par le Conseil d'Administration, de la présente délégation de compétence :

- le montant nominal total 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 1 400 000 euros étant précisé :

- qu'en cas d'augmentation de capital par incorporation au capital de primes, réserves, bénéfices ou autres sous forme d'attribution d'actions gratuites durant la durée de validité de la présente délégation de compétence, le montant nominal total (hors prime d'émission) susvisé sera ajusté par l'application d'un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital après l'opération et ce qu'était ce nombre avant l'opération,
- au plafond ci-dessus s'ajoutera le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément à l'article L. 228-99 du Code de commerce, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, 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,
- 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 160 000 000 euros ou la contre-valeur à ce jour de ce montant en toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies ;

- 4/ décide qu'en cas d'usage de la présente délégation de compétence :

- les actionnaires auront un droit préférentiel de souscription et pourront souscrire à titre irréductible proportionnellement au nombre d'actions alors détenu par eux, le Conseil ayant la faculté d'instituer un droit de souscription à titre réductible et de prévoir une clause d'extension exclusivement destinée à satisfaire des ordres de souscription à titre réductible qui n'auraient pas pu être servis,
- si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le Conseil d'Administration pourra notamment offrir au public, totalement ou partiellement, les actions et/ou les valeurs mobilières non souscrites ;

- 5/ donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de délégation au Directeur Général, ou en accord avec ce dernier, à un Directeur Général Délégué, pour mettre en œuvre, dans les conditions fixées par la Loi, la présente délégation, imputer les frais des augmentations de capital social sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième

du nouveau capital après chaque augmentation ;

- 6/ prend acte de ce que la présente autorisation annule et remplace la délégation accordée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale du 19 avril 2012.

VINGT ET UNIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence à consentir au Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la société pour un montant maximal de 1 400 000 euros ou à l'attribution de titres de créances, pour un montant maximal de 160 000 000 euros, à un prix fixé selon les dispositions légales et réglementaires en vigueur au jour de l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, dans le cadre d'une offre au public, avec droit de priorité)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-136 et suivants et L. 228-92 :

- 1/ délègue au Conseil d'Administration sa compétence à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, à l'émission, en France et/ou à l'étranger en euros, ou en toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies, par offre au public, d'actions ordinaires et/ou d'autres valeurs mobilières, y compris de bons de souscription ou de bons d'acquisition émis de manière autonome, donnant accès au capital de la société ou donnant droit à un titre de créance, sous les formes et conditions que le Conseil d'Administration jugera convenables ;

étant précisé que l'émission d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme à des actions de préférence est exclue de la présente délégation ;

- 2/ fixe à vingt-six (26) mois, à compter de la présente Assemblée, la durée de validité de la présente délégation ;

- 3/ décide qu'en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation de compétence :

- le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en conséquence de l'émission d'actions ou de valeurs mobilières visées au 1/ ci-dessus est fixé à 1 400 000 euros, étant précisé :

- qu'en cas d'augmentation de capital par incorporation au capital de primes, réserves, bénéfices ou autres sous forme d'attribution d'actions gratuites durant la durée de validité de la présente délégation de compétence, le montant nominal total (hors prime d'émission) susvisé sera ajusté par l'application d'un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital après l'opération et ce qu'était ce nombre avant l'opération,
- au plafond ci-dessus s'ajoutera le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément à l'article L. 228-99 du Code de commerce, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, 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 ;

- 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 160 000 000 euros ou la contre-valeur à ce jour de ce montant en toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies ;
- 4/ décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et autres valeurs mobilières pouvant être émises par la société en application de la présente résolution. Les actionnaires auront, pendant un délai et selon les modalités fixées par le Conseil d'Administration conformément aux dispositions de l'article L. 225-135 du Code de commerce et pour tout ou partie d'une émission effectuée, une priorité de souscription ;
- 5/ donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de délégation au Directeur Général, ou en accord avec ce dernier, à un Directeur Général Délégué, pour mettre en œuvre, dans les conditions fixées par la Loi, la présente délégation, imputer les frais des augmentations de capital social sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ;
- 6/ prend acte qu'en cas d'usage de la présente délégation de compétence, la décision d'émettre des valeurs mobilières donnant accès au capital d'une société dont la société détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital, l'émission devra également être autorisée par l'Assemblée Générale Extraordinaire de la société dans laquelle les droits sont exercés ;
- 7/ prend acte de ce que la présente autorisation annule et remplace la délégation accordée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale du 19 avril 2012.

VINGT DEUXIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence à consentir au Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec maintien ou avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires dans le cadre d'options de surallocation)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, délègue au Conseil d'Administration, dans le cadre des émissions qui seraient décidées en application des délégations conférées au Conseil d'Administration en vertu des précédentes résolutions (20^e et 21^e résolutions), sa compétence à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre prévu dans l'émission initiale, dans les conditions des articles L. 225-135-1 et R. 225-118 du Code de commerce, dans la limite des plafonds prévus aux dites résolutions et pour la durée prévue aux dites résolutions.

VINGT TROISIÈME RÉSOLUTION

(Autorisation à consentir au Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-six mois, en cas d'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, de fixer le prix d'émission selon des modalités fixées par l'Assemblée Générale dans la limite de 10 % du capital social)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du

rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions de l'article L. 225-136 du Code de commerce, autorise le Conseil d'Administration, en cas de mise en œuvre de la 21^e résolution, à déroger aux conditions de fixation de prix prévues par ladite résolution et à le fixer selon les modalités suivantes :

- le prix d'émission des actions ordinaires sera au moins égal à la moyenne pondérée des cours des deux dernières séances de bourse de l'action sur le marché réglementé de NYSE Euronext à Paris précédant sa fixation éventuellement après correction, s'il y a lieu, de ce montant, pour tenir compte de la différence de date de jouissance, et éventuellement diminué d'une décote maximale de 5 % ;
- le prix d'émission des valeurs mobilières 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 à la moyenne pondérée des deux dernières séances de bourse de l'action, sur le marché réglementé de NYSE Euronext à Paris, précédant (i) la fixation du prix d'émission des dites valeurs mobilières donnant accès au capital ou (ii) l'émission des actions issues de l'exercice des droits à l'attribution d'actions attachées aux dites valeurs mobilières donnant accès au capital lorsque celui-ci est exerçable au gré de la société après correction, s'il y a lieu, de ce montant, pour tenir compte de la différence de date de jouissance, et éventuellement diminué d'une décote maximale de 5 % ;
- le montant nominal maximum d'augmentation de capital résultant de la mise en œuvre de la présente résolution ne pourra excéder 10 % du capital social par période de 12 mois ainsi que le plafond fixé par la 27^e résolution sur lequel il s'impute.

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

Elle annule et remplace la délégation accordée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale du 19 avril 2012.

VINGT QUATRIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence à consentir au Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'émettre des actions pouvant être assorties de titres donnant accès au capital en rémunération d'apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital dans la limite de 10 % du capital social)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément à l'article L. 225-147 du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'Administration les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder dans la limite de 10 % du capital actuel de la société, à l'émission d'actions de la société pouvant être assorties de titres donnant accès au capital en rémunération des apports en nature consentis à la société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables ;
- décide que les émissions d'actions réalisées en exécution de la présente délégation s'imputeront sur les plafonds visés à la 27^e résolution ci-dessous ;

- prend acte que les actionnaires de la société ne disposeront pas du droit préférentiel de souscription aux actions qui seraient émises en vertu de la présente délégation, ces dernières ayant exclusivement vocation à rémunérer des apports en nature ;
- donne pouvoir au Conseil d'Administration, pour mettre en œuvre la présente autorisation, approuver la valeur des apports, imputer les frais des augmentations de capital social sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et modifier les statuts en conséquence.

La présente délégation de compétence est consentie pour une durée de (vingt-six) 26 mois à compter du jour de la présente Assemblée.

La présente autorisation annule et remplace la délégation accordée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale du 19 avril 2012.

VINGT CINQUIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence à consentir au Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès à une quotité du capital de la société ou, sous réserve que le titre premier soit une action, à l'attribution de titres de créances en rémunération de titres apportés à toute offre publique d'échange initiée par la société pour un montant maximum de 1 400 000 euros)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux articles, L. 225-148, L. 225-129 et L. 228-92 du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'Administration sa compétence de décider en une ou plusieurs fois l'émission d'actions et/ou de 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 créance, en rémunération des titres apportés à toute offre publique d'échange initiée en France ou à l'étranger par la société sur les titres d'une autre société admis aux négociations sur l'un des marchés réglementés visés audit article L. 225-148 ;
- décide que le montant nominal total (hors prime d'émission) des augmentations de capital susceptibles d'être ainsi réalisées par voie d'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou, sous réserve que le titre premier soit une action, donnant droit à l'attribution de titres de créances, ne pourra être supérieur à 1 400 000 euros, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément à la Loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital. 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 ;
- décide que les émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès à une quotité du capital de la société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance en exécution de la présente délégation s'imputeront sur les plafonds visés à la 27^e résolution ci-dessous ;
- prend acte que les actionnaires de la société ne disposeront pas du droit préférentiel de souscription aux actions et/ou valeurs

mobilières qui seraient émises en vertu de la présente délégation, ces dernières ayant exclusivement vocation à rémunérer des titres apportés à une offre publique d'échange initiée par la société ;

- prend acte que le prix des actions et valeurs mobilières qui seraient émises dans le cadre de la présente délégation sera défini sur la base de la législation applicable en matière d'offre publique d'échange ;
- donne pouvoir au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la Loi, de mettre en œuvre la présente autorisation et d'imputer les frais des augmentations de capital social sur le montant des primes afférentes à ces augmentations.

La présente délégation de compétence est consentie pour une durée de (vingt-six) 26 mois à compter du jour de la présente Assemblée.

La présente autorisation annule et remplace la délégation accordée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale du 19 avril 2012.

VINGT SIXIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence à consentir au Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'émettre des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la société avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, au profit des adhérents de Plan(s) d'Epargne d'Entreprise du groupe pour un montant maximal de 1 % du capital, à un prix fixé selon les dispositions du Code du travail)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires et connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux articles L. 225-129-2, L. 225-138, L. 225-138-1 du Code de commerce et L. 3332-1 et suivants du Code du travail et afin également de satisfaire aux dispositions de l'article L. 225-129-6 du Code de commerce :

- 1/ délègue au Conseil d'Administration sa compétence à l'effet (i) d'augmenter, en une ou plusieurs fois, le capital social par l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital 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 au 3. ci-dessous dans les conditions et limites prévues par l'article L. 3332-21 du Code du travail, étant précisé en tant que de besoin que le Conseil d'Administration pourra substituer en tout ou partie à cette augmentation de capital la cession, aux mêmes conditions, de titres déjà émis détenus par la société ;
- 2/ décide que le nombre d'actions susceptibles de résulter de l'ensemble des actions émises en vertu de la présente délégation, y compris celles résultant des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital éventuellement attribuées gratuitement en substitution totale ou partielle de la décote dans les conditions fixées par l'article L.3332-18 et suivants du Code du travail, ne devra pas excéder 1 % du capital. Aux actions ainsi émises s'ajoutera, le cas échéant, le nombre d'actions supplémentaires à émettre pour préserver conformément à la Loi les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ;

- 3/ décide que (i) le prix d'émission des actions nouvelles ne pourra être ni supérieur à la moyenne des premiers cours cotés de l'action lors des vingt séances précédant le jour de la décision du Conseil d'Administration ou du Directeur Général fixant la date d'ouverture de la souscription, ni inférieur de plus de 20% à cette moyenne ; étant précisé que le Conseil d'Administration ou le Directeur Général pourra, le cas échéant, réduire ou supprimer la décote qui serait éventuellement retenue pour tenir compte, notamment, des régimes juridiques et fiscaux applicables hors de France ou choisir de substituer totalement ou partiellement à cette décote maximale de 20% l'attribution gratuite d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et que (ii) le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera déterminé dans les conditions fixées par l'article L. 3332-21 du Code du travail ;
- 4/ décide de supprimer au profit des adhérents au(x) Plan(s) d'Épargne du groupe le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou aux valeurs mobilières donnant accès au capital de la société pouvant être émises en vertu de la présente délégation et de renoncer à tout droit aux actions et valeurs mobilières donnant accès au capital pouvant être attribuées gratuitement sur le fondement de la présente résolution ;
- 5/ délègue tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la Loi, à l'effet notamment de :
- décider si les actions doivent être souscrites directement par les salariés adhérents aux Plans d'Épargne du groupe ou si elles devront être souscrites par l'intermédiaire d'un Fonds Commun de Placement d'Entreprise (FCPE) ou d'une SICAV d'Actionariat Salarié (SICAVAS) ;
 - déterminer les sociétés dont les salariés pourront bénéficier de l'offre de souscription ;
 - déterminer s'il y a lieu de consentir un délai aux salariés pour la libération de leurs titres ;
 - fixer les modalités d'adhésion au(x) PEE du groupe, en établir ou modifier le règlement ;
 - fixer les dates d'ouverture et de clôture de la souscription et le prix d'émission des titres ;
 - procéder, dans les limites fixées par l'article L. 3332-18 et suivants du Code du travail, à l'attribution d'actions gratuites ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et fixer la nature et le montant des réserves, bénéfices ou primes à incorporer au capital ;
 - arrêter le nombre d'actions nouvelles à émettre et les règles de réduction applicables en cas de sur-souscription ;
 - imputer les frais des augmentations de capital social, et des émissions d'autres titres donnant accès au capital, sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation.

La présente délégation de compétence est consentie pour une durée de (vingt-six) 26 mois à compter du jour de la présente Assemblée.

VINGT SEPTIÈME RÉSOLUTION

(Fixation des plafonds généraux des délégations de compétence à un montant nominal de 1 400 000 euros pour les augmentations de capital par voie d'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et de 160 000 000 euros, pour les émissions de valeurs mobilières donnant accès au capital ou à un titre de créance ; fixation de plafonds particuliers pour les augmentations de capital susceptibles de résulter de l'attribution d'actions gratuites)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, décide de fixer ainsi qu'il suit les limites globales des montants des émissions qui pourraient être décidées en vertu des délégations de compétence au Conseil d'Administration résultant des résolutions précédentes :

- le montant nominal maximum (hors prime d'émission) des augmentations de capital par voie d'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ne pourra être supérieur à 1 400 000 euros, majoré du montant nominal des augmentations de capital à réaliser pour préserver, conformément à la Loi, 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 160 000 000 euros ou la contre-valeur à ce jour de ce montant en toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies ;
- étant précisé que les augmentations de capital résultant ou susceptibles de résulter des délégations consenties par la 19^e résolution s'ajoutent au montant maximal des augmentations de capital sus indiquées.

Décision ordinaire

VINGT HUITIÈME RÉSOLUTION

(Pouvoirs)

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait des présentes à l'effet de procéder à toutes formalités légales en rapport avec les résolutions qui précèdent.

MODALITÉS DE PARTICIPATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE ORDINAIRE ET EXTRAORDINAIRE DU 11 AVRIL 2014

Les actionnaires peuvent prendre part à cette Assemblée quel que soit le nombre d'actions dont ils sont propriétaires, nonobstant toutes clauses statutaires contraires.

Il est justifié du droit de participer aux Assemblées Générales des sociétés par l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application de l'article L. 228-1 du Code de commerce, au troisième jour ouvré précédant l'Assemblée, soit le 8 avril 2014 à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

L'inscription ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité doit être constaté par une attestation de participation délivrée par ce dernier, le cas échéant par voie électronique dans les conditions prévues à l'article R. 225-61 du Code de commerce, et annexée au formulaire de vote à distance ou de procuration, ou encore, à la demande de carte d'admission établie au nom de l'actionnaire ou pour le compte de l'actionnaire représenté par l'intermédiaire inscrit.

Une attestation est également délivrée à l'actionnaire souhaitant participer physiquement à l'Assemblée et qui n'a pas reçu sa carte d'admission le troisième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris.

À défaut d'assister personnellement à cette Assemblée, les actionnaires peuvent choisir entre l'une des trois formules suivantes :

- 1/ adresser une procuration à la société sans indication de mandataire ;
- 2/ donner une procuration à toute personne physique ou morale de son choix dans les conditions prévues à l'article L. 225-106 I du Code de commerce. Ainsi, l'actionnaire devra adresser à CACEIS Corporate Trust une procuration écrite et signée indiquant son nom, prénom et adresse ainsi que ceux de son mandataire accompagnée de la photocopie d'une pièce d'identité de l'actionnaire et du mandataire. La révocation du mandat s'effectue dans les mêmes conditions de forme que celles utilisées pour sa constitution ;
- 3/ voter par correspondance.

Conformément aux dispositions de l'article R. 225-79 du Code de commerce, la notification de la désignation et de la révocation d'un mandataire peut également être effectuée par voie électronique, selon les modalités suivantes :

- pour les actionnaires au nominatif : en envoyant un e-mail à l'adresse électronique suivante infos-actionnaire@ketb.com en précisant leurs nom, prénom, adresse et leur identifiant CACEIS Corporate Trust pour les actionnaires au nominatif pur (information disponible en haut et à gauche de leur relevé de compte titres) ou leur identifiant auprès de leur intermédiaire financier pour les actionnaires au nominatif administré, ainsi que les nom et prénom du mandataire désigné ou révoqué ;
- pour les actionnaires au porteur : en envoyant un e-mail à l'adresse électronique suivante infos-actionnaire@ketb.com en précisant leur nom, prénom, adresse et références bancaires complètes ainsi que les nom et prénom du mandataire désigné ou révoqué, puis en demandant impérativement à leur intermédiaire

financier qui assure la gestion de leur compte-titres d'envoyer une confirmation écrite (par courrier) à CACEIS Corporate Trust – Service Assemblées Générales Centralisées – 14, rue Rouget de Lisle – 92862 Issy-Les-Moulineaux Cedex 9 (ou par fax au 01.49.08.05.82).

Seules les notifications de désignation ou de révocation de mandats dûment signées, complétées et réceptionnées au plus tard trois jours avant la date de tenue de l'Assemblée Générale ou dans le délai prévu par l'article R. 225-80 du Code de commerce pourront être prises en compte. Par ailleurs, seules les notifications de désignation ou de révocation de mandats pourront être adressées à l'adresse électronique susvisée, toute autre demande ou notification portant sur un autre objet ne pourra être prise en compte et/ou traitée.

L'actionnaire qui a déjà exprimé son vote à distance, envoyé un pouvoir ou demandé sa carte d'admission ou une attestation de participation peut à tout moment céder tout ou partie de ses actions. Cependant, si la cession intervient avant le troisième jour ouvré précédant l'Assemblée, soit le 8 avril 2014, à zéro heure, heure de Paris, la société invalide ou modifie en conséquence, selon le cas, le vote exprimé à distance, le pouvoir, la carte d'admission ou l'attestation de participation. À cette fin, l'intermédiaire habilité teneur de compte notifie la cession à la société ou à son mandataire et lui transmet les informations nécessaires.

Aucune cession ni aucune autre opération réalisée après le troisième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, quel que soit le moyen utilisé, n'est notifiée par l'intermédiaire habilité ou prise en considération par la société, nonobstant toute convention contraire.

Les formulaires de procuration et de vote par correspondance sont adressés automatiquement aux actionnaires inscrits en compte nominatif pur ou administré par courrier postal.

Conformément à la Loi, l'ensemble des documents qui doivent être communiqués à cette Assemblée Générale, seront mis à la disposition des actionnaires, dans les délais légaux, au siège social de Kaufman & Broad SA et sur le site Internet de la société <http://www.ketb.com> ou transmis sur simple demande adressée à CACEIS Corporate Trust.

Pour les propriétaires d'actions au porteur, les formulaires de procuration et de vote par correspondance leurs seront adressés sur demande réceptionnée par lettre recommandée avec avis de réception par CACEIS Corporate Trust – Service Assemblées Générales Centralisées – 14, rue Rouget de Lisle – 92862 Issy-Les-Moulineaux Cedex 9 au plus tard six jours avant la date de l'Assemblée.

Pour être comptabilisé, le formulaire de vote par correspondance, complété et signé, devra être retourné à CACEIS Corporate Trust – Service Assemblées Générales Centralisées – 14, rue Rouget de Lisle – 92862 Issy-Les-Moulineaux Cedex 9 au plus tard trois jours avant la tenue de l'Assemblée.

Lorsque l'actionnaire a déjà exprimé son vote à distance, envoyé un pouvoir ou demandé sa carte d'admission ou une attestation de participation, il ne peut plus choisir un autre mode de participation à l'Assemblée, sauf disposition contraire des statuts.

Les actionnaires peuvent poser des questions écrites à la société conformément aux articles L. 225-108 et R. 225-84 du Code de commerce. Ces questions doivent être adressées au siège social de la société, par lettre recommandée avec accusé de réception (ou par voie de télécommunication électronique à l'adresse suivante infos-actionnaire@ketb.com au plus tard le quatrième jour ouvré précédant la date de l'Assemblée Générale). Elles doivent être accompagnées d'une attestation d'inscription en compte.

Les demandes motivées d'inscription de points ou de projets de résolutions à l'ordre du jour par les actionnaires remplissant les conditions légales en vigueur, doivent être adressées au siège social, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception, et être réceptionnées au plus tard vingt-cinq jours avant la tenue de l'Assemblée Générale.

Ces demandes doivent être accompagnées d'une attestation d'inscription en compte justifiant de la possession ou de la représentation par les auteurs de la demande de la fraction du capital

exigée par l'article R. 225-71 du Code de commerce. La liste des points ajoutés à l'ordre du jour et le texte des projets de résolution seront publiés sur le site Internet de la société, conformément à l'article R. 225-73-1 du Code de commerce. La demande d'inscription de projets de résolutions est accompagnée du texte des projets de résolutions qui peuvent être assorties d'un bref exposé des motifs.

Il est en outre rappelé que l'examen par l'Assemblée Générale des points à l'ordre du jour et des résolutions qui seront présentés est subordonné à la transmission par les intéressés, au plus tard le troisième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, d'une nouvelle attestation justifiant de l'enregistrement comptable de leurs titres dans les mêmes conditions que celles indiquées ci-dessus.

Les documents relatifs à l'Assemblée seront mis en ligne à l'adresse suivante : <http://www.ketb.com> au plus tard 21 jours avant l'Assemblée Générale.

9.2. RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, le Président rend compte dans ce rapport de la composition du Conseil, de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par le groupe Kaufman & Broad, des éventuelles limitations apportées par le Conseil d'Administration aux pouvoirs du Directeur Général, des dispositions du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF qui ne sont pas totalement suivies par le groupe et des principes et des règles arrêtés par le Conseil d'Administration pour déterminer

les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux de la société.

Ce rapport a été préparé par le Président avec l'assistance de la direction générale et de la direction financière en tenant compte des avis et des recommandations de l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP), du Mouvement des Entreprises de France (MEDEF), de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) et de la Compagnie Nationale des Commissaires aux comptes (CNCC).

Le Comité d'Audit de Kaufman & Broad a examiné ce rapport lors de sa séance du 17 février 2014. Ce rapport a été approuvé par le Conseil d'Administration le 20 février 2014.

PREMIÈRE PARTIE : GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration et des Comités spécialisés sont définies par la Loi, les statuts de la société et les dispositions du Règlement intérieur du Conseil d'Administration et des chartes des Comités.

I. Modalités et fonctionnement du Conseil d'Administration

I.1. Code de gouvernement d'entreprise

Pour l'élaboration du présent rapport, la société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF de décembre 2008, révisé en juin 2013 qui peut être consulté sur le site du MEDEF (<http://www.medef.com>).

Recommandations AFEP-MEDEF partiellement ou non appliquées

Explications

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

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

18.1 Le Comité de rémunération ne doit comporter aucun dirigeant mandataire social et doit être composé majoritairement d'Administrateurs indépendants.

6.4 En matière de représentation des hommes et des femmes, l'objectif est que chaque Conseil atteigne puis maintienne un pourcentage de 20% de femmes dans un délai de 3 ans et d'au moins 40% de femmes dans un délai de 6 ans, à compter de l'Assemblée Générale de 2010.

Le Conseil d'Administration comprend neuf membres dont deux femmes soit plus de 20% et respecte donc à ce stade le Code AFEP-MEDEF et il est envisagé le renforcement de la proportion de femmes à moyen terme en vue de dépasser les 40% requis à compter de l'Assemblée Générale de 2016.

14 L'échelonnement des mandats doit être organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux des Administrateurs.

Le renouvellement des mandats des Administrateurs n'est pas stricto sensu organisé par voie de roulement, mais la durée des mandats est de trois ans et les renouvellements des mandats sont échelonnés afin d'éviter le renouvellement en bloc de l'ensemble des Administrateurs.

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

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

I.2. Règles de composition du Conseil d'Administration

La société Kaufman & Broad SA est administrée par un Conseil d'Administration de trois membres au moins et de 18 membres au plus, nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires pour une durée de trois années. Les mandats des Administrateurs sortants sont renouvelables.

Les statuts de la société prévoient que le nombre d'Administrateurs personnes physiques ou représentants permanents de personnes morales, âgés de plus de 70 ans, ne pourra pas dépasser trois Administrateurs à l'issue de chaque Assemblée Générale Ordinaire annuelle appelée à statuer sur les comptes sociaux et qu'aucun Administrateur ne pourra exercer de telles fonctions au-delà de son 75^e anniversaire. Par ailleurs, les statuts de la société prévoient que le Président du Conseil d'Administration doit être une personne physique de moins de 70 ans et que nul ne peut être Directeur Général ou Directeur Général Délégué s'il est âgé de plus de 70 ans.

Le Règlement intérieur du Conseil, détaillé ci-dessous, précise que la proportion des Administrateurs indépendants doit être égale au tiers au moins de l'effectif du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration nomme parmi ses membres un Président qui doit être une personne physique. Le Président organise et dirige les travaux du Conseil d'Administration, dont il rend compte à l'Assemblée Générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la société et s'assure, en particulier, que les Administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le Conseil d'Administration de Kaufman & Broad SA compte actuellement neuf membres.

I.3. Autres dispositions statutaires et Règlement intérieur

Les statuts de la société prévoient également que le Conseil d'Administration, sur proposition de son Président, peut nommer des censeurs, choisis parmi les actionnaires et dont le nombre ne peut excéder deux. Le Conseil d'Administration n'a pas fait usage de cette faculté.

Le Conseil d'Administration de la société a établi un Règlement intérieur. Sa dernière actualisation date du 13 février 2009 en vue, notamment, de refléter expressément un certain nombre de recommandations du Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise.

Ce Règlement intérieur décrit le mode de fonctionnement, les pouvoirs et les attributions du Conseil d'Administration et précise les règles de déontologie applicables aux membres du Conseil d'Administration. Il prévoit notamment les règles applicables à la tenue des séances du Conseil d'Administration par visioconférence ou par d'autres moyens de télécommunication, ainsi que les dispositions relatives à la fréquence des réunions, à la présence des Administrateurs et à leurs obligations d'information en ce qui concerne les règles de cumul de mandats, les conflits d'intérêts, les conventions réglementées et les opérations sur les titres de la société.

Il prévoit que le Conseil peut nommer des Comités dont les membres sont chargés d'étudier les questions que le Conseil renvoie à leur examen. Il prévoit que chaque Administrateur de la société doit détenir au minimum 250 actions et s'abstenir d'intervenir sur le marché des titres pendant les 30 jours calendaires qui précèdent la publication des résultats trimestriels, semestriels et annuels de la

société. Il rappelle que chaque Administrateur doit mettre au nominatif les titres détenus lors de son entrée en fonction ou acquis ultérieurement, et informer l'AMF de toute opération de souscription, d'achat ou de vente effectuée, directement ou par personnes interposées, sur les titres de la société ou d'instruments financiers à terme sur ces titres.

Le Règlement intérieur du Conseil d'Administration est disponible sur le site Internet de Kaufman & Broad (<http://www.ketb.com>).

I.4. Missions du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration a pour mission principale de déterminer les orientations de l'activité de la société et de veiller à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, le Conseil se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

En particulier, les opérations suivantes sont soumises à l'autorisation ou l'approbation préalable du Conseil :

- tout changement important d'activité de la société ou d'une de ses filiales ;
- toute acquisition ou cession d'une entité dont la valeur d'entreprise est supérieure à 10 millions d'euros (à l'exception d'entité dont l'actif est constitué de terrains et/ou d'immeubles en vue de développer des programmes immobiliers) ;
- tout endettement au-delà des facilités de crédit, lignes bilatérales et découverts autorisés ;
- budget annuel ;
- plan d'affaires à moyen terme.

Le Règlement intérieur précise également que d'une manière générale, le Conseil examine et décide les opérations d'importance véritablement stratégique, éventuellement après étude au sein d'un Comité *ad hoc* ; en particulier, toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée de la société fait l'objet d'une approbation préalable par le Conseil. Le champ d'application de cette approbation préalable ne porte pas seulement sur les opérations externes d'acquisition ou de cession, mais aussi sur les investissements importants de croissance organique ou les opérations de restructuration interne de la société.

Le Conseil procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns et procède à l'examen et à l'arrêté des comptes semestriels et annuels (sociaux et/ou consolidés), ainsi qu'à l'arrêté et l'approbation des rapports y afférents prévus par la réglementation en vigueur.

I.5. Missions et pouvoirs du Président-Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués

La direction générale de la société est assumée sous sa responsabilité par le Président du Conseil d'Administration. Le Président-Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social sous réserve des pouvoirs que la Loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires ou qu'elle réserve de façon spéciale au Conseil d'Administration ainsi que des opérations soumises à l'autorisation préalable du Conseil par son Règlement intérieur. Il représente la société à l'égard des tiers.

Le Conseil d'Administration du 15 février 2013 a renouvelé pour une période d'une année l'autorisation donnée à son Président-Directeur Général, avec faculté de délégation, de consentir au nom de la société des cautions, avals ou garanties (y compris les garanties financières d'achèvement) :

- à l'égard des Administrations fiscales et douanières, sans limitation de durée ni de montant ;
- à l'égard de tous autres tiers, sans limitation de durée et pour un montant total n'excédant pas 2 000 000 000 euros, et ce y compris les montants nécessaires aux garanties financières d'achèvement.

Cette autorisation a été renouvelée, pour une nouvelle année et pour le même montant total, par le Conseil d'Administration du 20 février 2014.

Sur proposition du Président-Directeur Général, le Conseil d'Administration peut nommer un ou plusieurs Directeurs Généraux Délégués dont le nombre ne peut être supérieur à cinq. Les Directeurs Généraux Délégués sont des personnes physiques ; ils peuvent être choisis parmi les Administrateurs ou en dehors d'eux. En accord avec le Président-Directeur Général, le Conseil détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux Directeurs Généraux Délégués.

Sur proposition du Président-Directeur Général et après avoir entendu lecture du rapport du Comité de Rémunération et de Nomination, le Conseil d'Administration du 20 décembre 2012 a nommé M. Philippe Jossé en qualité de Directeur Général Délégué à compter du 1^{er} février 2013, avec les mêmes pouvoirs que le Directeur Général.

En date du 15 mai 2013, le Conseil d'Administration, après avoir pris connaissance de l'avis du Comité de Rémunération et de Nomination, a décidé de mettre fin aux fonctions de M. Philippe Jossé avec effet immédiat.

En prévision de la fin de mandat de M. Guy Nafilyan envisagée en janvier 2014, la Conseil d'Administration du 25 juin 2013 a décidé de procéder à la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général en procédant à la nomination, à compter du 1^{er} juillet 2013, de M. Guy Nafilyan en qualité de Président du Conseil d'Administration et à la nomination, à compter de la même date, de M. Nordine Hachemi, en qualité de Directeur Général et de Vice-Président du Conseil d'Administration.

Lors de sa séance du 24 janvier 2014, le Conseil d'Administration, après avoir pris connaissance du rapport du Comité de Rémunération et de Nomination, a décidé de procéder à la nomination de M. Nordine Hachemi, en qualité de Président du Conseil d'Administration exerçant la direction générale de la société, suite à la décision de M. Guy Nafilyan de mettre fin, pour convenance personnelle, à l'exercice de ses fonctions de Président du Conseil d'Administration.

Le Directeur Général est révocable à tout moment par le Conseil. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à dommages et intérêts, sauf lorsque le Directeur Général assume les fonctions de Président du Conseil d'Administration.

I.6. Réunions et délibérations du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige, et au moins deux fois par an, soit au siège social, soit en tout autre endroit indiqué dans la convocation. Les Administrateurs sont convoqués par le Président aux séances du

Conseil d'Administration par tout moyen et même verbalement. Si le Conseil ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois, le tiers de ses membres peut demander au Président de convoquer celui-ci sur un ordre du jour déterminé. Le Directeur Général peut également demander au Président de convoquer le Conseil d'Administration sur un ordre du jour déterminé.

Chaque Administrateur reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles.

Les réunions du Conseil d'Administration sont présidées par le Président du Conseil d'Administration ou, en cas d'absence du Président, par un Administrateur désigné à cet effet.

Le Conseil ne délibère valablement que si la moitié au moins des Administrateurs sont présents. Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents et représentés.

Sont réputés présents pour le calcul du *quorum* et de la majorité, les Administrateurs qui participent à la réunion du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur. Cette disposition n'est pas applicable aux réunions du Conseil d'Administration dont l'ordre du jour porte sur l'arrêté des comptes annuels, des comptes consolidés et l'établissement du rapport de gestion.

En application du Règlement intérieur, le Président peut inviter, tout Administrateur en situation de conflit d'intérêts, même potentiel, à ne pas assister à la délibération.

Au cours de l'exercice 2013, le Conseil d'Administration s'est réuni à huit reprises (le taux de participation des Administrateurs aux réunions du Conseil d'Administration a été de 86 % au sens de l'article L.225-37 du Code de commerce) :

- le **20 décembre 2012**, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de sept membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - rapport du Comité de Rémunération et de Nomination du 20 décembre 2012,
 - nomination d'un Directeur Général Délégué,
 - organisation de la transition au sein de la direction générale de la société,
 - aménagements à apporter à la rémunération de M. Guy Nafilyan en qualité de Président-Directeur Général,
 - rôle et rémunération de M. Guy Nafilyan en qualité de Président du Conseil d'Administration,
 - modalités d'exercice du mandat et rémunération du nouveau Directeur Général Délégué : approbation du projet de contrat de mandat,
 - fixation de la rémunération variable du Président-Directeur Général et du management au titre de l'exercice 2012 ;
- le **22 janvier 2013**, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de sept membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - rapport du Comité de Rémunération et de Nomination du 22 janvier 2013,
 - rémunération des mandataires sociaux et du management pour l'exercice 2013,
 - montant des jetons de présence – répartition pour l'exercice 2012,

- rapport du Comité d'Audit du 22 janvier 2013,
- examen des données financières consolidées estimées au 30 novembre 2012,
- arrêté du budget 2013,
- questions diverses : constatation de l'attribution définitive des actions gratuites attribuées le 17 février 2011/attribution d'actions gratuites ;
- le **15 février 2013**, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de sept membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - rapport du Comité d'Audit du 14 février 2013,
 - examen et arrêté des comptes sociaux au 30 novembre 2012 et proposition d'affectation du résultat de l'exercice,
 - examen et arrêté des comptes consolidés au 30 novembre 2012,
 - conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et L. 225-42-1 du Code de commerce,
 - renouvellement du mandat de trois Administrateurs et appréciation de la qualité des Administrateurs indépendants,
 - renouvellement du programme de rachat d'actions,
 - convocation d'une Assemblée Générale Ordinaire et fixation de son ordre du jour et du texte des projets de résolutions,
 - établissement et arrêté du rapport de gestion du Conseil d'Administration,
 - établissement et arrêté des rapports spéciaux,
 - examen et arrêté du rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne,
 - examen de la politique sociale en matière d'égalité professionnelle,
 - renouvellement des autorisations de cautions et garanties,
 - examen et arrêté des documents de gestion prévisionnelle et du rapport d'analyse de ces documents,
 - évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration ;
- le **25 avril 2013**, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de six membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - renouvellement du mandat du Président et du Directeur Général,
 - rapport du Comité d'Audit : compte rendu de la réunion du 23 avril 2013,
 - activité du 1^{er} trimestre 2013,
 - résultats financiers du 1^{er} trimestre 2013,
 - examen du Budget 2013 révisé,
 - mise en œuvre du programme de rachat d'actions ;
- le **15 mai 2013**, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de quatre membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - révocation du Directeur Général Délégué ;
- le **25 juin 2013**, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de huit membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - rapport du Comité de Rémunération et Nomination,
 - organisation de la succession au sein de la direction générale de la société ; dans ce cadre notamment, dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général,
 - nomination de M. Guy Nafilyan en qualité de Président et de M. Nordine Hachemi en qualité de Directeur Général,
 - modification des termes de la rémunération variable de M. Guy Nafilyan au titre de ses fonctions de Président Directeur Général pour les exercices 2012 et 2013,
 - rôle et rémunération de M. Guy Nafilyan au titre de ses fonctions de Président du Conseil d'Administration,
 - modalités d'exercice et rémunération du nouveau Directeur Général,
 - approbation du projet de contrat de mandat, approbation du Communiqué de Presse,
 - nomination de M. Nordine Hachemi en qualité d'Administrateur en remplacement de M. Olivier de Vregille démissionnaire et en qualité de Vice-Président du Conseil d'Administration ;
- le **10 juillet 2013**, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de huit membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - rapport du Comité d'Audit : compte rendu de la réunion du 10 juillet 2013,
 - examen et arrêté des comptes consolidés semestriels au 31 mai 2013,
 - Update III : présentation du Plan 2013 révisé et tendance 2014,
 - proposition de nomination d'un nouvel Administrateur,
 - convocation d'une Assemblée Générale Ordinaire et fixation de son ordre du jour et du texte des projets de résolutions ;
- le **27 septembre 2013**, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de neuf membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - rapport du Comité d'Audit : compte rendu de la réunion du 25 septembre 2013,
 - présentation des données financières consolidées estimées au 31 août 2013,
 - examen et arrêté des documents de gestion prévisionnelle révisés 2013 et du rapport d'analyse de ces documents,
 - point sur l'opération de St-Tropez,
 - historique de l'activité 2008-2014 par agence (chiffres d'affaires, marge...),
 - Immobilier d'entreprise : point sur l'avancement et les bilans des opérations Boulogne Billancourt et Paris 13^e.

Depuis le 30 novembre 2013, le Conseil d'Administration s'est réuni à deux reprises :

- le **24 janvier 2014**, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de neuf membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - rapport du Comité de Rémunération et de Nomination- Compte rendu de la réunion du 16 janvier 2014,
 - rémunération des mandataires sociaux et du management pour l'exercice 2013,
 - rapport du Comité d'Audit : compte rendu de la réunion du 24 janvier 2014,
 - examen des données financières consolidées estimées au 30 novembre 2013,
 - examen du Communiqué de Presse,
 - démission de M. Guy Nafilyan de ses fonctions d'Administrateur et de Président du Conseil d'Administration,
 - modification de la gouvernance de la société relative à l'exercice des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général,
 - nomination de M. Nordine Hachemi en qualité de Président du Conseil d'Administration exerçant la direction générale,
 - cooptation de M. Alexandre Dejoie en qualité d'Administrateur,
 - rémunération des mandataires sociaux et du management pour l'exercice 2014,
 - montant des jetons de présence – répartition pour l'exercice 2013,
 - arrêté du budget 2014,
 - examen des documents de gestion prévisionnelle et du rapport d'analyse de ces documents ;
- le **20 février 2014**, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de six membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - rapport du Comité d'Audit du 17 février 2014,
 - rapport du Comité de Rémunération et de Nomination du 12 février 2014,
 - rémunération des mandataires sociaux et du management pour l'exercice 2014,
 - montant des jetons de présence – répartition pour l'exercice 2013,
 - examen et arrêté des comptes sociaux au 30 novembre 2013 et proposition d'affectation du résultat de l'exercice,
 - examen et arrêté des comptes consolidés au 30 novembre 2013,
 - conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et L. 225-42-1 du Code de commerce,
 - examen d'une convention visée à l'article L. 225-38 du Code de commerce,
 - proposition de nomination d'un nouvel Administrateur,
 - renouvellement du programme de rachat d'actions,
 - renouvellement des délégations en matière de réduction et d'augmentations de capital,
 - proposition d'attribution gratuite d'actions à émettre,

- convocation d'une Assemblée Générale Mixte Ordinaire et Extraordinaire, fixation de son ordre du jour et du texte des projets de résolutions,
- établissement et arrêté du rapport de gestion du Conseil d'Administration,
- établissement et arrêté des rapports spéciaux,
- examen et arrêté du rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne,
- examen de la politique sociale en matière d'égalité professionnelle,
- renouvellement des autorisations de cautions et garanties,
- évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration.

I.7. Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux

Les règles de gouvernance applicables à la détermination des rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux du groupe sont les suivantes :

I.7.1. Membres des organes d'administration

L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 11 avril 2008 a décidé de fixer à 260 000 euros la somme globale attribuée chaque année au titre de jetons de présence au Conseil d'Administration à compter de l'exercice clos le 30 novembre 2008 et jusqu'à nouvelle délibération de l'Assemblée.

Cette enveloppe correspond à un montant annuel maximum que le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité de Rémunération et de Nomination, peut répartir librement entre les Administrateurs. Elle n'a pas évolué depuis 2008.

Le Règlement intérieur du Conseil d'Administration prévoit que les jetons de présence sont répartis entre les Administrateurs n'ayant aucune autre fonction dans le groupe Kaufman & Broad pour leur mission d'Administrateur, et qu'une quote-part fixée par le Conseil d'Administration, prélevée sur le montant des jetons de présence alloués au Conseil d'Administration est versée aux membres des différents Comités n'ayant aucune autre fonction dans le groupe Kaufman & Broad, en fonction de leur présence aux réunions de ces Comités.

Sur proposition du Comité de Rémunération et de Nomination, le Conseil d'Administration, dans sa séance du 20 février 2014, a décidé de verser des jetons de présence pour l'exercice 2013 :

- pour un montant individuel maximal de 50 000 euros aux Administrateurs de la société qui sont considérés comme indépendants, à savoir : M^{me} Sylvie Charles, M. Alain de Pouzilhac et M. Yves Galland ;
- pour un montant individuel maximal de 20 000 euros aux autres Administrateurs de la société, à l'exception du Président-Directeur Général qui ne perçoit aucun jeton de présence.

Les jetons de présence alloués à chaque Administrateur au titre de l'exercice 2013 tiennent compte de la présence de chacun d'entre eux aux Comités et aux séances du Conseil d'Administration.

I.7.2. Membres des organes de direction

Le Conseil d'Administration détermine la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la société. Il statue périodiquement sur les rémunérations et avantages à accorder au Président-Directeur Général au titre de son mandat, notamment au regard de la part variable.

Conformément à la décision de la société de prendre en compte le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, le Conseil d'Administration, assisté à cet effet par le Comité de Rémunération et de Nomination, procède désormais à la définition des règles de fixation de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, en veillant notamment à leur caractère exhaustif, lisible et transparent, à l'équilibre entre les différents éléments de ces rémunérations, à la cohérence de ces rémunérations par rapport au marché de la société et aux rémunérations versées aux autres dirigeants et collaborateurs du groupe, d'une part, et par rapport aux pratiques du marché, aux performances du dirigeant considéré et à l'intérêt général de la société, d'autre part, et au souci d'attirer, retenir et/ou motiver des dirigeants performants.

M. Nordine Hachemi, Président-Directeur Général à compter du 24 janvier 2014, auparavant Directeur Général et Vice-Président du Conseil d'Administration à compter du 1^{er} juillet 2013 :

Le Président-Directeur Général, bénéficie, au titre de son mandat de Directeur Général exercé durant l'exercice 2013 (à compter du 1^{er} juillet) d'une rémunération annuelle composée d'une part fixe et d'une part variable. Cet intéressement, est calculé :

- pour 2/3 de son montant à partir des éléments quantitatifs suivants, chacun affecté d'une pondération : chiffres d'affaires, EBITDA, dette nette ;
- pour 1/3 de son montant à partir d'éléments qualitatifs.

Le Directeur Général bénéficie en outre, à titre d'avantage en nature, de l'affiliation à un régime d'assurance chômage spécifique aux dirigeants et mandataires sociaux (GSC).

Il bénéficie également d'une retraite complémentaire à cotisations définies, dans le cadre des dispositions de l'article 83 du Code Général des Impôts ; le montant des cotisations pris en charge par la société s'est élevé au titre de 2013 à 9 875 euros, correspondant aux cotisations annuelles plafonnées à 8 % du salaire brut dans la limite de 8 fois le plafond de la sécurité sociale.

Par ailleurs, en cas de révocation du mandat pour une raison autre qu'une faute grave ou lourde, telle que définie par la Cour de cassation en droit du travail, la société s'engage à verser au Directeur Général une indemnité de révocation destinée à compenser le préjudice subi par la perte de son mandat.

En cas de révocation l'indemnité définie sera égale à 12 mois de rémunération fixe et variable brutes due au titre de l'exercice écoulé, portée à 18 mois en cas de prise de contrôle de la société par un ou plusieurs tiers agissant de concert déclenchant l'obligation de lancer une offre publique portant sur les actions de la société.

Quelle que soit la date et les circonstances de la révocation, l'indemnité ne sera due que si le Directeur Général a perçu ou aurait dû percevoir au titre de chacun des deux exercices précédents celui de la cessation de son mandat en moyenne au moins 70 % de la part variable maximale (hors surperformance) de sa rémunération au titre de chacun de ces deux exercices, cette part variable étant fondée à la fois sur des objectifs quantitatifs et des objectifs qualitatifs fixés au début de chaque exercice.

En cas de révocation avant le 31 janvier 2015, la performance du Directeur Général et par conséquent le pourcentage de la part variable de la rémunération qui aurait été perçue seront évalués par le Conseil d'Administration sur la période courant du 1^{er} juillet 2013 à la décision de révocation (et non sur les deux derniers exercices) et eu égard aux objectifs quantitatifs et qualitatifs applicables à la

période concernée, après avoir entendu le Directeur Général.

Il ressort des dispositions qui précèdent que l'indemnité de révocation susceptible d'être versée au Directeur Général mandat n'est pas conditionnée par un changement de contrôle ou de stratégie, comme le préconise le code AFEP-MEDEF.

Par ailleurs, en cas de départ de M. Nordine Hachemi, il sera astreint à une obligation de non-concurrence et de non sollicitation qui s'appliquera, sauf réduction ou renonciation de la part du groupe, pendant une période de 12 mois suivant la cessation de son mandat social. Il percevra en contrepartie une indemnité mensuelle brute forfaitaire équivalente à 50 % de la rémunération fixe brute mensuelle moyenne qu'il aura perçue au cours des douze mois précédant la cessation de son mandat (ou de la durée de celui-ci si elle est inférieure).

Le Conseil du 24 janvier 2014 a nommé M. Nordine Hachemi en tant que Président-Directeur Général de la société et a entériné, sur proposition du Comité de Rémunération et de Nomination, les éléments de sa rémunération annuelle pour 2014.

Le Président-Directeur Général, bénéficie, au titre de l'exercice 2014, d'une rémunération annuelle composée d'une part fixe et d'une part variable. Cet intéressement est calculé :

- pour 70 % de son montant à partir des éléments quantitatifs suivants, chacun affecté d'une pondération : chiffres d'affaires, EBITDA, résultat net (part du groupe), BFR, réservations annuelles de logements, nombre de lots des Comités d'engagement de l'exercice 2014 ;
- pour 30 % de son montant à partir d'éléments qualitatifs.

Cette rémunération variable sera versée à M. Nordine Hachemi fin janvier 2015 sous réserve qu'il fasse partie de la société à cette date.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, les dispositions relatives aux engagements pris au bénéfice du Président-Directeur Général à l'occasion de sa nomination à ces fonctions, seront soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 11 avril 2014.

M. Guy Nafilyan, Président du Conseil d'Administration jusqu'au 24 janvier 2014, auparavant Président-Directeur Général jusqu'au 1^{er} juillet 2013 :

M. Guy Nafilyan, a bénéficié au titre de l'exercice 2013, d'une rémunération annuelle fixe assortie d'une partie variable. Cet intéressement, devait être calculé :

- pour 2/3 de son montant à partir des éléments quantitatifs suivants, chacun affecté d'une pondération : chiffres d'affaires, EBITDA, résultat net (part du groupe), BFR, réservations annuelles de logements, nombre de lots des Comités d'engagement de l'exercice 2013 ;
- pour 1/3 de son montant à partir d'éléments qualitatifs.

Pour bénéficier de cette rémunération variable le Président devait assurer son mandat sans discontinuité jusqu'au paiement de cette rémunération variable prévu en deux fois, 2/3 en janvier 2014 et 1/3 en janvier 2015. En cas de départ de Kaufman & Broad SA ou si, pour quelque raison que ce soit, il était mis fin à son mandat avant ces dates, il était prévu qu'il ne bénéficie pas de la rémunération variable correspondante.

Guy Nafilyan a démissionné de ses fonctions de Président-Directeur Général à effet du 1^{er} juillet 2013 et du contrat de travail qui le liait à Kaufman & Broad et, tout en conservant ses fonctions d'Administrateur,

a été nommé Président du Conseil d'Administration à dater du 1^{er} juillet 2013.

Suite à ces modifications il a été convenu de lever la condition de présence et de mettre fin au différé de paiement du solde de la rémunération variable de M. Guy Nafilyan au titre de l'exercice 2012, qui lui a été versée en juillet 2013.

Au titre de l'exercice 2013, compte tenu de la mise en œuvre de la transition à la tête de l'entreprise, les conditions de présence et de différé de paiement de la rémunération variable de M. Guy Nafilyan ont été modifiées. Le montant de la rémunération variable de M. Guy Nafilyan au titre de l'exercice 2013 a été fixé, compte tenu des résultats du 1^{er} semestre 2013, et de la contribution de M. Guy Nafilyan au développement de la société, à 100% de celle prévue pour l'année 2013 dont la moitié a été versé en juillet 2013, et le solde en janvier 2014 à condition que M. Guy Nafilyan n'ait pas démissionné de ses fonctions de Président du Conseil d'Administration avant le 31 décembre 2013. Ces rémunérations variables au titre de l'exercice 2013 ont été versées aux échéances prévues, à savoir en juillet 2013 et janvier 2014.

A dater du 1^{er} juillet 2013, au titre de sa fonction de Président du Conseil d'Administration, M. Guy Nafilyan a perçu une rémunération brute mensuelle identique à celle précédemment perçue et a continué à bénéficier d'une secrétaire, d'un chauffeur, de son bureau, et de sa mutuelle.

Ces dispositions étant prévues jusqu'au terme de son mandat qui s'est terminé le 24 janvier 2014.

Par ailleurs, M. Guy Nafilyan bénéficie d'une retraite complémentaire à cotisations définies, dans le cadre des dispositions de l'article 83 du Code Général des Impôts ; le montant des cotisations pris en charge par la société s'est élevé au titre de 2013 à 13 790 euros, correspondant aux cotisations annuelles plafonnées à 8% du salaire brut dans la limite de 8 fois le plafond de la sécurité sociale.

Les informations sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de Kaufman & Broad SA telles que prévues par le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF figurent dans le rapport du Conseil d'Administration.

I.8. Indépendance des Administrateurs

Le Conseil d'Administration de la société, laquelle est majoritairement contrôlée depuis le 10 juillet 2007 par la société Financière Gaillon 8, elle-même ultimement contrôlée par des fonds gérés par PAI partners, comprend actuellement trois membres indépendants sur neuf au sens du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF de décembre 2008, révisé en juin 2013. Il s'agit de M^{me} Sylvie Charles, de M. Alain de Pouzilhac et de M. Yves Galland.

Lors de chaque nomination ou de chaque renouvellement, le Conseil d'Administration examine les candidatures aux fonctions

d'Administrateur au regard des critères d'indépendance visés ci-dessous. La situation de chaque Administrateur au regard de ces critères d'indépendance est également débattue par le Comité de Rémunération et de Nomination et revue chaque année par le Conseil d'Administration.

Les critères d'indépendance adoptés à ce jour par la société sont ceux prévus par le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF :

« Un Administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement. Ainsi, par Administrateur indépendant, il faut entendre, non pas seulement Administrateur non-exécutif c'est-à-dire n'exerçant pas de fonctions de direction de la société ou de son groupe, mais encore dépourvu de liens d'intérêt particulier (actionnaire significatif, salarié, autre) avec ceux-ci ».

Les critères que doivent examiner le Comité et le Conseil afin de qualifier un Administrateur d'indépendant et de prévenir les risques de conflit d'intérêts entre l'Administrateur et la direction, la société ou son groupe, sont les suivants :

- ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social de la société, ni salarié, ou Administrateur de sa société mère ou d'une société que celle-ci consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'Administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'Administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement significatif de la société ou de son groupe ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité.

L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la société ou son groupe doit être débattue par le Conseil et les critères ayant conduit à cette appréciation, explicités dans le Document de Référence :

- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été Commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être Administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans.

Il est toutefois rappelé que ces critères ont un aspect formel : l'indépendance de jugement est demandée à tous les Administrateurs, qui apportent une contribution égale aux délibérations du Conseil en raison de leur compétence et de leur expérience, quelle que soit leur classification.

I.9. Fonctionnement du Conseil d'Administration

I.9.1. Composition

À la date de ce rapport, les neuf Administrateurs de la société Kaufman & Broad SA sont les suivants :

Nom	Âge ^(a)	Comités de Rémunération et de Nomination	Comité d'Audit	Conseil d'Administration	Année de présence au Conseil	Date de première nomination	Date d'échéance du mandat ^(b)	Nombre d'actions détenues dans la société
Président-Directeur Général								
Nordine Hachemi	52			✓	1	25/06/2013 ^(c)	2014	22 806
Administrateurs indépendants								
Sylvie Charles	54		✓	✓	2	16/02/2012	2014	250
Alain de Pouzilhac	68	✓		✓	11	30/04/2003	2014	250
Yves Galland	72		✓	✓	10	28/04/2004	2015	600
Autres Administrateurs								
Sophie Lombard	44	✓	✓	✓	7	10/07/2007 ^(d)	2014	250
Frédéric Stévenin	47	✓	✓	✓	7	10/07/2007	2014	250
Lionel Zinsou	59			✓	5	29/09/2009	2015	250
Olivier de Vregille	58			✓	5	29/09/2009 ^(e)	2015	250
Alexandre Dejoie	31			✓	1	24/01/2014 ^(f)	2015	-

(a) Au 20 février 2014.

(b) Approbation des comptes de l'exercice.

(c) La cooptation de Mr Nordine Hachemi a été ratifiée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 septembre 2013.

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

(e) M. Olivier de Vregille a été nommé par l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 septembre 2013. Il est précisé que M. Olivier de Vregille n'était plus d'Administrateur de la société du 25 juin 2013 au 27 septembre 2013.

(f) La cooptation de M. Alexandre Dejoie devra être ratifiée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 11 avril 2014.

La liste des différents mandats hors filiales du groupe exercés par les Administrateurs de la société au cours des cinq dernières années est communiquée à la section 3.1.1.1. « Composition du Conseil d'Administration » du Document de Référence de la société.

I.9.2. Évaluation annuelle

Conformément au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF et aux dispositions du Règlement intérieur du Conseil consultable sur le site Internet de la société, le Conseil d'Administration consacre au moins une fois par an un point de son ordre du jour à l'évaluation de son fonctionnement. Une évaluation formalisée est réalisée tous les 3 ans qui peut être mise en œuvre éventuellement sous la direction d'un Administrateur indépendant avec l'aide d'un consultant extérieur. Les Administrateurs ont débattu de la question du fonctionnement du Conseil pour l'exercice 2013, lors de la séance du 20 février 2014.

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

II.1.2. Composition du Comité d'Audit

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

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

II. Comités spécialisés du Conseil d'Administration

II.1. Comité d'Audit

Le Comité d'Audit est un Comité spécialisé du Conseil d'Administration dont la mission principale est de procéder à un examen préalable des comptes et des risques de la société, afin d'approfondir et de faciliter l'exercice par le Conseil d'Administration de sa responsabilité d'arrêter les comptes sociaux et les comptes consolidés.

II.1.1. Charte du Comité d'Audit

Une charte décrit l'organisation, les attributions et le fonctionnement du Comité d'Audit. Lors des séances du Conseil d'Administration du 22 janvier 2009 et du 13 février 2009, plusieurs précisions ont été apportées à la charte du Comité afin de prendre

- lors de leur nomination, les membres du Comité doivent bénéficier d'une information sur les particularités comptables, financières et opérationnelles de la société.

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

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

La présidence du Comité d'Audit par un Administrateur indépendant est un moyen de mise en place d'un contrôle renforcé du management et de l'équilibre des pouvoirs.

II.1.3. Mission du Comité d'Audit

La charte du Comité d'Audit de la société prévoit que ses membres sont chargés de procéder à un examen préalable des comptes et des risques de la société, soit notamment :

- l'examen des comptes, de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables réglementaires retenues pour l'établissement des comptes sociaux et des comptes consolidés et de leur périmètre ;
- le suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;
- le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'Audit interne et de gestion des risques et notamment l'examen des engagements hors bilan significatifs ;
- le suivi du traitement comptable de toute opération significative réalisée par la société ;
- le suivi des procédures internes de collecte et de contrôle des données et de la qualité et de la fiabilité des comptes de la société ;
- le contrôle, avant qu'ils soient rendus publics, de tous les documents d'information comptable et financière, notamment à l'occasion de l'arrêté des comptes sociaux et des comptes consolidés semestriels et annuels ;
- le suivi de la politique financière de l'entreprise et des risques qui y sont attachés ;
- le suivi des règles d'indépendance et d'objectivité des Commissaires aux comptes.

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

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

Le Comité d'Audit a pris connaissance des recommandations de l'AMF de juillet 2010 visant la mise en œuvre des conclusions du groupe de travail Poupert Lafarge sur les cadres de référence des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne.

II.1.4. Fonctionnement du Comité d'Audit

Les réunions du Comité d'Audit sont valablement tenues dès lors que la moitié au moins de ses membres y participe. L'ordre du jour du Comité est arrêté par le Président du Comité d'Audit.

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

La charte du Comité rappelle expressément que l'examen par le Comité des comptes annuels ou semestriels doit être accompagné d'une présentation des Commissaires aux comptes soulignant les points essentiels des résultats, des options comptables retenues ainsi que d'une présentation du Directeur Financier décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors bilans significatifs de l'entreprise.

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

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

Les travaux du Comité sont rapportés au Conseil d'Administration par son Président, qui établit par ailleurs un compte rendu écrit. Le secrétariat du Comité est assuré par le secrétaire du Conseil d'Administration.

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

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

- les projets des comptes et annexes qui seront soumis au Conseil d'Administration, ainsi que toute information permettant de vérifier les conditions de leur établissement et de s'assurer de la permanence et de la pertinence des principes et méthodes comptables appliqués, du référentiel et du périmètre de consolidation ;
- une note de synthèse des Commissaires aux comptes soulignant les points essentiels de leur mission ;
- une communication du Directeur Général Adjoint Finances décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs de l'entreprise ;
- une information permettant d'examiner en détail les modalités des opérations significatives qui se sont déroulées au cours de la période.

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

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

- les différents rapports du département d'Audit interne de Kaufman & Broad.

En outre, la charte du Comité rappelle que :

- afin de permettre au Comité de suivre, tout au long du mandat des Commissaires aux comptes, les règles d'indépendance et d'objectivité de ces derniers, le Comité doit se faire communiquer par les Commissaires aux comptes chaque année :
 - le montant des honoraires versés au réseau des Commissaires aux comptes par les sociétés contrôlées par la société ou l'entité qui la contrôle, au titre des prestations qui ne sont pas directement liées à la mission des Commissaires aux comptes,
 - une information sur les prestations accomplies au titre des diligences directement liées à la mission de Commissaire aux comptes ;
- le Comité doit en outre examiner avec les Commissaires aux comptes les risques pesant sur leur indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ces risques. Il doit notamment s'assurer que le montant des honoraires versés par la société et son groupe, ou la part qu'ils représentent dans le chiffre d'affaires des cabinets et des réseaux, ne sont pas de nature à porter atteinte à l'indépendance des Commissaires aux comptes ;
- la mission de Commissariat aux comptes de la société doit être exclusive de toute autre diligence non liée au contrôle légal, sous réserve de certaines autres missions ayant fait l'objet d'une autorisation préalable du Comité.

II.1.5. Rémunération des membres du Comité d'Audit

Se reporter au paragraphe I.7.1. « Rémunérations des membres des organes d'administration » ci-dessus.

II.1.6. Réunions du Comité d'Audit

Au cours de l'exercice 2013, le Comité d'Audit s'est réuni à cinq reprises (le taux de participation des Administrateurs aux réunions du Comité d'Audit a été de 85% au sens de l'article L.225-37 du Code de commerce) :

- le **22 janvier 2013**, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de quatre membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - Audit interne : présentation des résultats des tests DCI (Dispositif de Contrôle Interne) au 3^e trimestre 2012 et points spécifiques,
 - examen des données financières consolidées estimées au 30 novembre 2012,
 - commentaires des Commissaires aux comptes sur les données financières consolidées estimées au 30 novembre 2012,
 - examen du budget 2013 ;
- le **14 février 2013**, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - examen de l'annexe des comptes consolidés au 30 novembre 2012,
 - examen des comptes sociaux au 30 novembre 2012 et proposition d'affectation du résultat de l'exercice,

- commentaires des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux au 30 novembre 2012,
- revue du rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne,
- Audit interne : résultats des tests sur le Dispositif de Contrôle Interne au 4^e trimestre 2012 et synthèse annuelle 2012,
- autres actions réalisées par l'Audit interne en 2012 – plan prévisionnel 2013 des tests sur le Dispositif de Contrôle Interne,
- examen des documents de gestion prévisionnelle et du rapport d'analyse de ces documents ;

- le **23 avril 2013**, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de deux membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :

- examen des données financières consolidées estimées du 1^{er} semestre 2013 et revue des principaux risques potentiels identifiés à date,
- Audit interne (plan prévisionnel 2013 des tests DCI),
- examen du budget 2013 révisé (Update II) ;

- le **10 juillet 2013**, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de quatre membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :

- examen des données financières estimées du 1^{er} semestre 2013,
- revue de l'activité du 1^{er} semestre 2013- revue des principaux risques potentiels identifiés à date,
- Audit interne : présentation des résultats des tests DCI (Dispositif de Contrôle Interne) à fin T1 2013 et points spécifiques ;

- le **25 septembre 2013**, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de quatre membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :

- examen des données financières consolidées estimées au 31 août 2013,
- présentation des documents de gestion prévisionnelle révisés 2013 et du rapport d'analyse de ces documents,
- point sur l'opération de St-Tropez,
- résultats trimestriels des tests DCI (Dispositif de Contrôle Interne) et autres points d'audit.

Depuis le 30 novembre 2013, le Comité d'Audit s'est réuni trois fois :

- le **19 décembre 2013**, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de quatre membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :

- point sur le contrôle fiscal de Kaufman & Broad SA lié à sa filiale Kaufman & Broad Europe,
- point sur l'opération de St-Tropez,
- point sur les procédures d'enregistrement des réservations ;

- le **24 janvier 2014**, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :

- examen des données financières consolidées estimées au 30 novembre 2013,
- commentaires des Commissaires aux comptes sur les données financières consolidées estimées au 30 novembre 2013,

- examen du budget 2014,
- examen des documents de gestion prévisionnelle et du rapport d'analyse de ces documents ;
- le **17 février 2014**, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - examen de l'annexe des comptes consolidés au 30 novembre 2013,
 - examen des comptes sociaux au 30 novembre 2013 et proposition d'affectation du résultat de l'exercice,
 - commentaires des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux au 30 novembre 2013,
 - revue du rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne,
 - Audit interne :
 - résultats des tests sur le Dispositif de Contrôle Interne S2 2013 et synthèse annuelle 2013,
 - autres actions réalisées par l'Audit interne en 2013,
 - plan prévisionnel 2014 des tests sur le Dispositif de Contrôle Interne.

Les Commissaires aux comptes ont assisté à l'ensemble des réunions du Comité d'Audit ; ils ont été invités à formuler toutes remarques qu'ils auraient jugées utiles de porter à la connaissance des membres de ce Comité.

II.2. Comité de Rémunération et de Nomination

II.2.1. Composition et missions

Le Comité de Rémunération et de Nomination est composé de trois Administrateurs, dont au moins un Administrateur indépendant. Il est présidé par un Administrateur indépendant. À ce jour, il est composé de M^{me} Sophie Lombard, nommée lors de la séance du Conseil d'Administration du 17 février 2011, de M. Alain de Pouzilhac, Président, nommé le 6 mars 2007 et de M. Frédéric Stévenin nommé le 10 juillet 2007.

Compte tenu du niveau de participation de l'actionnaire majoritaire, le Comité de Rémunération et de Nomination n'est pas composé majoritairement d'Administrateurs indépendants comme le préconise le code AFEP-MEDEF ; cependant, le Comité est présidé par un Administrateur indépendant.

Le Comité de Rémunération et de Nomination a notamment pour mission d'apporter son assistance au Conseil d'Administration lors de la détermination de la rémunération des mandataires sociaux et des autres dirigeants de l'entreprise. À cet effet, le Comité prend en compte les critères rappelés au paragraphe I.7 ci-dessus. Il propose notamment au Conseil d'Administration une répartition des jetons de présence et les montants individuels des versements à effectuer à ce titre aux Administrateurs, en tenant compte notamment de leur assiduité au Conseil et dans les Comités qui le composent. Il doit aussi donner au Conseil d'Administration un avis sur la politique générale d'attribution des options de souscription et/ou d'achats d'actions et d'actions gratuites, sur les plans d'options établis par la direction générale du groupe et proposer au Conseil les attributions d'options d'achat ou de souscription et les attributions d'actions gratuites.

Enfin, il formule des propositions au Conseil d'Administration quant à la nomination et/ou au renouvellement des mandataires sociaux, des Administrateurs et des membres des Comités.

Il ne prend pas de décision ; son rôle se limite à la préparation de l'information que le Conseil utilise au cours de ses séances lorsqu'il délibère sur des sujets relevant de sa compétence.

Une charte précise les attributions et les modalités de fonctionnement du Comité. Lors de sa séance du 13 février 2009, le Conseil d'Administration a approuvé certaines modifications de la charte du Comité afin de rappeler notamment que :

- le Comité établit un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux et des Administrateurs pour être en mesure de proposer au Conseil des solutions de succession en cas d'événements imprévisibles ; et
- dans le cadre des propositions du Comité quant à la nomination des mandataires sociaux, des Administrateurs et des membres des Comités, le Comité, guidé par l'intérêt de la société et de tous ses actionnaires, prend en compte un ensemble d'éléments tels que la compétence, l'expérience et l'indépendance de chaque candidat et l'équilibre souhaitable de la composition du Conseil au vu de l'actionnariat de la société.

II.2.2. Rémunération des membres du Comité de Rémunération et de Nomination

Se reporter au paragraphe I.7.1. «Rémunérations des membres des organes d'administration» ci-dessus.

II.2.3. Réunions du Comité de Rémunération et de Nomination

Au cours de l'exercice 2013, le Comité de Rémunération et de Nomination s'est réuni six fois (le taux de participation des Administrateurs aux réunions du Comité de Rémunération et de Nomination a été de 94 % au sens de l'article L.225-37 du Code de commerce) :

- le **20 décembre 2012**, s'est déroulé un Comité de Rémunération et de Nomination réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - recrutement d'un nouveau Directeur Général Délégué,
 - organisation de la transition au sein de la direction générale de la société,
 - aménagements à apporter à la rémunération de M. Guy Nafilyan en qualité de Président-Directeur Général,
 - rôle et rémunération de M. Guy Nafilyan en qualité de Président du Conseil d'Administration,
 - modalité d'exercice du mandat et rémunération du nouveau Directeur Général Délégué ; projet de contrat de mandat,
 - fixation de la rémunération du Président-Directeur Général et du management au titre de l'exercice 2012,
 - rapport au Conseil d'Administration ;
- le **22 janvier 2013**, s'est déroulé un Comité de Rémunération et de Nomination réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - proposition de renouvellement du mandat de trois Administrateurs (MM. Yves Galland, Guy Nafilyan et Lionel Zinsou) et appréciation de la qualité des Administrateurs indépendants,
 - rémunération des mandataires sociaux et du management pour l'exercice 2013,
 - attribution gratuite d'actions – attribution définitive des actions gratuites attribuées le 17 février 2011 – propositions pour 2013,

- montant des jetons de présence – proposition de répartition pour l'exercice 2012 ;
- le **26 avril 2013**, s'est déroulé un Comité de Rémunération et de Nomination réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - bilan des trois premiers mois de M. Philippe Jossé en qualité de Directeur Général Délégué ;
- le **13 mai 2013**, s'est déroulé un Comité de Rémunération et de Nomination réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - recommandation sur l'opportunité de la révocation de M. Philippe Jossé en qualité de Directeur Général Délégué ;
- le **15 mai 2013**, s'est déroulé un Comité de Rémunération et de Nomination réunissant la présence de deux membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - examen d'un projet de protocole transactionnel avec M. Philippe Jossé ;
- le **25 juin 2013**, s'est déroulé un Comité de Rémunération et de Nomination réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - organisation de la succession au sein de la direction générale de la société,
 - identification d'un nouveau Directeur Général,
 - modalités d'organisation de la transition,
 - démission du Président-Directeur Général de ses fonctions, dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général,
 - nomination de M. Guy Nafilyan en qualité de Président du Conseil d'Administration,
 - nomination de M. Nordine Hachemi en qualité de Directeur Général,
 - modification des termes de la rémunération variable de M. Guy Nafilyan au titre de ses fonctions de Président-Directeur Général pour les exercices 2012 et 2013,
 - rôle et rémunération de M. Guy Nafilyan au titre de ses fonctions de Président du Conseil d'Administration,
 - modalités d'exercice et rémunération du nouveau Directeur Général ; projet de contrat de mandat,
 - nomination de M. Nordine Hachemi en qualité d'Administrateur en remplacement de M. Olivier de Vregille et en qualité de Vice-Président du Conseil d'Administration,
 - rapport au Conseil d'Administration.

Depuis le 30 novembre 2013, le Comité de Rémunération et de Nomination s'est réuni deux fois :

- le **16 janvier 2014**, s'est déroulé un Comité de Rémunération et de Nomination réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - démission de M. Guy Nafilyan de ses fonctions d'Administrateur et de Président du Conseil d'Administration,
 - modification de la gouvernance de la société relative à l'exercice des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général,
 - nomination de M. Nordine Hachemi en qualité de Président du Conseil d'Administration exerçant la direction générale,
 - cooptation de M. Alexandre Dejoie en qualité d'Administrateur,
 - rémunération variable des mandataires sociaux et du management pour l'exercice 2013,
 - rémunération des mandataires sociaux et du management pour l'exercice 2014, montants des rémunérations variables, critères, pondérations, objectifs, table de calcul des variables,
 - attribution gratuite d'actions – proposition pour 2014,
 - montant des jetons de présence – proposition de répartition pour l'exercice 2013 ;
- le **12 février 2014**, s'est déroulé un Comité de Rémunération et de Nomination réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - rémunération des mandataires sociaux et du management pour l'exercice 2014, montants des rémunérations variables, critères, pondérations, objectifs, table de calcul des variables,
 - montant des jetons de présence – proposition de répartition pour l'exercice 2013,
 - attribution gratuite d'actions – proposition pour 2014,
 - proposition de nomination d'un nouvel Administrateur.

III. Informations sur les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Les informations concernant les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique, prévues à l'article L. 225-103-3 du Code de commerce, sont fournies dans le rapport de gestion.

IV. Informations concernant les modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale

Les Assemblées Générales d'actionnaires sont convoquées, se tiennent et délibèrent dans les conditions prévues par la Loi, ainsi que cela est rappelé aux articles 18 à 21 des statuts de la société. Il est rappelé que les statuts de la société prévoient également un droit de vote double au profit des actions nominatives et entièrement libérées, inscrites au nom du même titulaire depuis deux ans au moins. Les modalités de la participation des actionnaires aux Assemblées Générales visées ci-dessus figurent également dans le document de référence de la société.

DEUXIÈME PARTIE : PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

I. Objectifs et périmètre du Dispositif de Contrôle Interne et de gestion des risques de Kaufman & Broad

Le Dispositif de Contrôle Interne et de management des risques en vigueur au sein du groupe Kaufman & Broad a pour objet :

- d'une part, de veiller à ce que les actes de gestion, de décision et/ou de réalisation des opérations ainsi que les comportements des personnels s'inscrivent dans le cadre défini par les orientations données aux activités de l'entreprise par les organes sociaux, par les Lois et règlements applicables et par les valeurs, normes et règles internes à l'entreprise ;
- d'autre part, de vérifier que les informations comptables, financières et de gestion communiquées aux organes sociaux et à l'extérieur reflètent avec sincérité l'activité et la situation de la société et du groupe.

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

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

Le périmètre du Dispositif de Contrôle Interne décrit dans le présent rapport, couvre l'ensemble des entités et des divisions du groupe, c'est-à-dire la société mère Kaufman & Broad SA et ses participations, directes et indirectes, à l'exception de la société Kaufman & Broad Europe SAS (du fait de sa contribution limitée aux résultats consolidés de Kaufman & Broad SA).

II. Environnement de contrôle interne

II.1. L'organisation générale du contrôle interne

II.1.1. Direction générale

La direction générale est directement responsable du système de contrôle interne. Elle définit les orientations du contrôle interne et supervise la mise en place de l'ensemble des éléments le composant ; il s'assure à ce titre de l'existence de mesures effectives de contrôle au sein de tous les établissements du groupe. Le Directeur Général Adjoint Finances est plus particulièrement chargé de superviser et de maintenir les mesures de contrôle interne liées à l'information comptable et financière.

II.1.2. Organisation générale du groupe

Le contrôle interne du groupe est fondé sur :

- une organisation générale qui repose sur la dualité entre des Directions opérationnelles régionales, constituant des centres de profit et localisées sur le territoire français en fonction de la

stratégie de développement du groupe, et des directions fonctionnelles qui jouent un rôle de contrôle, d'expertise et de conseil auprès de ces dernières. Il s'agit notamment des directions générales :

- Finance,
- Ventes Institutionnelles et Développement,
- Ressources Humaines ;
- 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 et des Budgets de Kaufman & Broad SA,
 - le département Audit Interne de Kaufman & Broad SA,
 - et le Comité d'Audit de Kaufman & Broad SA.

II.2. Les structures de management

II.2.1. Comité de Direction

Le Comité de Direction de Kaufman & Broad est, depuis février 2014, composé de sept membres : MM. Nordine Hachemi, Président-Directeur Général, Jean-François Demaris, Directeur Général Adjoint Ressources Humaines, Bruno Coche, Directeur Général Adjoint Finances, Christian Delapierre, Directeur Général Adjoint Ventes institutionnelles, William Truchy, Directeur Général Régions, Jacques Rubio, Directeur Général Sud-Ouest et Bertrand Saugnac, Directeur Marketing Communication. Le Comité de Direction analyse en particulier les résultats du groupe réels et prévisionnels et définit si nécessaire les adaptations éventuelles de l'organisation en fonction des décisions stratégiques prises par le Conseil d'Administration.

II.2.2. Comité Foncier et Comité d'Engagement

Ces Comités sont composés du Président-Directeur Général, du Directeur Général Adjoint Finances et des Directeurs Généraux en charge des Régions. Ces Comités étudient chaque projet pour lequel la signature d'une acquisition de terrain est envisagée.

Comité Foncier : prise de connaissance du projet immobilier dès l'origine de sa conception

Le Comité Foncier valide la pertinence stratégique et financière des projets d'opérations envisagées et le budget prévisionnel de dépenses préliminaires (jusqu'au dépôt de la demande de permis de construire), autorise la signature d'une promesse de vente synallagmatique si nécessaire et autorise la mise en place d'une indemnité d'immobilisation de terrain (en particulier dans le cas des promesses unilatérales de vente).

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

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

II.2.3. Comité trimestriel de Revue des Opérations immobilières

Chaque trimestre, préalablement à l'établissement des comptes, la direction générale et la direction financière examinent, en présence de chaque Directeur d'agence, les programmes immobiliers validés en Comité Foncier, la stratégie commerciale en cours et la cohérence des prévisions d'activité des opérations. Ces revues de performance des agences régionales permettent la définition d'actions correctives le cas échéant. Il appartient aux membres du Comité trimestriel d'arrêter les budgets des opérations immobilières qui permettront d'établir les comptes consolidés du groupe.

II.2.4. Réunion de revue mensuelle des comptes consolidés et indicateurs associés

Les membres de la direction financière se réunissent chaque mois pour analyser les données financières réelles consolidées comparées aux données prévisionnelles, l'activité commerciale, les acquisitions foncières et l'évolution des programmes en cours, les mises en chantiers et livraisons de la période.

II.3. Les services supports transversaux

La direction financière regroupe les départements ci-dessous, qui ont une mission de support et de contrôle au sein de la société Kaufman & Broad SA et des filiales.

II.3.1. Direction du Contrôle de Gestion et des Budgets

Le département du Contrôle de Gestion et des Budgets 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.

II.3.2. Département Audit interne

Les principales missions de ce département, rattaché au Directeur Général Adjoint Finances depuis l'année 2011, 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 département 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 2013 ont été établis par le Responsable de l'Audit interne qui les a présentés au Président-Directeur Général et au Directeur Général Adjoint Finances avant de les communiquer au Comité d'Audit ; l'analyse préalable des risques, les évolutions de l'environnement et de la structure du groupe constituent les axes majeurs menant à l'établissement de ces plans. L'exécution des contrôles portant respectivement sur le respect du Dispositif de Contrôle Interne lié au processus d'établissement des comptes consolidés et sur le respect du Dispositif de Contrôle Interne opérationnel par les agences a été réalisée par le département Audit interne.

II.3.3. Direction Trésorerie et Financements des Opérations

La négociation et la gestion des lignes de crédit, la gestion des financements, des placements, des garanties financières d'achèvement, des engagements hors bilan et du risque de taux sont des fonctions centralisées chez Kaufman & Broad au sein de la direction de la Trésorerie et des Financements. Ce département est également chargé de la gestion des contrats d'assurance du groupe.

II.3.4. Direction Comptable et Consolidation

La direction Comptable et Consolidation du groupe a pour objectifs :

- l'animation, la coordination et la supervision des services comptables (comptabilité générale, comptabilité auxiliaire fournisseurs, comptabilité auxiliaire clients et appels de fonds) et du département consolidation ;
- l'établissement des documents d'information comptable et financière dans le respect des formes et normes applicables ;
- le suivi de l'évolution des systèmes comptables et de consolidation ;
- la coordination avec les Commissaires aux comptes et la mise à disposition des informations nécessaires à l'exécution de leurs diligences.

II.3.5. Direction des Services Informatiques et Télécom

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

II.3.6. Direction Juridique

La direction Juridique est en charge de :

- l'assistance et du conseil aussi bien aux services supports qu'aux services opérationnels dans le cadre des montages de programmes immobiliers, notamment dans l'élaboration des contrats et marchés ;

- l'établissement des pouvoirs permettant de signer les actes nécessaires à la réalisation des programmes immobiliers pour les programmes gérés au siège ainsi que l'établissement des pouvoirs permettant la signature des actes d'acquisition de terrain pour l'ensemble du groupe ;
- le suivi des contentieux et risques juridiques du groupe ;
- la mise en œuvre de la procédure de référé préventif ;
- le suivi juridique de l'ensemble des structures du groupe.

II.3.7. Direction du Reporting et de l'Information Financière

Ce département a la responsabilité de l'établissement de l'ensemble des documents d'information financière et de gestion. Il en assure également la fiabilité et la cohérence en collaboration avec les départements contributeurs et notamment la direction Comptable et Consolidation et la direction du Contrôle de Gestion et des Budgets.

II.3.8. Direction Fiscale

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

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

II.4. Les systèmes de gestion des risques de l'entreprise

II.4.1. Risques significatifs identifiés

Les risques significatifs identifiés auxquels le groupe peut être confronté sont détaillés dans le document de référence de la société à la section 1.2 « Facteurs de risques ».

II.4.2. 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.

Les risques identifiés sont regroupés en 6 grands domaines et sont évalués en fonction de leur impact s'ils devaient se produire, ainsi qu'en fonction de leur probabilité d'occurrence. Ces 6 grands domaines de risques, qu'ils soient externes, internes ou de pilotage, sont les suivants :

- risques liés aux opérations ;
- risques liés à la finance ;
- risques liés aux Ressources Humaines ;
- risques liés aux systèmes d'information ;
- risques liés au juridique et à la fiscalité ;

- risques liés à la stratégie et à la gestion de la marque.

Le cadre de la gestion des risques de Kaufman & Broad prévoit en particulier un recensement des principaux risques identifiables au niveau des structures opérationnelles en Régions. Les cartographies des risques correspondantes portent sur toute la durée de vie des projets immobiliers et plus précisément sur les activités majeures suivantes :

- la prospection et l'acquisition foncière ;
- la sélection des entreprises de construction et le suivi de la construction ;
- les réservations et les ventes.

Pour chacun des risques identifiés, qu'ils soient stratégiques, financiers, juridiques ou opérationnels, la société a mis en place des contrôles pour réduire son exposition aux risques à un niveau qu'elle a déterminé comme acceptable.

Ces contrôles se situent soit au siège social, soit au niveau des agences régionales de Kaufman & Broad. Ils constituent les éléments clefs du Dispositif de Contrôle Interne du groupe. Ils portent notamment sur :

- les obligations légales et réglementaires applicables aux maîtres d'ouvrage ;
- les opportunités de développement foncier répondant aux objectifs de l'entreprise en termes de volume et de rentabilité ;
- le suivi et le traitement des recours des tiers introduits sur des permis de construire ;
- le respect des procédures internes lors des phases de décision d'engagement foncier (Comité Foncier et Comité d'Engagement), de signature des promesses de vente (délégations de pouvoirs), de lancement commercial, d'acquisition des terrains (taux de pré-commercialisation et conditions suspensives) et de dépenses travaux ;
- la préparation des dossiers de consultation des entreprises ;
- les estimations des coûts prévisionnels de construction ;
- les sélections des entreprises de construction ;
- le contrôle de la solidité des structures financières des entreprises contractantes ;
- les autorisations administratives nécessaires à la mise en œuvre du processus de construction ;
- la réglementation relative aux plans d'hygiène et de sécurité ;
- les plans d'exécution et les plans de vente ;
- la supervision des chantiers et le suivi des calendriers de travaux ;
- les attestations des coûts de travaux par le maître d'œuvre d'exécution ;
- les déclarations d'achèvement des travaux et certificats de conformité ;
- les bilans prévisionnels d'opérations (évolution des prix de vente et du coût de revient du projet) ;
- les appels de fonds auprès des clients et le recouvrement ;
- les rémunérations variables allouées aux collaborateurs fonciers et commerciaux.

II.4.3. Évaluation des risques

Lorsque la société conduit une cartographie des risques, elle le fait notamment à partir d'entretiens menés auprès de managers et de cadres dirigeants du groupe.

Les risques identifiés font ensuite l'objet d'une évaluation en fonction d'une grille définie :

- soit le risque est jugé correctement maîtrisé par les dispositifs et procédures en place ;
- soit des dispositifs et des procédures sont en cours de mise en place pour réduire le niveau de risque ;
- soit des zones de progrès sont identifiées permettant une meilleure maîtrise du risque.

L'exposition aux risques est évaluée sur la base des processus en place et de leur degré d'efficacité estimé par les managers et les cadres dirigeants du groupe interrogés.

Des plans d'actions sont proposés à la direction générale qui les priorise et les met en œuvre.

II.5. Les éléments clefs du Dispositif de Contrôle Interne du groupe

II.5.1. Charte d'éthique et Règlement intérieur

Une charte d'éthique est en vigueur au sein du groupe depuis 1997. Cette charte est signée par l'ensemble des salariés. Un Règlement intérieur distribué à l'ensemble des salariés complète

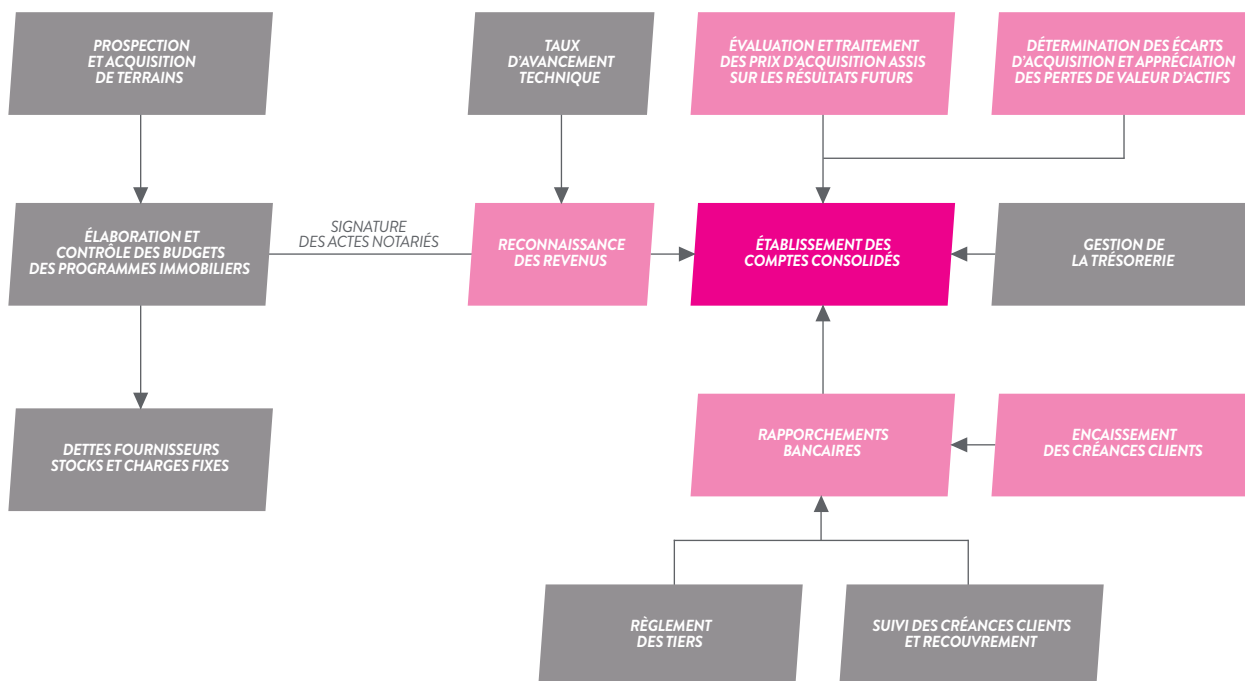
cette charte et prévoit les sanctions en cas de manquement aux obligations prévues dans la charte. Ce Règlement intérieur a été complété durant l'année 2004 par une charte utilisateur pour l'usage de ressources informatiques et de services Internet signée par l'ensemble des collaborateurs du groupe.

II.5.2. Procédures internes

Le Dispositif de Contrôle Interne a été mis à jour au cours de l'exercice 2009, à partir des travaux menés dans le cadre de la cartographie des risques et d'entretiens auprès des responsables de processus de contrôle interne existants ; il couvre 13 thèmes, répartis sur 26 procédures distinctes, dont les principales sont les suivantes : acquisition de terrain, gestion des appels de fonds et encaissements clients, suivi des créances clients, gestion de la dette, rapprochements bancaires, garanties bancaires, Ressources Humaines, clôture et consolidation, détermination des écarts d'acquisition et appréciation des pertes de valeurs d'actifs, *earn out*, élaboration et contrôle d'un budget de programme immobilier et processus d'élaboration des prévisions, reconnaissance des revenus et stocks à l'avancement, gestion des réservations, taux d'avancement, planning fiscal et calcul de l'impôt courant, gestion de la base fournisseurs, enregistrement et validation des dettes fournisseurs, règlements fournisseurs, achats, gestion fin de chantier, entretiens annuels d'activité et entretiens de sortie.

S'y ajoutent plusieurs procédures informatiques relatives au planning et à l'organisation du département, à la sécurité, à la sûreté, à la gestion du changement et à l'exploitation des systèmes.

Les procédures liées aux opérations et qui couvrent les risques identifiés sont organisées dans le processus d'établissement des comptes de la manière suivante :



Les procédures décrivent leurs objectifs respectifs, leurs responsables et leurs acteurs, les risques inhérents et les effets éventuels de leur défaillance sur les états financiers du groupe. Elles comprennent chacune des points de contrôle dont certains sont considérés comme « clés » en raison de leur importance dans le dispositif de prévention des risques du groupe et de la fraude. Leur consultation par tous les collaborateurs du groupe est rendue aisée par leur mise en ligne sur le site intranet de Kaufman & Broad.

En conclusion, les processus d'identification et d'analyse des risques d'une part et de leur gestion d'autre part, sont construits sur la base de cartographies de risques stratégiques, opérationnels et financiers de l'entreprise.

II.5.3. Systèmes d'information

Le département informatique du groupe Kaufman & Broad, qui dépend du Directeur Général Adjoint 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.

II.5.4. Contrôle budgétaire et de gestion

Planification

La planification des opérations est décentralisée au niveau régional. Son organisation est assurée par la direction générale et la direction financière qui en définissent les principes et le calendrier, animent le processus par entité et vérifient la cohérence d'ensemble avec la stratégie du groupe.

Les responsables opérationnels des différentes agences assistés de leurs contrôleurs de gestion préparent pour leurs entités respectives un plan à deux ans, dont un budget détaillé pour l'année à venir. Les objectifs proposés font l'objet d'une validation par la direction financière et par la direction générale entre octobre et janvier. La direction financière et les Directeurs Généraux en charge des Régions consolident et commentent l'ensemble des plans par entité.

Tableau de bord hebdomadaire

Le contrôle de gestion édite chaque semaine un tableau de bord adressé à la direction générale qui contient notamment les réservations brutes et nettes de la semaine écoulée.

Contrôle budgétaire mensuel

Le budget annuel est périodisé et utilisé comme référentiel unique du contrôle budgétaire. Le compte de résultat et le bilan consolidés sont établis tous les mois par le département consolidation et transmis à la direction générale. Le département contrôle de gestion établit le contrôle budgétaire : validation des charges et produits en fin de période, mesure des écarts par rapport au Plan et/ou par rapport aux dernières actualisations budgétaires et analyse jusqu'à leurs éventuels impacts futurs.

Rapprochement avec les données comptables

Les systèmes comptables et de gestion bénéficient d'une alimentation identique (saisie unique des pièces comptables) et sont homogènes sur le plan méthodologique. Le cadrage mensuel systématique des restitutions budgétaires avec les arrêtés comptables permet de contrôler la fiabilité de l'information financière.

Actualisations

Trimestriellement, chaque structure établit une actualisation de son budget annuel. Ces exercices permettent d'affiner les tendances à fin d'année mais ne se substituent pas au Plan initial en termes de référentiel du contrôle budgétaire. Ces actualisations sont validées par la direction générale et la direction financière au sein de Comités trimestriels avec les responsables de chaque agence ou filiale.

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.

II.5.5 Contrôles sur les principes comptables clés et sur les estimations

Concernant les principes comptables clés et les estimations, les acteurs du contrôle interne s'assurent notamment à chaque clôture comptable de la correcte application des principes de la norme IAS 18 et des modalités de la norme IAS 11, le chiffre d'affaires et la marge consolidés du groupe étant reconnus à l'avancement.

Du point de vue technique, l'acte d'acquisition du terrain et la justification des avancements physiques des chantiers constituent des contrôles clefs du Dispositif de Contrôle Interne du groupe, en parallèle à l'actualisation au minimum trimestrielle des budgets à terminaison de nos opérations immobilières par les directions régionales concernées. Ces budgets d'opération sont examinés par les directions générales en charge des Régions préalablement aux clôtures comptables trimestrielles ; ils sont également revus par la direction financière lors des Comités trimestriels qui précèdent les arrêtés comptables semestriels et annuels, lesquels réunissent les directions régionales et générale autour de la direction financière.

Du point de vue commercial, la signature des actes authentiques de vente de chaque lot en VEFA est un élément probant, formalisé par les attestations systématiquement émises par les notaires, vente par vente.

II.5.6 Contrôles des risques de liquidité et de taux

Dans le cadre de l'analyse du risque de liquidité, particulièrement examiné par la direction générale et par la direction financière lors du réaménagement des conditions de financement bancaire (décembre 2008 – janvier 2009), la société a mis en place un processus intégré d'élaboration des prévisions de trésorerie de chacune de ces opérations immobilières, piloté par la direction de la Trésorerie et des Financements, placée sous la responsabilité de la direction financière.

Concernant le risque de taux, la dette du groupe étant indexée sur des taux variables qui l'exposent à des risques qui pourraient induire une augmentation de ses obligations, le groupe a mis en place des instruments de couverture qui couvrent le paiement des intérêts relatifs sur les montants dus au titre des prêts Senior (238 millions d'euros au 30 novembre 2013). La politique de gestion du risque de taux est établie par la direction générale sur proposition de la direction financière.

II.5.7 Le contrôle juridique et opérationnel

Sur le plan juridique, le Président-Directeur Général et/ou les Directeurs Généraux Régions de Kaufman & Broad SA sont mandataires sociaux de la majorité des filiales du groupe, soit à titre individuel, soit en tant que représentants permanents d'une société du groupe. De plus, en règle générale, chaque Directeur d'agence est co-gérant de la structure juridique régionale qu'il représente.

Sur le plan opérationnel, chaque Directeur d'agence reçoit tous les ans par écrit de la direction générale ses objectifs annuels de performance. Le Directeur d'agence et son équipe s'approprient ces objectifs en participant activement au processus budgétaire.

Lors des Comités trimestriels, les Directeurs d'agence présentent au Directeur Général en charge de la région concernée et à la

direction financière l'état d'avancement de chacun des programmes immobiliers qu'ils gèrent, ainsi qu'un bilan prévisionnel actualisé de chacune de ces opérations.

Chaque Directeur d'agence doit aussi présenter au Comité Foncier et au Comité d'Engagement tous les nouveaux projets qu'il entend développer.

Enfin, les Directeurs d'agence sont responsables du respect des procédures de contrôle interne du groupe au sein de leurs entités.

III. Adaptation permanente 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.

TROISIÈME PARTIE : 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 Adjoint 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 et des Budgets.

I. 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 les résultats budgétés et les résultats réalisés et la mise en place et le suivi des mesures correctives correspondantes ;

- 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 Adjoint Finances, par la Directrice des Comptabilités et de la Consolidation.

II. Les procédures d'établissement des comptes

Des comptes consolidés sont établis tous les trimestres selon les normes IFRS. En général, le groupe communique ces informations comptables et financières au cours du mois qui suit leur établissement. La Directrice des Comptabilités et de la Consolidation est chargée de leur établissement.

Pour ce faire, à partir des échéances fixées, la Directrice des Comptabilités et de la Consolidation communique à l'ensemble des services concernés des instructions sur le déroulement du processus de clôture précisant les informations à saisir, les retraitements à opérer et le calendrier de ces opérations.

La direction du Contrôle de Gestion et des Budgets revoit le compte de résultat consolidé préparé par la direction des Comptabilités et de la Consolidation et il analyse les écarts significatifs ; il en fait part à la Directrice des Comptabilités et de la Consolidation.

Les états financiers en normes IFRS sont préparés sous la responsabilité du Directeur Général Adjoint 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.

III. 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.

III.1. Indemnités d'Immobilisation de Terrains

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

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

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

III.2. Garanties financières d'achèvement

Dans le cadre des ventes en VEFA, Kaufman & Broad souscrit auprès d'un établissement financier, d'un organisme de caution mutuelle ou d'une compagnie d'assurance, une garantie financière d'achèvement de la construction, laquelle prend la forme d'une caution solidaire au bénéfice des acquéreurs ou d'une convention d'ouverture de crédit [article R261-21 §a ou §b du Code de la Construction et de l'Habitation]. Ces garanties sont souscrites opération par opération, en contrepartie desquelles le groupe accorde généralement au garant une promesse hypothécaire sur les lots non vendus et/ou un engagement de non-cession de parts de la société qui porte le programme immobilier.

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

III.3. Covenants financiers

Le groupe étant soumis au respect de ratios financiers («covenants financiers») dans le cadre du réaménagement de son contrat de Crédit Senior, la direction financière prépare trimestriellement des calculs de ses covenants sur la base des données financières. Ces ratios financiers sont présentés au Comité d'Audit, au Conseil d'Administration puis aux représentants des banques prêteuses. Chaque semestre, la direction financière du groupe communique préalablement aux Commissaires aux comptes les éléments financiers nécessaires aux calculs de ces covenants.

IV. 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 Adjoint Finances.

La direction financière met en forme les documents suivants :

- document de référence, informations trimestrielles, comptes et rapport d'activité semestriels et annuels ;
- communiqués de presse financiers ;
- présentations pour les analystes financiers et investisseurs.

Ces documents sont validés par le Directeur Général Adjoint Finances et par le Président-Directeur Général. Les communiqués de presse financiers sont généralement soumis au Conseil d'Administration préalablement à leur publication.

V. Le cadre de l'information comptable et financière et le rôle de l'Audit

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.

Kaufman & Broad a conservé l'approche COSO pour la conception, la gestion et l'évaluation de son Dispositif de Contrôle Interne. Le COSO est un référentiel de contrôle interne défini par le *Committee Of Sponsoring Organizations (of the Treadway Commission)*. Il est notamment utilisé dans le cadre de la mise en place des dispositions relevant des Lois Sarbanes-Oxley et/ou LSF (Loi de Sécurité Financière) pour les entreprises assujetties respectivement aux Lois américaines et/ou françaises ; ce référentiel avait été adopté par le précédent actionnaire de référence de la société, la société américaine KB Home. Ce cadre d'analyse étudie cinq composants essentiels : l'environnement interne, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication ainsi que la supervision. Aucune entité du groupe n'adopte un autre référentiel.

Ces diligences périodiques du département d'Audit de Kaufman & Broad qui visent à s'assurer de la correcte application des procédures relatives à l'information comptable et financière ne conduisent pas à l'évaluation du dispositif global de maîtrise des risques opérationnels et financiers résultant de l'activité du groupe. Les informations qui précèdent ne sauraient donc correspondre à une évaluation de l'adéquation et de l'efficacité du système de contrôle interne de l'entreprise, car elles ne le couvrent pas dans son ensemble.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 20 février 2014

Nordine Hachemi
Président-Directeur Général

9.3. RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

9.3.1. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 30 novembre 2013, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Kaufman & Broad SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- votre société constate le revenu et la marge sur ses contrats de « Vente en l'état futur d'achèvement » selon les modalités décrites dans la note 1.20 de l'annexe des comptes consolidés. Le revenu et la marge comptabilisés sont donc dépendants des estimations à terminaison réalisées par la société. Nos travaux ont consisté à examiner le caractère raisonnable des hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations et à revoir les calculs effectués par la société.
- votre société procède, à chaque clôture, à un test de dépréciation des écarts d'acquisition et de la marque Kaufman & Broad selon les modalités décrites dans la note 1.8 de l'annexe des comptes consolidés. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ce test de dépréciation ainsi que les hypothèses utilisées par la société, et nous avons vérifié que la note 15 de l'annexe des comptes consolidés donne une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 28 février 2014

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS
Joël Assayah

ERNST & YOUNG Audit
Gilles Cohen

9.3.2. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 30 novembre 2013, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Kaufman & Broad SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels.

Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

La note 4.2.1.2. de l'annexe aux comptes expose les règles et méthodes comptables ainsi que les estimations et hypothèses retenues relatives à l'évaluation des immobilisations financières. Dans le cadre de notre appréciation des règles et méthodes comptables suivies par votre société, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables visées ci-dessus et des informations fournies en annexe.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observations à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 28 février 2014

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS
Joël Assayah

ERNST & YOUNG Audit
Gilles Cohen

9.3.3. **RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS**

Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 30 novembre 2013

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'Administration.

1. CONTRAT DE LICENCE KAUFMAN & BROAD EUROPE

Administrateur concerné : Guy Nafilyan

Un accord de licence à titre gratuit a été conclu le 10 juillet 2007 entre Kaufman & Broad Europe SA et Kaufman & Broad SA, aux termes duquel Kaufman & Broad Europe SA 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.

La conclusion de cet accord avait été autorisée par le Conseil d'Administration le 10 juillet 2007. Le Contrat de Licence susvisé ayant été tacitement reconduit au cours de l'exercice clos le 30 novembre 2012 sans autorisation préalable du Conseil d'Administration du fait d'une omission, il a été approuvé par l'Assemblée Générale des actionnaires du 25 avril 2013.

Le Conseil d'Administration du 15 février 2013 a autorisé la signature d'un avenant au Contrat de Licence de marques conclu avec Kaufman & Broad Europe en vue de modifier la clause de durée, pour la porter «à durée indéterminée» avec faculté de résiliation moyennant le respect d'un préavis de 3 mois.

2. INDEMNITÉ DE RÉVOCATION AU BÉNÉFICE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ (JUSQU'AU 15 MAI 2013)

Dirigeant mandataire social concerné : Philippe Jossé

Le Conseil d'Administration du 20 décembre 2012 avait nommé M. Philippe Jossé en qualité de Directeur Général Délégué à compter du 1^{er} février 2013 et avait approuvé les termes de son contrat de mandat qui prévoit le versement à son bénéfice d'une indemnité de révocation.

Cet engagement avait été autorisé par le Conseil d'Administration du 20 décembre 2012. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, ledit engagement a été approuvé par l'Assemblée Générale des actionnaires du 25 avril 2013.

La mise en œuvre de cet engagement a été autorisée par le Conseil d'Administration du 15 mai 2013. Ce Conseil a décidé (i) de mettre fin immédiatement aux fonctions de M. Philippe Jossé en qualité de Directeur Général Délégué pour divergences de vues, (ii) estimé que la condition de performance à laquelle est soumise le versement de l'indemnité de départ prévue par le contrat de mandat de M. Philippe Jossé, appréciée au regard des objectifs fixés par le Conseil d'Administration du 22 janvier 2013 et des termes du contrat de mandat, est satisfaite et (iii) approuvé en conséquence le versement à M. Philippe Jossé de l'indemnité prévue par ledit contrat, à savoir 612 500 euros bruts.

3. INDEMNITÉ DE NON-CONCURRENCE AU BÉNÉFICE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ (JUSQU'AU 15 MAI 2013)

Dirigeant mandataire social concerné : Philippe Jossé

En cas de départ de M. Philippe Jossé, il était prévu qu'il soit astreint à une obligation de non-concurrence et de non sollicitation sauf réduction ou renonciation de la part du groupe. En contrepartie, il était prévu que M. Philippe Jossé perçoive, pendant une période de 12 mois suivant la cessation de son mandat social, une indemnité mensuelle brute forfaitaire équivalente à 50 % de la rémunération fixe brute qu'il aurait perçue au cours des douze mois précédent la cessation de son mandat (ou de la durée de celui-ci si elle est inférieure).

Cet engagement avait été autorisé par le Conseil d'Administration du 20 décembre 2012. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, ledit engagement a été approuvé par l'Assemblée Générale des actionnaires du 25 avril 2013.

La renonciation à la mise en œuvre de cet engagement a été autorisée par le Conseil d'Administration du 15 mai 2013.

4. RETRAITE COMPLÉMENTAIRE À COTISATIONS DÉFINIES ACCORDÉE AU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ (JUSQU'AU 15 MAI 2013)

Dirigeant mandataire social concerné : Philippe Jossé

Le Conseil d'Administration du 20 décembre 2012 avait autorisé M. Philippe Jossé à bénéficier au même titre que le Président-Directeur Général et que plusieurs membres du Comité de Direction, d'un contrat de retraite complémentaire à cotisations définies.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, ledit engagement a été approuvé par l'Assemblée Générale des actionnaires du 25 avril 2013.

La cotisation prise en charge par la société concernant le mandataire social, s'est élevée en 2013 à 6 913 euros, correspondant aux cotisations annuelles plafonnées à 8% du salaire brut dans la limite de 8 fois le plafond de la sécurité sociale. La résiliation de cet engagement a été autorisée par le Conseil d'Administration du 15 mai 2013.

5. INDEMNITÉ DE RÉVOCATION AU BÉNÉFICE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Dirigeant mandataire social concerné : Nordine Hachemi

Le Conseil d'Administration du 25 juin 2013 a nommé M. Nordine Hachemi en qualité de Directeur Général à compter du 1^{er} juillet 2013 et a approuvé les termes de son contrat de mandat qui prévoit le versement à son bénéfice d'une indemnité de révocation dans les conditions suivantes :

En cas de révocation du mandat pour une raison autre qu'une faute grave ou lourde, telle que définie par la Cour de cassation en droit du travail, la société s'engage à verser au Directeur Général une indemnité de révocation destinée à compenser le préjudice subi par la perte de son mandat.

L'indemnité sera égale à 12 mois de rémunération fixe et variable brute due au titre de l'exercice écoulé, portée à 18 mois en cas de prise de contrôle de la société par un ou plusieurs tiers agissant de concert déclenchant l'obligation de lancer une offre publique portant sur les actions de la société.

Quelle que soit la date et les circonstances de la révocation, l'indemnité ne sera due que si le Directeur Général a perçu ou aurait dû percevoir au titre de chacun des deux exercices précédant celui de la cessation de son mandat en moyenne au moins 70% de la part variable maximale (hors surperformance) de sa rémunération au titre de chacun de ces deux exercices, cette part variable étant fondée à la fois sur des objectifs quantitatifs et des objectifs qualitatifs (fixés pour la première fois lors de sa nomination puis au début de chaque exercice). En cas de révocation avant le 31 janvier 2015, la performance du Directeur Général et par conséquent le pourcentage de la part variable de la rémunération qui aurait été perçue seront évalués par le Conseil d'Administration sur la période courant de la date d'entrée en fonction à la décision de révocation (et non sur les deux derniers exercices) et eu égard aux objectifs quantitatifs et qualitatifs applicables à la période concernée, après avoir entendu le Directeur Général.

Cet engagement a été autorisé par le Conseil d'Administration du 25 juin 2013.

6. INDEMNITÉ DE NON-CONCURRENCE AU BÉNÉFICE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Dirigeant mandataire social concerné : Nordine Hachemi

Afin de protéger les intérêts légitimes de la société et du groupe en cas de départ de M. Nordine Hachemi, ce dernier sera astreint à une obligation de non-concurrence et de non sollicitation qui s'appliquera, sauf réduction ou renonciation de la part du groupe, pendant une période de 12 mois suivant la cessation de son mandat social. Il percevra en contrepartie une indemnité mensuelle brute forfaitaire équivalente à 50% de la rémunération fixe brute mensuelle moyenne qu'il aura perçue au cours des douze mois précédent la cessation de son mandat (ou de la durée de celui-ci si elle est inférieure), la société ayant toutefois la faculté de réduire la durée ou de dispenser le dirigeant de cet engagement.

Cet engagement a été autorisé par le Conseil d'Administration du 25 juin 2013.

7. RETRAITE COMPLÉMENTAIRE À COTISATIONS DÉFINIES ACCORDÉE AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Dirigeant mandataire social concerné : Nordine Hachemi

M. Nordine Hachemi bénéficiera au même titre que le Président du Conseil d'Administration et que plusieurs membres du Comité de Direction, d'un contrat de retraite complémentaire à cotisations définies.

La cotisation prise en charge par la société concernant le mandataire social, s'est élevée en 2013 à 9 875 euros, correspondant aux cotisations annuelles plafonnées à 8% du salaire brut dans la limite de 8 fois le plafond de la sécurité sociale.

Cet engagement a été autorisé par le Conseil d'Administration du 25 juin 2013.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

1. AVENANTS À LA CONVENTION DE CRÉDIT SENIOR

Administrateurs et actionnaires concernés au 30 novembre 2013 : Frédéric Stévenin, Lionel Zinsou, Olivier de Vregille, Sophie Lombard, Guy Nafilyan, Financière Gaillon 8 SA (détentrices de 87,95 % du capital de Kaufman & Broad SA), Financière Daunou 10 S.A.r.l. (principal actionnaire de Financière Gaillon 8 SA)

Le 10 juillet 2007, Kaufman & Broad SA est devenue partie, en qualité d'emprunteur et de caution solidaire, à un contrat de Crédit Senior en langue anglaise intitulée « *Senior Facilities Agreement* » (la convention de Crédit Senior) entre, notamment, Financière Gaillon 8 SAS en qualité d'emprunteur initial et de caution solidaire initiale, Calyon et Merrill Lynch International en qualité d'arrangeurs mandatés, Calyon en qualité d'agent et un ensemble d'établissements financiers. Kaufman & Broad SA est partie à la convention de Crédit Senior en qualité d'Emprunteur (*Borrower*). Au titre de la convention de Crédit Senior, les banques désignées dans ladite convention ont consenti à Kaufman & Broad SA (a) une ouverture de crédit à terme B d'un montant maximal de 200 millions d'euros ; (b) une ouverture de crédit à terme C d'un montant maximal de 202 millions d'euros ; (c) une ouverture de crédit de croissance externe (*Capex/Acquisition Facility*) d'un montant maximal de 80 millions d'euros et (d) une ouverture de crédit *revolving* (*Revolving Facility*) d'un montant maximal de 175 millions d'euros. Ces deux dernières lignes peuvent également être tirées par certaines filiales de Kaufman & Broad SA. Au titre de la convention de Crédit Senior, Kaufman & Broad SA a consenti un cautionnement solidaire portant sur l'intégralité des engagements des filiales de Kaufman & Broad SA au titre des lignes de Crédit d'Acquisition Capex (*Capex Acquisition Facility*) et Crédit Revolver (*Revolving Facility*), sans pour autant que la société ne soit codébiteur solidaire des débiteurs cautionnés. L'adhésion à la convention de Crédit Senior et le cautionnement solidaire ont été autorisés par le Conseil d'Administration dans sa séance du 10 juillet 2007.

Cette convention, précédemment modifiée par les avenants 2 à 7, s'est poursuivie au cours de l'exercice 2013 et a été modifiée par la signature de l'avenant 8, autorisé au cours de l'exercice écoulé.

1.1. AVENANT N° 2

L'avenant n° 2 à la convention de Crédit Senior, signé le 23 janvier 2009, prévoit notamment l'extension de l'objet de la ligne de crédit de croissance externe au financement des besoins en fonds de roulement d'exploitation pour un montant réduit de 80 à 75 millions d'euros pendant deux ans, un aménagement des ratios financiers applicables au groupe et la suspension des distributions de dividendes au titre des exercices 2009, 2010 et 2011. Le groupe ne pourra procéder à des distributions de dividendes à compter de l'exercice 2013 que dans la mesure où le Ratio d'Endettement serait égal ou inférieur à 3.

1.2. AVENANT N° 3

L'avenant n° 3 à la convention de Crédit Senior a été signé le 30 juin 2009 pour les besoins des modifications techniques ou de forme nécessaires à la mise en œuvre des aménagements convenus dans le protocole d'accord entre Financière Gaillon 8 SA, actionnaire principal de Kaufman & Broad SA et ses banques, Kaufman & Broad ayant l'engagement de fournir à Financière Gaillon 8 SA l'ensemble de l'information dont Financière Gaillon 8 SA peut avoir besoin afin de remplir ses obligations au titre de la documentation financière.

1.3. AVENANT N° 4

L'avenant n° 4 à la convention de Crédit Senior, signé le 25 novembre 2009, prévoit notamment le remplacement du ratio de couverture des *cash flows* par des niveaux de *cash flows* minimums ainsi qu'un remboursement anticipé par Kaufman & Broad SA, d'une partie de sa dette au titre du contrat de Crédit Senior en janvier 2010 et, sous certaines conditions, à l'issue de l'arrêté des comptes consolidés au 31 août 2010, pour un montant global maximal de 25 millions d'euros.

1.4. AVENANT N° 5

L'avenant n° 5 signé le 10 mars 2010 a modifié les définitions financières de l'EBITDA, du *cash flow* et du *net cash-interest* prévues par le contrat de Crédit Senior afin de neutraliser les effets de la norme IAS 23 (coûts d'emprunts) sur les ratios et assurer aux parties financières une protection identique à celle qui leur était accordée au titre du contrat avant l'application de ladite norme.

1.5. AVENANT N° 6

L'avenant n° 6 signé le 25 juillet 2011 prévoit la possibilité pour la société de procéder au remboursement d'une partie de sa dette à terme au titre du contrat de Crédit Senior à des montants inférieurs à la valeur nominale de ladite dette, cette décote prenant la forme d'abandons de créances consentis par les prêteurs intéressés, selon des termes et conditions spécifiques, notamment que le montant en principal ne pourrait dépasser 70 millions d'euros et que les remboursements devraient intervenir en une ou plusieurs fois d'ici le 29 février 2013 au plus tard.

1.6. AVENANT N° 7

L'avenant n° 7 signé le 25 juillet 2011 prévoit la possibilité pour la société d'annuler en tout ou en partie les engagements au titre de la ligne de crédit renouvelable de certains prêteurs souhaitant se retirer de ladite ligne avant son échéance finale, contre paiement par ces prêteurs d'une commission d'annulation selon les termes et conditions spécifiques, notamment que le montant en principal ne pourrait dépasser 75 millions d'euros et que les annulations pourraient être effectuées en une ou plusieurs fois sans aucune limitation et devraient intervenir au plus tard le 29 février 2013.

1.7. AVENANT N° 8

Un avenant a été signé le 17 octobre 2013 prévoyant notamment le remboursement anticipé volontaire de 40 millions d'euros des lignes à terme B et C intervenu le 31 octobre 2013 et prévoyant également l'annulation partielle de la ligne RCF à hauteur de 50 millions pour la ramener à 52,9 millions d'euros.

2. CONVENTION DE PAIEMENT GROUPÉ DE LA TVA

Administrateur concerné au 30 novembre 2013 : Guy Nafilyan.

Avec les sociétés Kaufman & Broad Homes SAS, Kaufman & Broad Nantes SARL, Kaufman & Broad Côte d'Azur SARL, Kaufman & Broad Participations SAS, Kaufman & Broad Provence SARL, Kaufman & Broad Midi-Pyrénées SARL, Résidences Bernard Teillaud SARL, Kaufman & Broad Méditerranée SARL, Kaufman & Broad Normandie SARL, Kaufman & Broad Rhône-Alpes SARL, Kaufman & Broad Savoie SARL, Kaufman & Broad Pyrénées-Atlantiques SARL, Kaufman & Broad Languedoc Roussillon SARL, Kaufman & Broad Aquitaine SARL, SM2I SARL, Kaufman & Broad Immo SNC, Kaufman & Broad Promotion 1,2,3,4,5,6,8 SNC.

Kaufman & Broad SA a conclu le 21 novembre 2012 des conventions relatives au paiement groupé de la TVA avec certaines de ses filiales permettant au groupe de bénéficier du nouveau régime de paiement consolidé de la TVA depuis le 1^{er} décembre 2012 qui permet la compensation mensuelle entre les futurs crédits de TVA de certaines filiales et les TVA dues par les autres.

3. RETRAITE COMPLÉMENTAIRE À COTISATIONS DÉFINIES ACCORDÉE À M. GUY NAFILYAN

Plusieurs membres du Comité de Direction dont Guy Nafilyan, bénéficient depuis l'exercice 1979 d'un contrat de retraite complémentaire, à cotisations définies.

La cotisation prise en charge par la société concernant le mandataire social, s'est élevée en 2013 à 13 790 euros, correspondant aux cotisations annuelles plafonnées à 8% du salaire brut dans la limite de 8 fois le plafond de la sécurité sociale.

4. CONVENTION DE SUBORDINATION

Administrateurs et actionnaires concernés au 30 novembre 2013 : Sophie Lombard, Frédéric Stévenin, Lionel Zinsou, Olivier de Vregille, Guy Nafilyan, Financière Gaillon 8 SA (détentrices de 87,95% du capital de Kaufman & Broad SA), Financière Daunou 10 S.A.r.l. (principal actionnaire de Financière Gaillon 8 SA)

Kaufman & Broad SA est devenue le 10 juillet 2007, par la signature d'une convention d'adhésion (*Accession Agreement*) autorisée par le Conseil d'Administration du même jour, partie à une Convention de Subordination intitulée *Intercreditor Agreement* (la Convention de Subordination) auxquels sont parties l'ensemble des parties aux documents de financement conclus le 10 juillet 2007 par Financière Gaillon 8 SAS et Kaufman & Broad SA et qui a notamment pour objet de régir l'ordre et les conditions du remboursement des sommes dues par Kaufman & Broad SA et ses filiales au titre de la convention de Crédit Senior et de prêts intra-groupe.

5. CONVENTION D'INTÉGRATION FISCALE

Administrateur concerné au 30 novembre 2013 : Guy Nafilyan

Avec les sociétés SMCI Développement SAS, Kaufman & Broad Développement SAS, Kaufman & Broad Rénovation SAS, Kaufman & Broad Homes SAS, Kaufman & Broad Nantes SARL, Kaufman & Broad Côte d'Azur SARL, Kaufman & Broad Financement SNC, Kaufman & Broad Participations SAS, Kaufman & Broad Provence SARL, Kaufman & Broad Midi-Pyrénées SARL, Résidences Bernard Teillaud SARL, Immobilière ACTO SARL, Kaufman & Broad Méditerranée SARL, Kaufman & Broad Normandie SARL, Kaufman & Broad Rhône-Alpes SARL, Kaufman & Broad Savoies SARL, Kaufman & Broad Pyrénées-Atlantiques SARL, Sopra Finances SARL, Kaufman & Broad Languedoc Roussillon SARL, Kaufman & Broad Aquitaine SARL, EURL Saint-Sébastien – Les portes de Nantes, SM2I SARL, Fiparimmo 6 SNC, Fiparimmo 7 SNC, Fiparimmo 10 SNC, Fiparimmo 11 SNC, Fiparimmo 13 SNC.

En application de cette convention, conformément à l'article 223-A et suivants du Code Général des Impôts, chacune des sociétés membres verse à votre société une somme égale à l'impôt qui aurait grevé son résultat et/ou sa plus-value nette à long terme de chaque exercice si elle avait été imposable directement.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 28 février 2014

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS
Joël Assayah

ERNST & YOUNG Audit
Gilles Cohen

9.3.4. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Rapport des Commissaires aux comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'Administration de la société Kaufman & Broad SA

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Kaufman & Broad SA et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2013.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'Administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; et
- d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'Administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'Administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 28 février 2014

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS
Joël Assayah

ERNST & YOUNG Audit
Gilles Cohen

9.4. RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Aux Actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant désigné par la société Kaufman & Broad SA, dont la recevabilité de la demande d'accréditation a été admise par le COFRAC, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 30 novembre 2013, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, préparées conformément au référentiel utilisé par la société (ci après le « Référentiel »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion dans la partie « Développement Durable » et disponible sur demande au siège de la société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le Code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer la conformité avec les règles déontologiques, les normes professionnelles et les textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de cinq personnes entre novembre 2013 et février 2014 pour une durée d'environ quinze jours.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé sur la sincérité des Informations RSE, à la norme internationale ISAE 3000⁽¹⁾.

1. ATTESTATION DE PRÉSENCE DES INFORMATIONS RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée dans la partie « Développement durable » du rapport de gestion.

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

(1) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical information.

2. AVIS MOTIVÉ SUR LA SINCÉRITÉ DES INFORMATIONS RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené de l'ordre d'une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité, son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue des tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes^[2] :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. La totalité des informations étant disponibles au siège nos tests ont porté sur 100 % des effectifs et 100 % des informations quantitatives environnementales.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons résultant de notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

CONCLUSION

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Paris La Défense, le 27 février 2014

KPMG Audit
Département de KPMG SA

François Plat
Associé

Philippe Arnaud
Associé
Département Changement
Climatique & Développement Durable

[1] Informations sociales : Effectif total (répartition par sexe, par établissement, par fonction et par âge), Nombre d'intérimaires en équivalent temps plein annuel, Nombre d'embauches sur l'année civile, Nombre de licenciements sur l'année civile, Taux de rotation sur l'année civile, Montant des rémunérations annuelles moyennes par niveau et par sexe, Taux d'absentéisme par motif sur l'année civile, Nombre total d'heures de formation.

Informations environnementales : Consommations d'eau dans les agences, Consommation d'électricité dans les agences, Bilan carbone de la flotte de fonction, Intensité carbone par salarié (déplacements professionnels), Labels et certifications environnementales sur les logements mis en chantier, Etiquette thermique sur l'offre commerciale
Informations sociétales : typologie des acquéreurs, dépendance du groupe au premier et aux dix premiers fournisseurs, la pratique et l'éthique des affaires

10. ANNEXES

10.1.	TABLE DE CONCORDANCE	248
10.2.	RAPPORT FINANCIER ANNUEL	251
10.3.	LISTE DES PUBLICATIONS DEPUIS DÉCEMBRE 2012	252
10.4.	TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DÉLÉGATIONS EN MATIÈRE D'AUGMENTATION DE CAPITAL EN COURS DE VALIDITÉ	255
10.5.	RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION RELATIF AUX ATTRIBUTIONS GRATUITES D' ACTIONS	256
10.6.	RAPPORT SPÉCIAL SUR LES OPTIONS D'ACHAT ET DE SOUSCRIPTION (ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 11 AVRIL 2014)	256
10.7.	RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	256
10.8.	GLOSSAIRE	257

10.1. TABLE DE CONCORDANCE

Thèmes (rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004)

1.	PERSONNES RESPONSABLES	
1.1.	Personnes responsables des informations contenues dans le document	7.1.
1.2.	Déclaration des personnes responsables du document	7.2.
2.	CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	
2.1.	Nom et adresse des contrôleurs légaux des comptes de l'émetteur	8.1./8.2.
2.2.	Contrôleurs légaux ayant démissionné ou ayant été écartés durant la période couverte	N/A
3.	INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES	
3.1.	Informations financières historiques sélectionnées	2.1.
3.2.	Informations financières sélectionnées pour des périodes intermédiaires et données comparatives couvrant la même période de l'exercice précédent	N/A
4.	FACTEURS DE RISQUE	1.2.
5.	INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR	
5.1.	Histoire et évolution de la société	1.1.1.
5.1.1.	Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	5.1.1./5.1.2./5.1.4.
5.1.2.	Lieu et numéro d'enregistrement de l'émetteur	5.1.5.
5.1.3.	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	5.1.3.
5.1.4.	Siège social et forme juridique de l'émetteur, législation régissant ses activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone	5.1.1./5.1.2./1.2.3.4.
5.1.5.	Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	1.1.1.
5.2.	Investissements	1.4.
5.2.1.	Principaux investissements réalisés par l'émetteur durant chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques	1.1.1.3./1.4.2.
5.2.2.	Principaux investissements de l'émetteur qui sont en cours	1.4.3.
5.2.3.	Renseignements concernant les principaux investissements que compte réaliser l'émetteur à l'avenir et faisant l'objet d'engagements fermes	1.4.3.
6.	APERÇU DES ACTIVITÉS	
6.1.	Principales activités	1.1.2.
6.1.1.	Nature des opérations effectuées par l'émetteur et ses principales activités	1.1.2./5.1.4.
6.1.2.	Nouveau produit et/ou service lancé sur le marché	N/A
6.2.	Principaux marchés	1.1.2.1./1.1.2.5
6.3.	Événements ayant influencé les renseignements fournis conformément aux points	6.1. et 6.2. /N/A
6.4.	Degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	1.2.4.2.
6.5.	Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	1.1.2.4./1.2.4.1.
7.	ORGANIGRAMME	
7.1.	Description du groupe et place occupée par l'émetteur	1.1./5.3.3.
7.2.	Liste des filiales importantes de l'émetteur	4.2.8./5.3.4.
8.	PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS	
8.1.	Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	1.1.3./4.1.4. Note 16
8.2.	Question environnementale pouvant influencer l'utilisation, faite par l'émetteur, de ses immobilisations corporelles	1.6.1.
9.	EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT	
9.1.	Situation financière : évolution de cette situation financière et résultat des opérations effectuées durant chaque exercice et période intermédiaire pour lesquels des informations financières historiques sont exigées	2.1./2.3./4.1.
9.2.	Résultat d'exploitation	2.2./4.1.
9.2.1.	Facteurs importants, y compris les événements inhabituels ou peu fréquents ou de nouveaux développements, influant sensiblement sur le revenu d'exploitation de l'émetteur	2.1.
9.2.2.	Évolution et explication de l'évolution du chiffre d'affaires	2.3.1.

- 9.2.3. Stratégie ou facteur de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement sur les opérations de l'émetteur 1.1.2.1./1.2./1.1.2.2./4.1.6. Note 29

10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX

- 10.1. Informations sur les capitaux de l'émetteur (à court terme et à long terme) 2.4./4.1.5. Note 22
 10.2. Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur 1.1.10./2.4./4.1.4. Note 21/4.1.5. Note 22
 10.3. Informations sur les conditions d'emprunt et structure de financement de l'émetteur 1.2.2./2.4.2./4.1.5. Note 25
 10.4. Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux 1.2.3.2./4.1.5. Note 23
 10.5. Informations concernant les sources de financement 1.1.10./1.2.1.5.1.

11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES

- Description des politiques de recherche et développement appliquées par l'émetteur et indication du coût des activités de recherche et développement sponsorisées par l'émetteur 1.1.2./1.4.

12. INFORMATIONS SUR LES TENDANCES

- 12.1. Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente depuis la fin du dernier exercice jusqu'à la date du document d'enregistrement 1.1.2.1./1.1.2.2./1.1.2.3.
 12.2. Tendances connues, incertitude ou demande ou tout engagement ou événement raisonnablement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur, au moins pour l'exercice en cours 1.1.2.1./1.1.2.2./1.1.2.3.

13. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE

N/A

14. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE

- 14.1. Informations sur les activités, l'absence de condamnation et les mandats sociaux :
 - les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance 3.1.1.1.
 - de tout directeur général dont le nom peut être mentionné pour prouver que la société émettrice dispose de l'expertise et de l'expérience appropriées pour diriger ses propres affaires 3.1.1.1./3.1.3.
 14.2. Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la direction générale :
 - arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autres, en vertu duquel l'une quelconque des personnes visées au point 14.1. a été sélectionnée en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la direction générale 3.1.1.1.
 - détail de toute restriction acceptée par les personnes visées au point 14.1. concernant la cession, dans un certain laps de temps, de leur participation dans le capital social de l'émetteur

15. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES PERSONNES VISÉES AU POINT 14.1.

- 15.1. Montant de la rémunération versée et avantages en nature octroyés par l'émetteur et ses filiales 3.2.1./3.2.2./3.2.3.
 15.2. Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par l'émetteur ou ses filiales aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages 3.2.1.3./4.1.5. Note 31

16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

- 16.1. Date d'expiration du mandat actuel des membres des organes d'administration, de directoire ou de surveillance 3.1.1.1./3.1.1.2.
 16.2. Informations sur les contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance à l'émetteur ou ses filiales 3.2.4./3.2.6.
 16.3. Informations sur le Comité d'Audit et le Comité de Rémunération de l'Émetteur 3.1.2.1./3.1.2.2./9.2.§II.
 16.4. Déclaration indiquant si l'émetteur se conforme, ou non, au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur 3.1.1.2.1./9.2.§I.1.

17. SALARIÉS

- 17.1. Nombre de salariés à la fin de la période couverte par les informations financières historiques, ou nombre moyen durant chaque exercice, et répartition des salariés 1.6.3.
 17.2. Participations et *stock-options* pour chacune des personnes visées au point 14.1., informations concernant la participation qu'elle détient dans le capital social de l'émetteur et toute option existant sur ses actions 3.3.3.
 17.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur 3.3.1./3.3.2.

18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

- 18.1. Nom de toute personne non-membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance détenant directement ou indirectement, un pourcentage du capital social ou des droits de vote de l'émetteur devant être notifié en vertu de la législation nationale applicable 5.3.1.
 18.2. Existence de différences de droits de vote 5.1.10./5.3.1.
 18.3. Détention ou contrôle de l'émetteur et mesures prises pour éviter un exercice abusif de ce contrôle 1.2.3.3./5.3.3.
 18.4. Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle 1.2.3.1./5.3.3.2.

19.	OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS	3.2.4./3.2.6./4.1.6. NOTE 31/5.3.4.1./9.3.3.
20.	INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR	
20.1.	Informations financières historiques	4.1.
20.2.	Informations financières pro forma	N/A
20.3.	États financiers	4.1./4.2.
20.4.	Vérification des informations financières historiques annuelles	
20.4.1.	Déclaration attestant que les informations financières historiques ont été vérifiées	7.2./9.3.
20.4.2.	Autres informations contenues dans le document d'enregistrement vérifiées par les contrôleurs légaux	N/A
20.4.3.	Lorsque des informations financières figurant dans le document d'enregistrement ne sont pas tirées des états financiers vérifiés de l'émetteur, en indiquer la source et préciser qu'elles n'ont pas été vérifiées	N/A
20.5.	Date des dernières informations financières	4.1./4.2./10.3.
20.6.	Informations financières intermédiaires et autres	N/A
20.7.	Politique de distribution des dividendes	4.1.5. Note 22.2/5.5.1.
20.7.1.	Dividende par action	5.1.8./5.5.1.
20.8.	Procédures judiciaires et d'arbitrage	1.3.
20.9.	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	6.1.
21.	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	
21.1.	Capital social	.
21.1.1.	Montant du capital souscrit :	5.2.4.
	- nombre d'actions émises	5.2.5.
	- valeur nominale par action	5.2.5./5.2.8.
	- rapprochement du nombre d'actions en circulation à la date d'ouverture et à la date de clôture de l'exercice	5.2.8.
21.1.2.	Actions non représentatives du capital	5.2.6.
21.1.3.	Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par l'émetteur	5.2.3./5.3.1.
21.1.4.	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	N/A
21.1.5.	Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	5.2.2./5.3.3.
21.1.6.	Informations sur le capital de tout membre du groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option	
21.1.7.	Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques	5.3.1./5.3.2.
21.2.	Acte constitutif et statuts	5.1.3.
21.2.1.	Objet social de l'émetteur	5.1.4.
21.2.2.	Dispositions contenues dans les statuts, une charte ou un règlement concernant les membres de ses organes d'administration, de direction et de surveillance	3.1.1.2./3.1.2./3.1.3./9.2.8/1.3.
21.2.3.	Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	5.2.2.
21.2.4.	Nombre d'actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	5.1.10.
21.2.5.	Convocation et admission aux Assemblées Générales Annuelles et aux Assemblées Générales Extraordinaires	5.1.9.
21.2.6.	Dispositions des statuts, d'une charte ou d'un règlement de l'émetteur pouvant avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de son contrôle	5.1.11./5.3.3.2.
21.2.7.	Dispositions des statuts, d'une charte ou d'un règlement fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée	5.1.11.
21.2.8.	Conditions imposées par les statuts, une charte ou un règlement, régissant les modifications du capital, lorsque ces conditions sont plus strictes que la Loi ne le prévoit	5.2.1.
22.	CONTRATS IMPORTANTS	1.1.2.13.
23.	INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS	N/A
24.	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	5.1.6.
25.	INFORMATION SUR LES PARTICIPATIONS	
	Informations concernant les entreprises dans lesquelles l'émetteur détient une fraction du capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'appréciation de son patrimoine, de sa situation financière ou de ses résultats	4.2.8./5.3.4.

10.2. RAPPORT FINANCIER ANNUEL

En application des articles 222-3 et 212-13 VI et VIII du règlement général de l'AMF, les documents composant le rapport financier annuel 2013 sont inclus dans le présent document de référence aux sections mentionnées dans le tableau ci-dessous :

Rapport financier annuel

Comptes annuels	4.2.
Comptes consolidés	4.1.
Rapport de gestion (rapport du Conseil d'Administration)	10.7.
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, du résultat et de la situation financière de la société et du groupe qu'elle consolide ainsi que ses principaux risques et incertitudes	2./1.2.
Structure du capital et éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	5.2./5.3.
Informations relatives au bilan du fonctionnement du programme de rachat d'actions au cours de l'exercice	5.2.3.
Attestation des personnes qui en assument la responsabilité	7.2.
Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes :	
- rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	9.3.1.
- rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	9.3.2.
- rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	9.3.3.
- rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'Administration de la société Kaufman & Broad SA, pour ce qui concerne les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	9.3.4.
Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	9.4.
Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le groupe	4.1.6. note 32/4.2.10.
rapport du Président du Conseil d'Administration sur la gouvernance d'entreprise et sur le contrôle interne	9.2.

10.3. LISTE DES PUBLICATIONS DEPUIS DÉCEMBRE 2012

Document d'information annuel établi conformément aux dispositions de l'article 222-7 du règlement de l'Autorité des Marchés Financiers

Nature	Date	Sujet	Support
Communiqué	20/12/2012	Philippe Jossé rejoint Kaufman & Broad au poste de Directeur Général Délégué	Internet
Communiqué	24/01/2013	Résultats annuels 2012	Internet
Communiqué	29/03/2013	Assemblée Générale Ordinaire du 25 avril 2013 : Modalités de mise à disposition des documents préparatoires	Internet
Communiqué	24/04/2013	Résultats du 1 ^{er} trimestre 2013	Internet
Communiqué	25/04/2013	Assemblée Générale Ordinaire	Internet
Communiqué	29/04/2013	Opération de Rachat de ses propres titres	Internet
Communiqué	29/04/2013	Assemblée Générale Ordinaire : Résultats de vote	Internet
Communiqué	16/05/2013	Cessation des fonctions de Philippe Josse Directeur Général Délégué	Internet
Communiqué	25/06/2013	Nordine Hachemi est nommé Directeur General et Vice-Président du Conseil d'Administration de Kaufman & Broad SA	Internet
Communiqué	11/07/2013	Résultats du 1 ^{er} semestre 2013	Internet
Communiqué	31/07/2013	Communiqué de mise à disposition du Rapport financier semestriel	Internet
Communiqué	05/09/2013	Assemblée Générale Ordinaire du 27 septembre 2013 : Modalités de mise à disposition des documents préparatoires	Internet
Communiqué	27/09/2013	Assemblée Générale Ordinaire	Internet
Communiqué	30/09/2013	Résultats des neuf premiers mois 2013	Internet
Communiqué	02/10/2013	Assemblée Générale Ordinaire du 27 septembre 2013 : Résultats de vote	Internet
Communiqué	29/10/2013	Opération de rachat de ses propres titres	Internet
Communiqué	28/11/2013	Vente d'un immeuble de bureaux à la société Boursorama	Internet
Communiqué	10/12/2013	Un immeuble de bureaux au cœur de la ville de Toulouse et un nouveau siège régional pour Kaufman & Broad grand Sud-Ouest	Internet
Communiqué	27/01/2014	Résultats annuels 2013	Internet
Communiqué	28/01/2014	Opération de rachat de ses propres titres	Internet
Présentation	25/01/2013	Présentation des résultats annuels 2012	Internet
Présentation	25/04/2013	Présentation de l'Assemblée Générale Mixte du 25 avril 2013	Internet
Présentation	12/07/2013	Présentation des Résultats 1 ^{er} semestre 2013	Internet
Présentation	27/09/2013	Présentation de l'Assemblée Générale Ordinaire du 27 septembre 2013	Internet
Présentation	28/01/2014	Présentation des résultats annuels 2013	Internet
Rapport	02/04/2013	Document de référence 2013	Internet
Rapport	19/07/2013	Rapport sur le Développement Durable 2012	Internet
Rapport	31/07/2013	Rapport financier semestriel au 31 mai 2013	Internet
Informations légales	03/12/2012	Déclaration des transactions sur actions propres du 26/11 au 30/11/2012	Internet
Informations légales	05/12/2012	Information mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions	Internet
Informations légales	10/12/2012	Déclaration des transactions sur actions propres du 03/12 au 07/12/2012	Internet
Informations légales	17/12/2012	Déclaration des transactions sur actions propres du 10/12 au 14/12/2012	Internet
Informations légales	20/12/2012	Bilan Gaz à effet de Serre du GIE Kaufman & Broad 2012	Internet
Informations légales	21/12/2012	Contrat de mandat de M. Philippe Jossé	Internet
Informations légales	24/12/2012	Déclaration des transactions sur actions propres du 17/12 au 21/12/2012	Internet
Informations légales	31/12/2012	Déclaration des transactions sur actions propres du 24/12 au 28/12/2012	Internet
Informations légales	03/01/2013	Bilan semestriel du contrat de liquidité de la société	Internet
Informations légales	04/01/2013	Information mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions	Internet
Informations légales	06/01/2013	Déclaration des transactions sur actions propres du 31/12/2012 au 04/01/2013	Internet
Informations légales	14/01/2013	Déclaration des transactions sur actions propres du 07/01/2013 au 11/01/2013	Internet
Informations légales	21/01/2013	Déclaration des transactions sur actions propres du 14/01/2013 au 18/01/2013	Internet
Informations légales	25/01/2013	Opération de rachat de ses propres titres	Internet
Informations légales	28/01/2013	Déclaration des transactions sur actions propres du 21/01/2013 au 25/01/2013	Internet
Informations légales	04/02/2013	Déclaration des transactions sur actions propres du 28/01/2013 au 01/02/2013	Internet
Informations légales	04/02/2013	Information mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions	Internet
Informations légales	11/02/2013	Déclaration des transactions sur actions propres du 04/02/2013 au 08/02/2013	Internet

Informations légales	18/02/2013	Déclaration des transactions sur actions propres du 11/02/2013 au 15/02/2013	Internet
Informations légales	25/02/2013	Déclaration des transactions sur actions propres du 18/02/2013 au 22/02/2013	Internet
Informations légales	04/03/2013	Déclaration des transactions sur actions propres du 25/02/2013 au 01/03/2013	Internet
Informations légales	04/03/2013	Information mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions	Internet
Informations légales	11/03/2013	Déclaration des transactions sur actions propres du 04/03/2013 au 08/03/2013	Internet
Informations légales	18/03/2013	Déclaration des transactions sur actions propres du 11/03/2013 au 15/03/2013	Internet
Informations légales	25/03/2013	Déclaration des transactions sur actions propres du 18/03/2013 au 22/03/2013	Internet
Informations légales	29/03/2013	Déclaration des transactions sur actions propres du 25/03/2013 au 29/03/2013	Internet
Informations légales	29/03/2013	Mise en ligne des documents préparatoires à l'Assemblée Générale du 25 avril 2013	Internet
Informations légales	03/04/2013	Information mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions	Internet
Informations légales	08/04/2013	Déclaration des transactions sur actions propres du 01/04/2013 au 05/04/2013	Internet
Informations légales	15/04/2013	Déclaration des transactions sur actions propres du 08/04/2013 au 12/04/2013	Internet
Informations légales	22/04/2013	Déclaration des transactions sur actions propres du 15/04/2013 au 19/04/2013	Internet
Informations légales	25/04/2013	Descriptif du programme de rachat d'actions	Internet
Informations légales	29/04/2013	Déclaration des transactions sur actions propres du 22/04 au 26/04/2013	Internet
Informations légales	03/05/2013	Information mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions	Internet
Informations légales	06/05/2013	Déclaration des transactions sur actions propres du 29/04 au 03/05/2013	Internet
Informations légales	13/05/2013	Déclaration des transactions sur actions propres du 06/05 au 10/05/2013	Internet
Informations légales	16/05/2013	Cessation des fonctions de Philippe Jossé Directeur Général Délégué	Internet
Informations légales	21/05/2013	Déclaration des transactions sur actions propres du 13/05 au 17/05/2013	Internet
Informations légales	27/05/2013	Déclaration des transactions sur actions propres du 20/05 au 24/05/2013	Internet
Informations légales	04/07/2013	Information mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions	Internet
Informations légales	01/07/2013	Bilan semestriel du contrat de liquidité de la société	Internet
Informations légales	01/07/2013	Déclaration des transactions sur actions propres du 24/06 au 28/06/2013	Internet
Informations légales	28/06/2013	Conseil d'Administration du 25 juin 2013	Internet
Informations légales	24/06/2013	Déclaration des transactions sur actions propres du 17/06 au 21/06/2013	Internet
Informations légales	17/06/2013	Déclaration des transactions sur actions propres du 10/06 au 14/06/2013	Internet
Informations légales	10/06/2013	Déclaration des transactions sur actions propres du 03/06 au 07/06/2013	Internet
Informations légales	03/06/2013	Information mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions	Internet
Informations légales	03/06/2013	Déclaration des transactions sur actions propres du 27/05 au 31/05/2013	Internet
Informations légales	03/06/2013	Information mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions	Internet
Informations légales	10/06/2013	Déclaration des transactions sur actions propres du 03/06 au 07/06/2013	Internet
Informations légales	17/06/2013	Déclaration des transactions sur actions propres du 10/06 au 14/06/2013	Internet
Informations légales	24/06/2013	Déclaration des transactions sur actions propres du 17/06 au 21/06/2013	Internet
Informations légales	28/06/2013	Conseil d'Administration du 25 juin 2013	Internet
Informations légales	01/07/2013	Déclaration des transactions sur actions propres du 24/06 au 28/06/2013	Internet
Informations légales	01/07/2013	Bilan semestriel du contrat de liquidité de la société	Internet
Informations légales	04/07/2013	Information mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions	Internet
Informations légales	08/07/2013	Déclaration des transactions sur actions propres du 01/07 au 05/07/2013	Internet
Informations légales	15/07/2013	Déclaration des transactions sur actions propres du 08/07 au 12/07/2013	Internet
Informations légales	22/07/2013	Déclaration des transactions sur actions propres du 15/07 au 19/07/2013	Internet
Informations légales	29/07/2013	Déclaration des transactions sur actions propres du 22/07 au 26/07/2013	Internet
Informations légales	31/07/2013	Rapport financier semestriel au 31 mai 2013	Internet
Informations légales	05/08/2013	Déclaration mensuelle des droits de vote de Kaufman & Broad arrêtés au 31 juillet 2013	Internet
Informations légales	19/08/2013	Déclaration des transactions sur actions propres du 12/08 au 16/08/2013	Internet
Informations légales	02/09/2013	Déclaration des transactions sur actions propres du 26/08 au 30/08/2013	Internet
Informations légales	05/09/2013	Mise en ligne des documents préparatoires à l'Assemblée Générale du 27 septembre 2013	Internet
Informations légales	05/09/2013	Information mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions	Internet
Informations légales	09/09/2013	Déclaration des transactions sur actions propres du 02/09 au 06/09/2013	Internet
Informations légales	16/09/2013	Déclaration des transactions sur actions propres du 09/09 au 13/09/2013	Internet
Informations légales	23/09/2013	Déclaration des transactions sur actions propres du 16/09 au 20/09/2013	Internet
Informations légales	27/09/2013	Déclaration des transactions sur actions propres du 23/09 au 27/09/2013	Internet
Informations légales	04/10/2013	Information mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions	Internet
Informations légales	07/10/2013	Déclaration des transactions sur actions propres du 30/09 au 04/10/2013	Internet
Informations légales	08/10/2013	Déclaration d'opérations sur titres de la société	Internet
Informations légales	08/10/2013	Déclaration d'opérations sur titres de la société	Internet
Informations légales	14/10/2013	Déclaration des transactions sur actions propres du 07/10 au 11/10/2013	Internet
Informations légales	21/10/2013	Déclaration des transactions sur actions propres du 14/10 au 18/10/2013	Internet
Informations légales	28/10/2013	Déclaration des transactions sur actions propres du 21/10 au 25/10/2013	Internet
Informations légales	04/11/2013	Déclaration des transactions sur actions propres du 28/10 au 01/11/2013	Internet
Informations légales	06/11/2013	Information mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions	Internet

Informations légales	12/11/2013	Déclaration des transactions sur actions propres du 04/11 au 08/11/2013	Internet
Informations légales	18/11/2013	Déclaration des transactions sur actions propres du 11/11 au 15/11/2013	Internet
Informations légales	25/11/2013	Déclaration des transactions sur actions propres du 18/11 au 22/11/2013	Internet
Informations légales	02/12/2013	Déclaration des transactions sur actions propres du 25/11 au 29/11/2013	Internet
Informations légales	02/12/2013	Déclaration d'opérations sur titres de la société	Internet
Informations légales	04/12/2013	Information mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions	Internet
Informations légales	09/12/2013	Déclaration des transactions sur actions propres du 02/12 au 06/12/2013	Internet
Informations légales	16/12/2013	Déclaration des transactions sur actions propres du 09/12 au 13/12/2013	Internet
Informations légales	23/12/2013	Déclaration des transactions sur actions propres du 16/12 au 20/12/2013	Internet
Informations légales	30/12/2013	Déclaration des transactions sur actions propres du 23/12 au 27/12/2013	Internet
Informations légales	03/01/2014	Bilan semestriel du contrat de liquidité de la société	Internet
Informations légales	03/01/2014	Information mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions	Internet
Informations légales	06/01/2014	Déclaration des transactions sur actions propres du 30/12/2013 au 03/01/2014	Internet
Informations légales	13/01/2014	Déclaration des transactions sur actions propres du 06/01 au 10/01/2014	Internet
Informations légales	20/01/2014	Déclaration des transactions sur actions propres du 13/01 au 17/01/2014	Internet
Informations légales	27/01/2014	Déclaration des transactions sur actions propres du 20/01 au 24/01/2014	Internet
Informations légales	03/02/2014	Déclaration des transactions sur actions propres du 27/01 au 31/01/2014	Internet
Informations légales	05/02/2014	Information mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions	Internet
Informations légales	10/02/2014	Déclaration des transactions sur actions propres du 03/02 au 07/02/2014	Internet
Informations légales	17/02/2014	Déclaration des transactions sur actions propres du 10/02 au 14/02/2014	Internet
Informations légales	24/02/2014	Déclaration des transactions sur actions propres du 17/02 au 21/02/2014	Internet
Informations légales	03/03/2014	Déclaration des transactions sur actions propres du 24/02 au 28/02/2014	Internet
Informations légales	03/03/2014	Information mensuelle relative au nombre total des droits de vote et d'actions	Internet
Journaux d'annonces légales	18/03/2013	Avis de convocation	Les Petites Affiches
Journaux d'annonces légales	09/09/2013	Avis de convocation	Les Petites Affiches
BALO	05/04/2013	Avis de réunion	BALO
BALO	23/08/2013	Avis de réunion	BALO

10.4. TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DÉLÉGATIONS EN MATIÈRE D'AUGMENTATION DE CAPITAL EN COURS DE VALIDITÉ

Tableau et Rapport du Conseil d'Administration relatif aux délégations de compétence et de pouvoirs liés à l'augmentation de capital social

(en euros)	Date de l'AGE	Date d'expiration de la délégation	Montant nominal d'augmentation de capital autorisé	Augmentation(s) réalisée(s) les années précédentes	Augmentation(s) réalisée(s) au cours de l'exercice	Augmentation(s) réalisée(s) depuis la clôture de l'exercice	Montant résiduel au jour de l'établissement du présent tableau
Autorisation d'augmenter le capital avec maintien du DPS ⁽¹⁾⁽²⁾	19 avril 2012	19 juin 2014	1 400 000 €	Néant	Néant	Néant	1 400 000 €
Autorisation d'augmenter le capital avec suppression du DPS ⁽¹⁾⁽²⁾	19 avril 2012	19 juin 2014	1 400 000 €	Néant	Néant	Néant	1 400 000 €
Autorisation d'augmenter le capital en rémunération d'apports en nature ⁽¹⁾	19 avril 2012	19 juin 2014	10 % du capital au 19 avril 2012	Néant	Néant	Néant	10 % du capital au 19 avril 2012
Autorisation d'augmenter le capital en cas d'OPE initiée par la société ⁽¹⁾⁽²⁾	19 avril 2012	19 juin 2014	1 400 000 €	Néant	Néant	Néant	1 400 000 €
Autorisation d'attribuer des actions gratuites existantes ou à émettre	19 avril 2012	19 juin 2015	100 000 actions (représentant 26 000 € de capital)	Néant	Néant ⁽³⁾	Néant	0 action

(1) Le montant de cette autorisation s'impute sur le montant du plafond général des délégations de compétence de 1 400 000 euros hors ajustements pour titulaires de valeurs mobilières d et prévu par l'Assemblée Générale Mixte du 19 avril 2012.

(2) Option de surallocation dans les conditions de l'article L225-135-1 du Code de commerce.

(3) Du fait de l'affectation des actions auto-détenues à la couverture de ces plans, ces plans ne sont plus susceptibles de donner lieu à une augmentation de capital.

Les rapports suivants sont inclus par référence dans le présent document de référence 2013 et ont été mis en forme pour les besoins de ce document de référence ; ces rapports non remis en page peuvent être consultés à notre siège social.

10.5. RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION RELATIF AUX ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS

Voir section 5.2.3.3. « Bilan des attributions gratuites d'actions ».

10.6. RAPPORT SPÉCIAL SUR LES OPTIONS D'ACHAT ET DE SOUSCRIPTION (ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 11 AVRIL 2014)

Voir section 5.2.3.4. « Rapport spécial sur les options d'achat et de souscription présenté à l'Assemblée Générale du 11 avril 2014 ».

10.7. RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

1. ACTIVITÉ ET SITUATION DE LA SOCIÉTÉ KAUFMAN & BROAD SA

Voir section 5.1. « Renseignements à caractère général concernant la société ».

2. ACTIVITÉ ET SITUATION DU GROUPE KAUFMAN & BROAD

Voir chapitre 2. « Commentaires sur l'activité et les résultats du groupe ».

3. AUTRES INFORMATIONS

3.1. Plans d'option d'achat ou de souscription d'actions – attribution gratuite d'actions

Voir section 3.3. « Intéressement du personnel » et suivantes.

3.2. Conseil d'Administration

Voir section 3.1.1. « Conseil d'Administration ».

3.3. Intérêts et rémunération des dirigeants

Voir section 3.2. « Intérêts des dirigeants ».

3.4. Participation des salariés

Voir section 3.3.1. « Contrats d'intéressement et de participation ».

3.5. Informations sur les risques

Voir section 1.2. « Facteurs de risques ».

3.6. Développement durable

Voir section 1.6. « Développement durable » et suivantes :

1.6. « Informations environnementales » ;

1.6. « Informations sociales » ;

1.6. « Informations sociétales ».

3.7. « Structure du capital et opérations effectuées par la société sur ses actions propres et éléments susceptible d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat »

Voir section 5.2. « Renseignement à caractère général concernant le capital ».

Voir section 5.3. « Répartition actuelle du capital et des droits de vote ».

3.8. Recherche et développement

Voir section 1.4.1. « Recherche et Développement ».

3.9. Dividendes

Voir section 5.5. « Dividendes ».

ANNEXES AU RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Annexe 1 « Tableau de synthèse des opérations sur titres des mandataires sociaux et de leurs proches réalisés au cours du dernier exercice »

Voir section 5.2.3.5.

Filiales et participations

Voir Annexes aux comptes sociaux à la section 4.2.8. « Filiales et participations ».

« Tableau récapitulatif des délégations en matière d'augmentation de capital en cours de validité »

Voir section 10.4.

Résultats des cinq derniers exercices

Voir section 4.2.9. « Résultats des cinq derniers exercices »

10.8. GLOSSAIRE

MÉTIER

Appel d'offres

C'est une procédure qui permet à un commanditaire (le Maître d'Ouvrage), de faire le choix de l'entreprise (le soumissionnaire qui sera le fournisseur) la plus à même de réaliser une prestation de travaux, fournitures ou services. Le but est de mettre plusieurs entreprises en concurrence pour fournir un produit ou un service.

BBC-Effinergie

Bâtiment Basse Consommation. BBC-Effinergie® est un label de performance thermique pour les bâtiments à vocation résidentiel. Pour les constructions résidentielles neuves, l'objectif de consommation maximale en énergie primaire fixé à 50 kWh/m²/an, à moduler selon les Régions et l'altitude. Est prise en compte la consommation dite conventionnelle d'énergie primaire pour le chauffage, le refroidissement, la ventilation, les auxiliaires, la production d'eau chaude sanitaire et l'éclairage des locaux.

Bilan Carbone®

Le Bilan Carbone est un outil de comptabilisation des émissions de gaz à effet de serre dont l'objectif est de permettre, à partir de données facilement disponibles, une évaluation des émissions directes et indirectes d'une activité professionnelle, économique ou non.

Backlog ou carnet de commandes

Il recouvre pour les Ventes en l'État futur d'achèvement (VEFA), les logements réservés non livrés pour lesquels l'acte de vente notarié n'a pas encore été signé et les logements réservés non livrés pour lesquels l'acte de vente notarié a été signé à hauteur de la partie non encore prise en chiffre d'affaires (sur un programme avancé à 30 %, 30 % du chiffre d'affaires d'un logement pour lequel l'acte de vente notarié a été signé est comptabilisé en chiffre d'affaires, 70 % sont inclus dans le *backlog*). Le *backlog* est une synthèse à un moment donné qui permet d'estimer le chiffre d'affaires restant à reconnaître au cours des prochains mois et ainsi de conforter les prévisions du groupe. Étant précisé qu'il existe une part incertaine de transformation du *backlog* en revenus, notamment pour les réservations non encore actées.

Délais d'écoulement

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

Éco-conception

C'est un terme désignant la volonté de concevoir des produits respectant les principes du développement durable et de l'environnement. C'est une approche qui prend en compte les impacts environnementaux dans la conception et le développement du produit et intègre les aspects environnementaux tout au long de son cycle de vie (de la matière première, à la fin de vie en passant par la fabrication, la logistique, la distribution et l'usage).

H&E

La démarche de certification H&E (Habitat & Environnement), mise en place à partir de 2003 et élaborée en articulation avec les travaux de l'association HQE, vise à améliorer la qualité environnementale des opérations de construction de logements. Cette certification est uniquement destinée aux opérations de constructions neuves du secteur résidentiel (c'est-à-dire les immeubles d'habitation collectifs et les logements individuels groupés). Les sept thèmes environnementaux H&E, regroupés en trois catégories, définissent les objectifs de qualité environnementale des bâtiments considérés dans le processus de certification : **l'organisation** (*Management environnemental de l'opération, Chantier propre*), **la technique** (*Énergie – Réduction de l'effet de serre, Filière constructive/choix des matériaux, Eau et Confort, Santé*) et enfin **l'information** (*Gestes verts*).

HQE®

La démarche HQE® (Haute Qualité Environnementale) mise en œuvre par l'association HQE® permet d'appliquer une politique environnementale à la construction d'un bâtiment. Ce label permet aux Maîtres d'Ouvrages de spécifier des objectifs environnementaux à atteindre sur la base de 14 cibles qui définissent le profil de leur futur bâtiment. Cette démarche s'appuie en outre sur une démarche managériale en intégrant un système de management de l'opération pour trouver des réponses concrètes aux enjeux environnementaux de notre planète. Elle vise à obtenir des bâtiments confortables, sains et plus respectueux de l'environnement que les bâtiments de la même génération. Les cibles HQE® sont regroupées en 4 catégories et définissent les objectifs de qualité environnementale sur une base de 14 items : Eco-construction (*Relations des bâtiments avec leur environnement immédiat, Choix intégré des procédés et produits de construction, Chantier à faibles nuisances*) ; Eco-gestion (*Gestion de l'énergie, Gestion de l'eau, Gestion des déchets d'activité, Gestion de l'entretien et de la maintenance*) ; Confort (*Confort hygrothermique, Confort acoustique, Confort visuel, Confort olfactif*) ; Santé (*Qualité sanitaire des espaces, Qualité sanitaire de l'air, Qualité sanitaire de l'eau*).

LEU	Les LEU (Logements Equivalent Unités livrés) sont le reflet direct de l'activité. Le nombre de « LEU » est égal au produit (i) du nombre de logements d'un programme donné pour lesquels l'acte de vente notarié a été signé et (ii) du rapport entre le montant des dépenses foncières et des dépenses de construction engagées par le groupe sur ledit programme et le budget total des dépenses dudit programme.
Maître d'Ouvrage	Personne physique ou morale pour le compte de laquelle sont effectués des travaux, des ouvrages immobiliers ou globalement les services d'un entrepreneur et qui pour ce faire a conclu un ou des marchés avec les divers corps de métiers intervenant dans une construction. Le Maître d'Ouvrage est appelé ainsi bien qu'il ne soit pas l'employeur de l'entrepreneur car celui-ci est indépendant. Le Maître d'Ouvrage ne doit pas être confondu avec le maître d'œuvre, qu'il sélectionne et chargera de coordonner et de suivre les travaux des différents corps de métiers.
Marge brute	La marge brute correspond au chiffre d'affaires diminué du coût des ventes. Le coût des ventes est constitué du prix des terrains, des coûts fonciers qui y sont rattachés (taxes,...), des commissions versées aux développeurs et aux commerciaux de Kaufman & Broad, des honoraires et commissions inhérents aux mandats délivrés par Kaufman & Broad en vue de vendre les programmes immobiliers, des coûts de construction et des coûts d'emprunt directement attribuables au développement de programmes.
Offre commerciale	Elle est représentée par la somme du stock de logements disponibles à la vente à la date considérée, c'est-à-dire la totalité des logements non réservés à cette date (déduction faite des tranches commerciales non ouvertes).
Portefeuille foncier	Il représente l'ensemble des terrains pour lesquels tout engagement (une promesse de vente,...) a été signé.
PTZ+	« Prêt à Taux Zéro Plus » : né de la refonte du « PTZ 2010 » ainsi que de l'abandon du Pass-Foncier et du crédit d'impôt sur les intérêts d'emprunt disparus le 1 ^{er} janvier 2011, ce nouveau prêt sans intérêt est émis par des établissements de crédit conventionnés avec l'État. Il s'adresse aux personnes physiques en vue de financer l'acquisition, les travaux, ou la construction de leur résidence principale au titre d'une première accession à la propriété (sont considérés comme primo-accédants, les acquéreurs n'ayant pas été propriétaires de leur résidence principale au cours des deux dernières années précédant l'émission de l'offre de prêt).
Revivalis®	Créée par Kaufman & Broad, démarche visant à déterminer tous les potentiels de valorisation d'un immeuble de bureaux pour le réhabiliter, tout en respectant l'héritage architectural. Elle se base sur une analyse multicritères alliant aspects techniques, réglementaires, fonctionnels et urbanistiques.
Réservations (valeur)	Elles représentent la valeur des biens immobiliers émanant des contrats de réservation signés toutes taxes comprises pour une période donnée. Elles sont mentionnées nettes des désistements constatées durant ladite période.
Réservations de logement Units ou Unités (volume)	Elles sont le reflet de l'activité commerciale du groupe. Leur intégration au chiffre d'affaires est conditionnée par le temps nécessaire à la transformation d'une réservation en une signature d'acte notarié, fait générateur de la prise de résultat. Par ailleurs, dans les programmes d'appartements incluant des immeubles mixtes (appartements/locaux d'activité/commerce/bureau), toutes les surfaces sont converties en équivalents logements. Elles sont mesurées en volume (<i>Units</i> ou Unités) et en valeur.
Réserve foncière	Elle comprend les terrains à développer (ou autrement appelé portefeuille foncier), c'est-à-dire les terrains pour lesquels un acte ou une promesse de vente a été signé(e), ainsi que les terrains en cours d'étude, c'est-à-dire les terrains pour lesquels un acte ou une promesse de vente n'a pas encore été signé(e).
Scellier (dispositif)	Le dispositif issu de la Loi « Scellier » [dispositif adopté dans le cadre de la Loi n° 2008-1443 du 30 décembre 2008 de finance rectificative pour 2008 ; depuis la Loi de Finances 2013, de nouveaux aménagements au dispositif ont été apportés]. Il vise notamment à relancer le parc locatif et l'attractivité pour l'investissement dans l'immobilier neuf tout en limitant l'achat d'un seul logement par année. Le principe est pour l'acquéreur d'un bien immobilier neuf destiné à la location de bénéficier d'une réduction d'impôt, pendant les 9 années de mise en location, les loyers restent plafonnés en fonction de la zone géographique et non des ressources des locataires.
Sous-traitance	La sous-traitance est un contrat par lequel une entreprise, le « donneur d'ordre », demande à une (ou plusieurs) autre entreprise, dite le « sous-traitant », de réaliser une partie de sa production ou des composants nécessaires à sa production. Les entreprises sous-traitantes sont des entreprises auxquelles sont agréées certaines parties de travail. Le sous-traitant est différent du simple fournisseur car il fabrique un produit conçu par le commanditaire ou, souvent, en commun avec lui. Le produit est fabriqué par le sous-traitant pour le compte exclusif du commanditaire et ne porte pas son nom. Le sous-traitant s'engage exclusivement sur la conformité de son exécution par rapport aux directives du commanditaire.

Taux d'écoulement (Te)	Le taux d'écoulement (Te) représente le pourcentage du stock initial qui se vend mensuellement sur un programme immobilier (ventes/mois divisé par le stock initial) ; soit les réservations nettes mensuelles divisées par le rapport du stock début de période augmenté du stock fin de période divisé par deux. NB : L'inverse du taux d'écoulement (1/Te) donne la durée (en mois) prévisionnelle de commercialisation d'un programme, cad le délai d'écoulement. Par exemple, 4,0% de taux d'écoulement correspond à une durée prévisionnelle de 25 mois de commercialisation.
Units	Les <i>Units</i> ou Unités permettent de définir le nombre de logements ou d'équivalent logement (pour les programmes mixtes) d'un programme donné. Le nombre d' <i>Units</i> des équivalents logements se détermine en rapportant la surface par type (locaux d'activité/commerce/bureau) à la surface moyenne des logements précédemment obtenue.
VEFA (Vente en État Futur d'Achèvement)	La Vente en l'État futur d'achèvement est le contrat par lequel le vendeur transfère immédiatement à l'acquéreur ses droits sur le sol ainsi que la propriété des constructions existantes. Les ouvrages à venir deviennent la propriété de l'acquéreur au fur et à mesure de leur exécution ; l'acquéreur est tenu d'en payer le prix à mesure de l'avancement des travaux. Le vendeur conserve les pouvoirs de maître de l'ouvrage jusqu'à la réception des travaux. À travers le contrat VEFA, le législateur a donné aux promoteurs immobiliers la possibilité d'appeler les fonds des clients en fonction de l'avancement des programmes selon un échéancier encadré par la Loi tout en donnant aux clients une Garantie Financière d'Achèvement (GFA). Les paiements cumulés des clients ne peuvent excéder 35 % du prix à l'achèvement des fondations, 70 % à la mise hors d'eau et 95 % à l'achèvement de l'immeuble. Ce contrat rend l'acquéreur propriétaire du sol et de l'édifice au fur et à mesure de sa construction.
Zone ANRU	Quartier devant faire l'objet de la signature effective d'une convention pluriannuelle avec l'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine. Dans cette zone géographique d'avantage fiscale, les ménages peuvent acquérir une résidence principale neuve en bénéficiant d'une TVA à taux réduit (5,5 %), sous certaines conditions, notamment les foyers fiscaux disposant de ressources modestes.
INSTITUTIONNEL, JURIDIQUE ET FINANCIER	
Action	Titre de propriété représentatif d'une partie du capital délivré par la société de capitaux qui l'émet. Elle confère à son détenteur la propriété d'une partie du capital, avec les droits qui y sont associés, tels que la possibilité d'intervenir dans la gestion de l'entreprise et d'en retirer un revenu appelé dividende. L'action donne un droit de vote à son détenteur (l'actionnaire) lors des Assemblées Générales et elles peuvent être, le cas échéant et selon des modalités précises, cotées en Bourse.
Actions « au nominatif »	Mode de détention des actions dans lequel le nom de l'actionnaire figure nominativement dans les livres de la société. L'inscription de certaines actions sous forme nominative permet de maximiser les performances d'un portefeuille en réduisant les frais de gestion. À condition d'être prêt à établir des liens durables avec la société dans laquelle on souhaite investir. Dans le système nominatif, le nom de l'actionnaire figure, en effet, dans les registres de la société. Le « nominatif administré » signifie que la gestion du compte titres de la société est confiée à un intermédiaire financier. Dans le cas du « nominatif pur », la totalité du service titres est prise en charge par l'entreprise.
AMF (Autorité des Marchés Financiers)	L'Autorité des Marchés Financiers est un organisme public indépendant, doté de la personnalité morale disposant d'une autonomie financière, qui a pour missions de veiller à la protection de l'épargne investie dans les instruments financiers ; à l'information des investisseurs ; au bon fonctionnement des et marchés d'instruments financiers
Bénéfice net par action	Résultat net – part du groupe divisé par nombre moyen d'actions au cours de l'exercice.
Besoin en Fonds de Roulement (BFR)	Il provient des décalages des flux de trésorerie : les décaissements et encaissements correspondant aux dépenses et recettes d'exploitation nécessaires à la conception, à la production et à la commercialisation des programmes immobiliers. L'expression simplifiée du BFR qui en résulte est la suivante : s'agit de l'Actif courant (<i>stock + créances clients + autres créances d'exploitation + avances et acomptes reçus + produits constatés d'avances</i>) diminué du Passif courant (<i>dettes fournisseurs + dettes fiscales et sociales + autres dettes d'exploitation + charges constatés d'avances</i>). L'importance du BFR va notamment dépendre de la longueur du cycle d'exploitation, de l'importance et de la durée de stockage des encours de production, du nombre de projets lancés et des délais de paiement accordés par les fournisseurs ou du profil des échéanciers octroyés aux clients.

CAC 40	Système de Cotation Assistée en Continu, est le principal indice boursier de la place de Paris. Principal indice français publié par Euronext. Créé avec 1 000 points de base au 31 décembre 1987 par la Compagnie des agents de change, l'indice CAC 40 est déterminé à partir des cours de quarante actions cotées en continu sur le premier marché parmi les cent sociétés dont les échanges sont les plus abondants sur Euronext Paris qui fait partie de Euronext, la première Bourse européenne. Ces sociétés, représentatives des différentes branches d'activités, reflètent en principe la tendance globale de l'économie des grandes entreprises françaises et leur liste est revue régulièrement pour maintenir cette représentativité.
Cash flow libre	Le <i>cash flow</i> libre est égal à la capacité d'autofinancement diminuée des investissements nets d'exploitation de l'exercice.
Capacité d'autofinancement	Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier et impôt est égale au résultat net consolidé retraité de la quote-part dans le résultat des entreprises associées, co-entreprises et résultat des activités en cours de cession et des produits et charges calculés.
Code AFEP-MEDEF	Il s'agit de l'ensemble de recommandations élaboré par des groupes de travail de l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP) et du Mouvement des Entreprises de France (MEDEF) afin de définir les principes de bon fonctionnement et de transparence propres à améliorer leur gestion et leur image auprès des investisseurs et du public, notamment en matière de gouvernement d'entreprise et de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées.
Commissaire aux comptes	Mandataires des actionnaires pour que ceux-ci puissent se prononcer en Assemblée Générale sur les comptes, sa principale mission (d'une durée de six exercices) est le contrôle des comptes annuels qui comprennent, de façon indissociable : le bilan, le compte de résultat et l'annexe. Elle consiste à certifier que les comptes annuels sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat, de la situation financière et du patrimoine de l'entreprise. Les Commissaires aux comptes exercent une profession réglementée : son organisation et son statut sont fixés par le décret n° 69-810 du 12 août 1969 (modifié en dernier lieu par le décret n° 2005-599 du 27 mai 2005). Seules les personnes physiques ou morales inscrites sur une liste spéciale, dressée dans le ressort de chaque cour d'appel, peuvent exercer ce métier. Cette réglementation est ainsi résumée : la qualification technique des Commissaires est assurée par des examens professionnels pour exciper de ce titre, des normes et une déontologie professionnelle et un contrôle de leur activité ; leur indépendance résulte de l'incompatibilité de ce mandat avec toute autre activité (l'expert-comptable, le Conseil ou l'Administrateur d'une entreprise ne peut en être Commissaire aux comptes) et d'une définition légale et réglementaire du mandat.
Contrat de liquidité	C'est une convention signée entre une entreprise cotée en Bourse et un prestataire de services d'investissement (une banque ou un agent de change). L'entreprise met à la disposition du Prestataire de Services d'Investissement (P.S.I.) des liquidités et des actions de l'entreprise, à charge pour le prestataire de services d'investissement de se porter acheteur ou vendeur des actions de l'entreprise lorsque le marché des actions de celle-ci est déséquilibré.
Contrôle interne	Dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise à assurer : a) la conformité aux Lois et règlements ; b) l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale (...) ; c) le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs. Le bon fonctionnement des processus exige que des normes ou principes de fonctionnement aient été établis et que des indicateurs de performance et de rentabilité aient été mis en place ; d) la fiabilité des informations financières (...) (source : cadre de référence de l'AMF – juin 2010).
Crédit Senior (lignes de crédit)	Les banques utilisent la dette <i>Senior</i> pour financer les opérations de LBO (<i>Leverage Buy Out</i>). Le financement des LBO par les banques est une opération risquée sur le marché du crédit bancaire. Il est caractérisé par des prêts de type « amortissable » et/ou, le cas le plus fréquent, de type « <i>in fine</i> », mais aussi par des lignes de crédits destinées au financement des besoins en fonds de roulement et à la politique de développement de l'entreprise concernée par ce mode d'acquisition. La dette <i>Senior</i> est une dette bénéficiant de garanties spécifiques et dont le remboursement se fait prioritairement par rapport aux autres dettes, dites subordonnées. Il s'agit donc d'une dette privilégiée.
Développement durable	Selon le rapport Brundtland, 1987, l'acception la plus couramment utilisée est : « <i>Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs, répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.</i> ». Pour être durable, le développement doit concilier trois éléments majeurs : l'équité sociale, la préservation de l'environnement et l'efficacité économique.
Dividende	Le dividende est la part du bénéfice net annuel de la société distribué aux actionnaires. Son montant, proposé par le Conseil d'Administration, est soumis à l'approbation des actionnaires en Assemblée Générale. Il est payable dans un délai maximal de 9 mois après la clôture de l'exercice.

Droit de vote	Exercé lors des Assemblées Générales d'une société, le droit de vote attaché à une action permet à son détenteur de participer aux principales décisions de l'entreprise. Si une action peut se voir attacher un droit de vote simple, double ou aucun droit de vote, seuls les actionnaires peuvent détenir des droits de vote. Contrairement aux créanciers, ils ne bénéficient en effet d'aucune garantie de remboursement et partagent le risque de l'entreprise.
Droit préférentiel de souscription (DPS)	Le droit de souscription est un droit qui permet à l'actionnaire de souscrire à l'augmentation de capital d'une société. À chaque action ancienne est attaché un droit de souscription. L'exercice de ce droit donne alors une priorité aux actionnaires historiques de participer à l'émission d'actions nouvelles de l'entreprise concernée. Il est appelé droit « préférentiel » de souscription. Le nombre de droits nécessaire pour souscrire à une nouvelle action est appelé également « parité ». Généralement, le prix d'émission des nouvelles actions est inférieur au cours de Bourse des actions anciennes afin d'être attractif pour les anciens actionnaires. Cette différence de cours sert de base de calcul pour évaluer le prix du droit de souscription. Les DPS sont eux-mêmes cotés en Bourse dès le lancement de l'augmentation de capital. Ils cotent durant la période de souscription pour permettre : à l'ancien actionnaire de vendre ses droits s'il ne souhaite pas souscrire à de nouvelles actions ; à l'ancien actionnaire (dans le cas où il lui manque des droits), comme aux nouveaux, d'acquérir un nombre de droits suffisant pour souscrire aux nouvelles actions.
Ebitda	Cet indicateur est égal au résultat net corrigé des dotations nettes aux amortissements et aux provisions, de l'impôt sur les sociétés, du coût de l'endettement financier net, des autres charges financières, des éventuelles pertes de valeur, des plus ou moins values de cessions d'actifs immobilisés, des charges et produits non courants, du résultat des sociétés mises en équivalence et des autres charges calculées.
Endettement net ou dette financière nette	L'endettement net, ou dette financière nette, d'une entreprise est le solde de ses dettes financières brutes (ou endettement financier brut) d'une part, du disponible et des placements financiers formant sa « trésorerie active » d'autre part. Elle représente la position créditrice ou débitrice de l'entreprise vis-à-vis des tiers et hors cycle d'exploitation.
Endettement financier brut ou dette financière	L'endettement financier brut est constitué par des passifs financiers à long terme et à court terme, des instruments financiers de couverture relatifs aux passifs constitutifs de l'endettement financier brut et des intérêts courus sur les postes du bilan constitutifs de l'endettement financier brut.
Fonds commun de placement d'entreprise (FCPE)	Les Fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) sont des fonds de placement dédiés aux salariés d'une entreprise. Ils sont gérés par un organisme de placement collectif en valeurs mobilières de l'épargne salariale. Le FCPE est généralement mis en place dans le cadre d'un accord de participation ou d'un plan d'épargne salariale (PEE, PEI, PERCO). Il peut s'agir soit de FCPE « diversifiés » (composés d'un panier de valeurs, sans qu'aucune valeur ne soit surreprésentée), soit de FCPE « d'actionnariat salarié » (composés pour plus d'un tiers en titres de l'entreprise). Le règlement du FCPE doit être agréé par l'AMF.
Gaz à effet de serre (GES)	Les Gaz à Effet de Serre (GES) sont les gaz qui absorbent une partie des rayons solaires en les redistribuant sous la forme de radiations qui rencontrent d'autres molécules de gaz, répétant ainsi le processus et créant l'effet de serre, avec augmentation de la température. L'augmentation de la concentration des gaz à effet de serre dans notre atmosphère terrestre est en effet l'un des principaux facteurs à l'origine du réchauffement climatique. Les plus importants gaz à effet de serre sont la vapeur d'eau (H ₂ O) et le dioxyde de carbone (CO ₂). Les autres principaux gaz à effet de serre sont le méthane (CH ₄), l'ozone (O ₃), le protoxyde d'azote (N ₂ O) et d'autres gaz tels que les PFC et CFC.
Grenelle de l'environnement	C'est un ensemble de rencontres politiques organisées en France en septembre et octobre 2007, visant à prendre des décisions à long terme en matière d'environnement et de développement durable, en particulier pour restaurer la biodiversité par la mise en place d'une trame verte et bleue et de schémas régionaux de cohérence écologique, tout en diminuant les émissions de gaz à effet de serre et en améliorant l'efficacité énergétique. La Loi Grenelle I, ou Loi n° 2009-967 du 3 août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement est une Loi française de programmation qui formalise les 268 engagements du Grenelle de l'environnement. Elle a été complétée en 2010 par la Loi du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement, ou Loi Grenelle II, Loi n° 2010-788, qui en décline les objectifs en dispositions plus précises.
Jetons de présence	Les jetons de présence représentent la rémunération accordée aux Présidents-Directeurs Généraux, Directeurs Généraux et Administrateurs, membres des Conseils de surveillance de sociétés anonymes. Le Conseil d'Administration fixe librement le montant revenant à chaque Administrateur, en principe partagée entre les Administrateurs en fonction de l'assiduité à ces Comités. La somme globale est fixée par les actionnaires de la société, lors d'une Assemblée Générale ordinaire.

LBO	Le <i>leveraged buy-out</i> , (LBO) est un terme anglais désignant la méthode utilisée pour l'acquisition d'une société (<i>leverage buy out</i>) avec « effet de levier ». Cette technique financière consiste à financer une fraction du rachat d'une entreprise en ayant recours à l'endettement bancaire ou obligataire, ce qui permet d'augmenter la rentabilité des capitaux propres. La dette d'acquisition, bancaire ou non, est remboursée par une ponction plus importante sur le chiffre d'affaires de la société achetée.
Mandataires sociaux	Le mandataire social est une personne physique mandatée par l'employeur lorsque celui-ci est une personne morale (association, entreprise ou société) : il s'agit par exemple d'un gérant pour une SARL ou une EURL, d'un Président-Directeur Général ou Directeur Général lorsqu'il s'agit d'une société commerciale. Le mandataire social est le représentant de l'employeur dans tous les actes liés à la gestion de l'entreprise, dont il est responsable devant les actionnaires, les partenaires et la Loi, et tout particulièrement dans le domaine de la gestion du personnel et du droit social. Dans une société Anonyme à Conseil d'Administration, les fonctions relevant d'un mandat social sont « le Président du Conseil d'Administration, le Directeur Général (si la fonction est distincte de celle de Président), les Directeurs Généraux Délégués et les Administrateurs ».
Nominal (ou valeur nominale) d'une action	La valeur nominale d'un titre (d'une valeur mobilière : action, obligation, etc.), aussi appelée valeur faciale, est celle fixée lors de l'émission du titre. La valeur nominale d'une action est la fraction du capital social qu'elle représente. Pour les actions, la valeur nominale a un sens uniquement comptable : il s'agit du capital figurant au passif bilan de la société divisé par le nombre d'actions émises par celle-ci. Cette valeur est librement fixée par les actionnaires.
PEE	Le Plan d'Épargne d'Entreprise est un système d'épargne collectif et facultatif mis en place au sein des entreprises pour permettre aux salariés de se constituer un capital. Le Plan d'Épargne d'Entreprise peut recevoir les sommes provenant de l'intéressement de la participation ou des versements volontaires des salariés. L'entreprise peut compléter les versements de ses salariés par un « abondement ». Les montants ainsi versés sont indisponibles pendant une durée généralement de 5 ans, mais peuvent être, le cas échéant, et selon des modalités précises, débloqués de façon anticipée. Les anciens salariés ayant quitté l'entreprise à la suite d'un départ à la retraite ou en préretraite peuvent continuer à effectuer des versements au Plan d'Épargne d'Entreprise.
Ratio d'Endettement (ou gearing)	C'est le ratio de l'endettement net (ou de la dette financière nette) rapportée aux capitaux propres consolidés de l'entreprise. Il mesure le risque de la structure financière de l'entreprise.
Résidences gérées	Ou une résidence services sont des ensembles immobiliers constitués de logements (maisons ou appartements) à usage d'habitation offrant un minimum de services tels que l'accueil, la fourniture de linge, le nettoyage et l'entretien des logements ainsi que la prestation de petits déjeuners. Il existe plusieurs types de résidences à distinguer : les résidences étudiantes sont des ensembles d'appartements, pour l'essentiel des studios équipés d'une kitchenette et meublés, situés à proximité d'écoles et d'universités et proche des transports en commun ; les résidences de tourisme situées dans des zones touristiques à fort potentiel, en plus des services habituels, elles offrent des infrastructures telles que piscines, terrains de sport, parfois, saunas, hammams, bains à remous, club enfants ; et les résidences d'affaires sont une alternative à l'hôtellerie traditionnelle, composée de studios (environ 80 %) et de 2 pièces, ces résidences doivent être situées en centre-ville ou à proximité de centres d'affaires importants et systématiquement bien desservies, les résidences seniors (incluant également les <i>résidences pour personnes âgées dépendantes ou non EPHAD</i>) qui permettent d'anticiper le vieillissement de la population, ces résidences hébergent des personnes à partir de 55 ans et au-delà, dont la clientèle est mixte : locataires et propriétaires.
RSE (responsabilité sociétale des entreprises)	La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable. La démarche consiste pour les entreprises à prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de leur activité pour adopter les meilleures pratiques possibles et contribuer ainsi à l'amélioration de la société et à la protection de l'environnement. La RSE permet d'associer logique économique, responsabilité sociale et écoresponsabilité (définition du Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie).

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

Kaufman & Broad Aquitaine

30 allées de Tourny
33 064 BORDEAUX Cedex
Tél. : 05 56 12 72 72

Kaufman & Broad Cote d'Azur

400 Promenade des Anglais
06 200 NICE
Tél. : 04 93 21 84 84

Kaufman & Broad Languedoc-Roussillon

266 Place Ernest Granier
34 000 MONTPELLIER
Tél. : 04 67 13 82 70

Kaufman & Broad Méditerranée

Le Silo d'Arenc
35 quai du Lazaret - CS 30010
13 304 MARSEILLE Cedex 02
Tél. : 04 96 17 32 00

Kaufman & Broad Midi-Pyrénées

59, allées Jean Jaurès
31 000 TOULOUSE
Tél. : 05 34 41 08 08

Kaufman & Broad Nantes

25 bis rue Paul Bellamy - BP 10216
44 002 NANTES Cedex
Tél. : 02 40 74 44 44

Kaufman & Broad Savoies

68 rue Cassiopée – Altaïs B6 – Parc Altaïs
74650 CHAVANOD
Tél. : 04 50 05 61 95

Kaufman & Broad Normandie

73 rue Martainville
76 000 ROUEN
Tél. : 02 35 89 55 55

Kaufman & Broad Pyrénées-Atlantiques

3 rue du 49e Régiment d'Infanterie
64 100 BAYONNE
Tél. : 05 59 59 60 60

Kaufman & Broad Rhône-Alpes

33 cours Gambetta
69 446 LYON Cedex 03
Tél. : 04 72 84 03 74

Kaufman & Broad Provence

Le Palais de la Liberté
17 place de la Liberté
83 000 TOULON
Tél. : 04 94 02 99 00

Résidences Bernard Teillaud

26 avenue Marcelin Berthelot - CS 2604
38 036 GRENOBLE CEDEX 02
Tél. : 04 76 28 43 43

Kaufman & Broad Neuilly

(Siège social - Île-de-France - Showroom)
127 avenue Charles de Gaulle
92 207 NEUILLY SUR SEINE
Tél. : 01 41 43 43 43

SM2I

8 boulevard de la Tour d'Auvergne
35 000 RENNES
Tél. : 02 99 26 81 81

Kaufman & Broad Flandres

127 avenue Charles de Gaulle
92 207 NEUILLY SUR SEINE
Tél. : 01 41 43 43 43



KAUFMAN & BROAD S.A.
127 AVENUE CHARLES DE GAULLE
92 207 NEUILLY-SUR-SEINE CEDEX
KETB.COM

KAUFMAN  BROAD

L'AVENIR VOUS APPARTIENT