

RCS : NANTERRE

Code greffe : 9201

Documents comptables

REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIETES

Le greffier du tribunal de commerce de NANTERRE atteste l'exactitude des informations transmises ci-après

Nature du document : Documents comptables (B-S)

Numéro de gestion : 2005 B 02024

Numéro SIREN : 702 022 724

Nom ou dénomination : KAUFMAN & BROAD SA

Ce dépôt a été enregistré le 25/05/2022 sous le numéro de dépôt 13786

6.3. Comptes sociaux au 30 novembre 2021

Comptes annuels au 30 novembre 2021

Compte de résultat



(en milliers d'euros)	Section	30 novembre 2021	30 novembre 2020
Chiffre d'affaires	6.3.2.14	2 692	1 840
Autres achats et charges externes	6.3.2.15	- 2 213	- 2 963
Salaires et traitements		-	-
Impôts & taxes		- 350	- 484
Dotation aux amortissements et aux provisions		- 2 702	- 4 680
Reprise sur provisions et transfert charges		2 836	3 042
Autres charges et produits d'exploitation		- 354	- 365
Résultat d'exploitation		-91	- 3 610
Bénéfices attribués et pertes supportées	6.3.2.16	54 520	40 100
Résultat financier (y compris dividendes des filiales)	6.3.2.17	5 029	16 060
Résultat courant		59 459	52 550
Résultat exceptionnel	6.3.2.18	- 2 993	- 6 555
Impôt sur les sociétés	6.3.3	-20 776	-5 082
RÉSULTAT NET		35 691	40 913

Bilan

Actif

(en milliers d'euros)	Section	30 novembre 2021	30 novembre 2020
Immobilisations incorporelles	6.3.2.2	-	-
Immobilisations corporelles	6.3.2.3	115	117
Immobilisations financières	6.3.2.4	548 648	546 299
Actif immobilisé		548 763	546 416
Stock		-	-
Créances	6.3.2.5	80 606	76 945
Actions propres	6.3.2.6	22 400	22 726
Trésorerie		106	99
Charges constatées d'avance		25	20
Actif circulant		103 137	99 790
Total Actif		651 900	646 206

Passif

(en milliers d'euros)	Section	30 novembre 2021	30 novembre 2020
Capital social		5 645	5 743
Primes et réserves		398 985	409 774
Résultat net		35 691	40 913
Capitaux propres	6.3.2.7	440 321	456 430
Provisions pour risques et charges	6.3.2.9	14 125	14 513
Dettes financières	6.3.2.10	152 719	152 367
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		1 851	1 910
Autres dettes	6.3.2.11	42 884	20 986
Total Passif		651 900	646 206

6.3.1. 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).

6.3.1.1. 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.

6.3.1.2. Immobilisations financières

La valeur brute des titres de participation des sociétés figurant au bilan est constituée de leur coût d'acquisition. Une provision est constituée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur d'acquisition.

La valeur d'inventaire est déterminée par rapport à la valeur d'utilité de chaque société. Cette valeur d'utilité est évaluée sur la base de la quote-part des capitaux propres détenus, quote-part qui intègre les quotes-parts de résultat des programmes logés dans la société et des perspectives de résultats des filiales. Les créances rattachées à des participations et les prêts sont comptabilisés à leur valeur d'apport ou à leur valeur nominale. Les créances présentant un risque total ou partiel de non recouvrement sont dépréciées.

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.

6.3.1.3. Actions propres

Les actions propres achetées en vue de leur attribution gratuite aux salariés du groupe (plans d'actions gratuites) sont comptabilisées dans un compte « Actions propres » dédié par destination conformément à la décision d'affectation des actions. Les actions propres détenues dans le cadre du Contrat de Liquidité ou non encore affectées sont comptabilisées à leur prix d'acquisition. Une provision est enregistrée en cas de dépréciation par rapport au cours moyen de Bourse du dernier mois de l'exercice. Les actions propres affectées à un plan d'actions gratuites sont maintenues à leur valeur d'inventaire à la date d'affectation.

6.3.1.4. 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.

6.3.1.5. 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.

6.3.1.6. Quote-part de bénéfices et pertes supportées

À partir de 2011, la plupart des filiales du groupe ont opté pour la reconnaissance du chiffre d'affaires et de la marge des programmes immobiliers selon la méthode préférentielle de l'avancement dans leurs comptes annuels.

La reconnaissance du chiffre d'affaires et de la marge est effectuée proportionnellement à l'avancement technique, dont le point de départ est l'acquisition du terrain, et à l'avancement commercial (signature des actes de vente) de chaque programme. Cette méthode s'applique que la marge prévisionnelle soit bénéficiaire ou déficitaire.

Le résultat fiscal de ces filiales est, quant à lui, déterminé selon la méthode de reconnaissance du chiffre d'affaires et de la marge à l'achèvement.

6.3.2. Commentaires des états financiers

6.3.2.1. Faits significatifs

Impacts COVID 19

Les mesures de confinement et distanciation liées à la crise sanitaire déclenchée en mars 2020 se sont poursuivies sur l'exercice 2021 sans conduire à la suspension des chantiers de construction, ni à l'arrêt de la signature des actes notariés. L'obtention des permis de construire reste impactée par l'environnement économique et les changements intervenus dans certaines municipalités suite aux élections municipales intervenues en juin 2020. Le Groupe s'est efforcé d'assurer la continuité de ses opérations tout en veillant à la protection de ses employés, de ses fournisseurs et de leurs sous-traitants, et a mis en œuvre toutes les mesures à sa main, pour ajuster ses coûts et limiter l'impact de cette crise sur ses résultats semestriels. Dans ce contexte, les effets de ces éléments n'ont pas été identifiés par le Groupe comme des indices de pertes de valeur par rapport à la situation qui prévalait en début d'année lors de l'établissement des prévisions de résultat annoncées au marché.

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.

6.3.1.7. 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.

6.3.1.8. TVA Consolidée

Depuis le 1^{er} décembre 2012, le groupe Kaufman & Broad procède à la déclaration de la TVA consolidée. La convention signée par les sociétés membres du périmètre prévoit que les paiements et crédit de TVA sont transmis à Kaufman & Broad SA qui en tant que tête de groupe devient la seule redevable du paiement ou du remboursement de la TVA.

Néanmoins, un suivi est fait par entité juridique de sorte que les crédits de TVA de chacune des sociétés membres du périmètre leur sont remboursés par Kaufman & Broad SA (avec un décalage de 60 jours).

Dividendes reçus

Le résultat financier de Kaufman & Broad SA au 30 novembre 2021 intègre les dividendes versés par trois filiales à hauteur de 7,84 millions d'euros (voir note 6.3.2.17).

Contexte inflationniste

Le contexte actuel d'inflation des prix des matières premières et d'affaiblissement de la solidité financière des entreprises incite le groupe à être particulièrement vigilant :

- dans le choix de ses entreprises notamment en termes de coûts mais également en termes de disponibilité et de solidité financière
- dans l'examen d'éventuelles clauses d'indexation de prix demandées par les entreprises
- dans le suivi de la sécurisation des budgets travaux des opérations au travers du déroulement des appels d'offres et de la signature des marchés

Les process et contrôles afférents sont particulièrement suivis.

6.3.2.2. Immobilisations incorporelles

(en milliers d'euros)	30 novembre 2021	30 novembre 2020
Licences informatiques	274	274
Amortissements	- 274	- 274
Immobilisations incorporelles nettes	-	-

6.3.2.3. Immobilisations corporelles

(en milliers d'euros)	30 novembre 2021	30 novembre 2020
Installations générales et agencements	184	184
Amortissements	- 69	- 67
Installations générales et agencements	115	117
Matériel et mobilier de bureau, informatique	601	601
Amortissements	- 601	- 601
Matériel et mobilier de bureau, informatique	-	-
Immobilisations corporelles nettes	115	117

6.3.2.4. Immobilisations financières

(en milliers d'euros)	30 novembre 2021	30 novembre 2020
Titres de participation	324 900	324 900
Créances rattachées à des participations et prêts ⁽¹⁾	230 840	226 495
Autres immobilisations financières ⁽²⁾	1 213	1 054
Dépréciation ⁽³⁾	- 8 305	- 6 150
Immobilisations financières nettes	548 648	546 299

(1) Les créances rattachées à des participations et prêts correspondent pour 27 millions d'euros aux quotes-parts de marges des sociétés transparentes non distribuables à la clôture de l'exercice et pour 203,9 millions d'euros à l'avance de trésorerie consentie à Kaufman et Broad Financement SNC qui a pour objet la coordination et la centralisation de la gestion de l'ensemble des besoins de trésorerie des sociétés du groupe Kaufman et Broad (au 30 novembre 2020 cette avance s'élevait à 175 millions).

(2) Les autres immobilisations financières sont essentiellement composées de dépôts et cautionnements, dont la trésorerie mise à disposition de la banque Rothschild dans le cadre du contrat de rachat d'actions soit 1,2 millions d'euros.

(3) Au 30 novembre 2021, la provision sur titres des filiales concerne essentiellement Kaufman & Broad Financement pour 3,1 millions d'euros, Kaufman & Broad Bretagne pour 5,1 millions d'euros.

6.3.2.5. Créances

(en milliers d'euros)	30 novembre 2021	30 novembre 2020
Taxe sur la valeur ajoutée	307	317
Contribution Économique Territoriale	-	-
Impôt sur les sociétés	-	1 870
Comptes-courants ⁽¹⁾	73 488	67 796
Clients intragroupe – Facture à établir ⁽²⁾	6 811	6 954
Débiteurs divers	-	7
Créances	80 606	76 944

(1) Ce montant intègre à hauteur de 57,6 millions d'euros la quote-part des remontées de résultat des filiales (contre 43,6 millions au 30 novembre 2020), à hauteur de 3,9 millions d'euros les comptes-courants d'impôts d'intégration fiscale avec les autres sociétés du groupe (voir note 6.2.3.), et à hauteur de 11,9 millions d'euros les comptes-courants de TVA consolidées.

(2) Ce montant correspond à la refacturation intragroupe liée à l'attribution d'actions gratuites aux membres du personnel du groupe Kaufman et Broad.

(en milliers d'euros)	30 novembre 2021	À un an au plus	À plus d'un an
Taxe sur la valeur ajoutée	307	307	
Contribution Économique Territoriale			
Impôt sur les sociétés	-	-	
Comptes-courants ⁽¹⁾	73 488	40 017	33 471
Clients intragroupe – Facture à établir	6 811	3 430	3 381
Débiteurs divers	-	-	
Créances	80 606	43 754	36 852

(1) La part à plus d'un an correspond à la quote-part des remontées de résultat des filiales non distribuables dans les 12 mois compte tenu de la date d'achèvement prévisionnelle des opérations de construction programmes concernés conformément aux dispositions du Code de la Construction et de l'Habitation (voir note 6.2.1.6.).

6.3.2.6. Actions propres

(en milliers d'euros)	30 novembre 2021	30 novembre 2020
Actions propres	22 400	22 727
Provisions pour dépréciation des actions propres	-	-
Actions propres (valeur nette de dépréciation)	22 400	22 727

Au 30 novembre 2021, Kaufman & Broad SA détient 673.755 actions propres (représentant 3,10 % du capital de la société), dont 198 047 actions (représentant 0,91 % du capital de la société) destinées à couvrir les attributions d'actions gratuites de mai 2019, février 2020, mai 2020 et février 2021 pour un montant de 5,9 millions d'euros, dont 471 708 actions (représentant 2,17 % du capital de la société) détenues en vue d'assurer les autres objectifs du plan de rachat d'actions (annulation de titres par la société) pour un montant de 16,4 millions d'euros et 4 000 actions détenues dans le cadre du Contrat de Liquidité (représentant 0,02 % du capital de la société) pour un montant de 0,1 million d'euros.

Au 30 novembre 2020, les actions propres, au nombre de 715 105, concernaient :

- les actions affectées aux plans d'actions gratuites en cours à hauteur de 129 139 actions pour un montant de 4,1 millions d'euros ;
- les actions détenues en vue d'assurer les autres objectifs du plan de rachat d'actions à hauteur de 579 966 actions pour un montant de 18,4 millions d'euros.
- les actions détenues dans le cadre du Contrat de Liquidité à hauteur de 6 000 actions pour un montant de 0,2 million d'euros.

6.3.2.7. Capitaux propres

La variation des capitaux propres s'analyse comme suit :

(en milliers d'euros)	Capital social	Réserve légale	Bons sous.	Prime d'émission	Autres réserves	Report à nouveau	Résultat	Capitaux propres
30 novembre 2019	5 743	979	781	71 472	0	283 214	91 362	453 551
Augmentation de capital et distribution						53 328	-91 362	- 38 034
Réduction de capital								
Augmentation du capital								
Résultat de l'exercice							40 913	40 913
30 novembre 2020	5 743	979	781	71 472		336 542	40 913	456 430
Distribution						1 589	40 913	- 39 324
Réduction de capital	98			12 378				-12 476
Augmentation du capital								
Résultat de l'exercice							35 691	35 691
30 novembre 2021	5 645	979	781	59 094	0	338 131	35 691	440 321

La société dispose de réserves, autres que la réserve légale, d'un montant au moins égal à la valeur de l'ensemble des actions qu'elle possède.

Évolution du capital

(en euros)	30 novembre 2020	Augmentation	Réduction	30 novembre 2021
Nombre de titres	22 088 023		375 000	21 713 023
Nominal	0,26			0,26
Capital	5 742 886			5 645 386

Au 30 novembre 2021, le capital social de Kaufman & Broad SA s'élève à 5 645 385,98 euros, divisé en 21 713 023 actions ordinaires d'un nominal de 0,26 euro.

Plans d'attribution d'actions gratuites

Sur l'exercice, le Conseil d'Administration a décidé la mise en œuvre de 2 nouveaux plans d'actions gratuites le 26 Février 2021 dans le cadre de l'autorisation de l'Assemblée Générale du 5 mai 2020.

Les principales caractéristiques des plans en cours au 30 novembre 2021 au sein du groupe sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

Plan d'actions gratuites	21 février 2019 Plan 2	Février 2020 Plan 1	Février 2020 Plan 2	Février 2021 Plan	Février 2021 Plan 2
Date d'autorisation par l'Assemblée Générale Extraordinaire	03-mai-18	02-mai-19	02-mai-19	05-mai-20	05-mai-20
Nombre d'actions gratuites pouvant être attribuées	138 012	250 000	156 783	250 000	146 351
Date du Conseil d'Administration attribuant des actions	21-févr-19	27-févr-20	27-févr-20	26-févr-21	26-févr-21
Nombre de bénéficiaires	1	883	1	779	1
Types d'actions	Existantes	Existantes	Existantes	Existantes	Existantes
Nombre d'actions gratuites attribuées	10 000	93 217	10 000	103 649	10 000
Actions devenues caduques	0	29 700	0	7 505	0
Actions en cours au 30 novembre 2021	10 000	63 517	10 000	96 144	10 000
Cours le jour de l'attribution	34,20 €	37,38 €	37,38 €	36,55 €	36,55 €
Date d'acquisition	21-févr-22	27-févr-22	27-févr-23	26-févr-23	26-févr-24
Date de disponibilité	21-févr-23	27-févr-24	27-févr-24	26-févr-25	26-févr-25
Juste valeur initiale du plan	164 285	2 074 706	196 976	2 121 053	189 985
Données entrées dans le modèle :	Modèle Binomial	Modèle Binomial	Modèle Binomial	Modèle Binomial	Modèle Binomial
* prix d'exercice	-	-	-	-	-
* dépréciation d'illiquidité des titres (% du prix à terme)	1%	1%	1%	1%	1%
* dividendes attendus (en % de la capitalisation)	2,50 € par action	2,50 € par action	2,50 € par action	1,85 € à 2,50 € par action	1,85 € à 2,5 € par action
* taux d'intérêt sans risque (taux de marché)	- 0,28 %	- 0,48 %	- 0,48 %	-0,46% à - 0,52%	-0,46% à - 0,52%
* taux de prêt/emprunt des titres					
* taux d'actualisation du prix à terme	Euribor + 300 bps	Euribor + 300 bps	Euribor + 300 bps	Euribor + 300 bps	Euribor + 300 bps
* taux de turnover	0 % pour le Président,	0 % pour le Président, 11,11 % pour les dirigeants clés 19,59 %/an pour les autres	0 % pour le Président	0 % pour le Président, 13,60 % pour les dirigeants clés 22,15 %/an pour les autres	0 % pour le Président

6.3.2.9. Provisions pour risques et charges

(en milliers d'euros)	30 novembre 2021	30 novembre 2020
Provision attribution actions gratuites ⁽¹⁾	5 664	5 795
Provision risque fiscal ⁽²⁾	2 236	2 236
Provision risque filiale ⁽³⁾	5 804	6 058
Autres provisions pour risques et charges	420	424
Provisions pour risques et charges	14 124	14 513

(1) Provision constituée à hauteur de la moins-value que subira l'entreprise lors de la remise des actions gratuites aux salariés.

(2) Suite au redressement fiscal de Kaufman & Broad Développement, Kaufman & Broad SA a constitué une provision correspondant à l'impact attendu sur l'effet d'intégration fiscale puisqu'elle est seule redevable de l'impôt en tant que mère intégrante.

(3) Provision à hauteur de la situation nette négative de la filiale Kaufman & Broad Bretagne pour 5,8 millions d'euros suite à la fusion entre Kaufman & Broad Normandie et Kaufman & Broad Bretagne.

(en milliers d'euros)	30 novembre 2020	Dotation	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	30 novembre 2021
Provision actions gratuites attribuées	5 795	2 700	2 830		5 664
Provision risque fiscal	2 236				2 236
Provision risque filiale	6 058	5 804		6 056	5 806
Autres provisions pour risques et charges	424			6	418
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	14 513	8 504	2 830	6 062	14 124

6.3.2.10. Dettes financières

(en milliers d'euros)	30 novembre 2021	30 novembre 2020
Ligne de crédit bancaire syndiqué	-	-
Emprunt obligataire	150 000	150 000
Facilités de crédit utilisées	397	45
Intérêts courus sur emprunts	2 322	2 322
Dettes financières	152 719	152 367

Kaufman & Broad SA bénéficie d'une ligne de crédit bancaire syndiquée et d'un emprunt obligataire dont les caractéristiques sont détaillées ci-après.

Principaux recours à l'endettement financier

(en milliers d'euros)	Capacité	Utilisation au 30 novembre 2021	Échéance	Taux ⁽¹⁾
Emprunt obligataire	150 000	150 000	50 millions <i>in fine</i> 2024 100 millions <i>in fine</i> 2025	2,879 % Fixe 3,204 % Fixe
RCF ⁽²⁾	250 000	-		E ⁽³⁾ + 250 à 275 BPS
Total	250 000	150 000		

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

(2) Revolving credit facility.

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

Emprunt obligataire

Le 18 mai 2017, Kaufman & Broad a procédé dans le cadre d'un placement privé auprès d'investisseurs institutionnels en Europe, à l'émission de son premier emprunt obligataire de type « Euro PP » d'un montant de 150 millions d'euros. Ce placement privé se décompose en une tranche de 50 millions d'euros à 7 ans (échéance mai 2024) à taux fixe annuel de 2,879 % payable au 31 mai de chaque année, et une tranche de 100 millions d'euros à 8 ans (échéance mai 2025) à taux fixe annuel de 3,204 % payable au 31 mai de chaque année.

Cette transaction permet en outre au groupe de diversifier ses sources de financements, de bénéficier de conditions de marchés favorables, et d'allonger substantiellement la maturité moyenne de sa dette.

L'aménagement des ratios financiers

Pour les semestres comptables à compter de novembre 2018, jusqu'au remboursement de l'emprunt obligataire, le groupe est soumis au respect de 2 ratios, calculés sur une base consolidée, dont les niveaux ont été définis comme suit :

Ratios à chaque fin de semestre	Seuil au 30 novembre 2021	Ratio au 30 novembre 2021
Ratio de levier financier ⁽¹⁾	< 3,0	- 0,43
Ratio d'Endettement ⁽²⁾	≤ 2,5	- 0,10

(1) Soit la dette financière nette (a) divisée par l'EBITDA (b) où :

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

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

(2) Soit la dette financière nette (a) divisée par les capitaux propres ajustés (c) :

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

Contrat de Crédit Senior

Kaufman & Broad SA a signé un Contrat de Crédit Syndiqué d'un montant de 250 millions d'euros d'une maturité initiale de 5 ans le 31 janvier 2019. Ce crédit se substitue aux crédits senior et RCF existants représentant respectivement des montants de 50 millions d'euros et 100 millions d'euros. La mise en place de cette ligne Corporate permet à la société d'allonger la maturité de ses ressources et d'en améliorer le coût, tout en donnant une plus grande flexibilité d'utilisation selon les besoins et opportunités, en complément de sa trésorerie disponible. L'option de prorogation du contrat d'une année tel qu'initialement prévu dans le contrat signé en janvier 2019 portant la maturité au 31 janvier 2025 a été autorisée par les prêteurs en mai 2020.

En conséquence, le groupe dispose au 30 novembre 2021 de crédits syndiqués composés d'une ligne de crédit renouvelable (le "Crédit Renouvelable") d'un montant en principal de 250 millions d'euros. Au 30 novembre 2021, cette ligne n'est pas tirée.

Par ailleurs, le Contrat de Crédit Senior 2019 prévoit que la Marge applicable à chaque Avance considérée sera déterminée (i) en fonction du niveau du Ratio de Levier Financier applicable à chaque date de test et (ii) en fonction des niveaux des Critères RSE Annuels, un mécanisme incitatif positif comme négatif sera appliqué sur la marge applicable en cours.

L'aménagement des ratios financiers

Pour les semestres comptables à compter de novembre 2019, jusqu'à l'échéance du Contrat de Crédit Syndiqué, le groupe est soumis au respect de deux ratios, calculés sur une base consolidée, dont les niveaux ont été définis comme suit :

Ratios à chaque fin de semestre	Seuil au 30 novembre 2021	Ratio au 30 novembre 2021
Ratio de levier financier ⁽¹⁾	< 3,0	- 0,43
Ratio d'Endettement ⁽²⁾	≤ 2,0	- 0,11

(1) Soit la dette financière nette (a) divisée par l'EBITDA (b) où :

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

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

(2) Soit la dette financière nette (a) divisée par les capitaux propres ajustés (c) :

(c) Capitaux propres ajustés = capitaux propres consolidés au 30 novembre 2017+ résultat consolidé cumulé du 1^{er} décembre 2017 à la fin du trimestre considéré - dividendes versés sur la période considérée + charge d'impairment cumulée de la période du 1^{er} décembre 2017 à la fin du trimestre considéré.

Le Contrat de Crédit Syndiqué 2019 prévoit enfin qu'en cas de changement de contrôle de Kaufman & Broad SA, le total des engagements serait automatiquement annulé et toutes les avances en cours ainsi que tous intérêts courus, tous coûts de emploi et tous autres montants dus au titre des documents de financement deviendront automatiquement exigibles et ce, à la date dudit changement de Contrôle. Aux termes du Contrat de Crédit Syndiqué 2019, un changement de contrôle désigne tout

événement par lequel une ou plusieurs personnes agissant seule ou de concert, viennent à détenir le contrôle de l'Emprunteur au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce sans que cet événement n'ait été recommandé par le Conseil d'Administration de l'Emprunteur ; étant précisé que le terme « agissant de concert » a la signification qui lui est donnée par l'article L. 233-10 du Code de commerce.

Échéancier

(en milliers d'euros)	30 novembre 2021	Moins d'un an	Échéancier de 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Emprunt obligataire	150 000		150 000	
Facilités de crédit utilisées	397	397		
Intérêts courus	2 322	2 322		
Endettement financier brut	152 719	2 719	150 000	

6.3.2.11. Autres dettes

(en milliers d'euros)	30 novembre 2021	30 novembre 2020
Taxe sur la valeur ajoutée	15 807	12 141
Impôts sur les sociétés	17 018	-
Autres impôts et taxes	83	83
Autres créiteurs divers	400	400
Comptes-courants ⁽¹⁾	9 576	8 362
Autres dettes	42 884	20 986

(1) Ce montant correspond pour 5,6 millions d'euros aux comptes-courants des sociétés membre du périmètre de TVA consolidée (contre 4,5 millions d'euros au 30 novembre 2020), et pour 0,1 millions d'euros aux avances de fonds consenties par les sociétés du groupe (contre 2,9 millions d'euros au 30 novembre 2020).

(en milliers d'euros)	30 novembre 2021	À 1 an au plus	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Taxe sur la valeur ajoutée	15 807	15 807		
Impôts sur les sociétés	17 018	17 018		
Autres impôts et taxes	83	83		
Autres créiteurs divers	400	400		
COMPTES-COURANTS	9 576	9 474	102	

6.3.2.12. Créances et dettes avec les entreprises avec lesquelles la société a un lien de participation

(en milliers d'euros)	30 novembre 2021	30 novembre 2020
Créances rattachées à des participations	230 840	226 495
Autres créances	73 794	67 765
Comptes-courants	- 9 576	- 8 362
Créances et dettes sociétés liées	295 058	285 898

6.3.2.13. Charges à payer et produits à recevoir

(en milliers d'euros)	30 novembre 2021	30 novembre 2020
Emprunts et dettes financières	- 2 322	- 2 322
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	- 1 133	- 1 718
Dettes fiscales et sociales		
Total à payer	- 3 455	- 4 040

Le montant apparaissant en dettes fournisseurs et comptes rattachés correspond principalement à des honoraires non encore facturés.

(en milliers d'euros)	30 novembre 2021	30 novembre 2020
Autres créances ⁽¹⁾	6 811	6 954
Total produits à recevoir	6 811	6 954

(1) Il s'agit des factures à établir dans le cadre des plans d'attribution d'actions gratuites aux salariés du groupe Kaufman & Broad.

6.3.2.14. Chiffre d'affaires

(en milliers d'euros)	30 novembre 2021	30 novembre 2020
Prestations de services	2 692	1 840
Total	2 692	1 840

Le chiffre d'affaires correspond essentiellement aux refacturations des frais de fonctionnement supportés en 2021 par Kaufman & Broad SA pour le compte des sociétés du groupe ou de certains de ces actionnaires à savoir la société Artimus Participation, et à la refacturation au GIE Kaufman & Broad, structure employant les salariés du groupe Kaufman & Broad, des charges liées à la livraison future des actions gratuites attribuées au cours de l'année.

6.3.2.15. Autres achats et charges externes

(en milliers d'euros)	30 novembre 2021	30 novembre 2020
Honoraires juridiques et montage	- 634	- 1 339
Honoraires Audit	- 290	- 142
Prestations internes	- 569	- 562
Autres charges	- 720	- 920
Total	2 213	2 963

6.3.2.16. Bénéfices attribués et pertes supportées

Ce poste enregistre les résultats des sociétés supports des programmes pour un montant net de 54,5 millions d'euros au 30 novembre 2021 comparé à 40,1 millions d'euros au 30 novembre 2020 comprenant des quotes-parts de pertes à hauteur de 3 millions d'euros au 30 novembre 2021 comparé à 3,4 millions d'euros au 30 novembre 2020.

6.3.2.17. Résultat financier

(en milliers d'euros)	30 novembre 2021	30 novembre 2020
Dividendes reçus ⁽¹⁾	7 840	12 305
Variation nette des provisions ⁽²⁾	- 1 903	5 157
Produits financiers relatifs au remboursement anticipé des lignes Senior B et C		
Charges d'intérêts nets ⁽³⁾	- 908	- 1 402
Total	5 029	16 060

(1) Les dividendes et produits financiers sont constitués des dividendes perçus des sociétés Kaufman & Broad Europe, Kaufman & Broad Rénovation, Kaufman & Broad Développement.

(2) Ce montant intègre en 2021 l'effet de la fusion entre KB Normandie et KB Bretagne dans le cadre de la structuration des agences du groupe.

(3) Les intérêts financiers supportés correspondent aux intérêts sur la dette financière et sur les comptes-courants intragroupe.

6.3.2.18. Résultat exceptionnel

(en milliers d'euros)	30 novembre 2021	30 novembre 2020
Autres charges exceptionnelles nettes ⁽¹⁾	- 2 993	- 6 555
Total	- 2 993	- 6 555

(1) Le résultat exceptionnel intègre la moins-value à hauteur de 2 millions d'euros sur les actions propres livrées dans le cadre du plan d'attribution d'actions gratuites de mars 2019 et couverte par une reprise de provision du même montant (cf. note 6.2.2.8).

6.3.2.19. 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.

Compte-tenu du remboursement de la dette senior intervenu au cours du semestre, le Swap résiduel a été remboursé par anticipation en 2019.

Engagements hors bilan reçus

Lignes de crédit syndiqué non utilisées

(en milliers d'euros)	30 novembre 2021	30 novembre 2020
Ligne RCF non utilisée ⁽¹⁾	250 000	250 000

(1) La ligne de crédit revolving (RCF) d'un montant maximum de 250 millions d'une maturité initiale de 5 ans jusqu'à janvier 2024 a été prorogée sur le semestre jusqu'à fin janvier 2025. Elle a été mise en place en janvier 2019 aux fins de financer les besoins généraux et en fonds de roulement du groupe. Cette ligne a été utilisée à compter de mars 2020 suite à la crise sanitaire liée à la Covid-19 afin de permettre au groupe de faire face à ses besoins de trésorerie immédiats puis remboursée progressivement jusqu'au 30 septembre 2020.

Nantissements et sûretés

Dans le cadre d'un protocole, Kaufman & Broad SA s'est portée caution au bénéfice d'un de ses partenaires, dans la limite d'un montant de 4 millions d'euros hors taxes et jusqu'à fourniture d'une garantie bancaire à première demande conforme aux engagements souscrits par deux de ses filiales dans ledit protocole. Réciproquement, l'actionnaire principal de ce partenaire s'est porté caution solidaire des engagements de sa filiale vis-à-vis des sociétés communes, à hauteur du même montant et jusqu'à la fourniture d'une garantie bancaire à première demande conforme de sa part.

Engagements hors bilan donnés**Garanties et cautions données**

(en milliers d'euros)	30 novembre 2021	30 novembre 2020
Indemnités d'Immobilisations de Terrains et garanties travaux	27 768	32 271
Contre-garanties accordées ⁽¹⁾	35 683	41 945
Garantie de restitution prix VEFA	-	-
Total	63 451	74 216

(1) Il s'agit de cautions et garanties diverses accordées par Kaufman & Broad SA principalement une garantie locative sur les loyers du siège social et une caution de 4 millions d'euros accordée dans le cadre d'un protocole avec un partenaire.

Par ailleurs, des Garanties Financières d'Achèvement sont fournies aux clients dans le cadre des ventes en VEFA réalisées par les filiales de Kaufman & Broad SA. Kaufman & Broad demande à un établissement financier, un organisme de caution mutuelle ou une compagnie d'assurances d'émettre une garantie d'achèvement en faveur des clients de Kaufman & Broad. Ces garanties sont établies opération par opération et ont une durée comparable à la durée de réalisation de l'opération.

En contrepartie de ces garanties, Kaufman & Broad accorde généralement à ces établissements financiers ou compagnies d'assurances une promesse hypothécaire, un engagement de non-cession de parts des sociétés portant ces programmes et un nantissement des créances à naître sur les prix de vente.

6.3.3. 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 six reprises cette option qui est donc valable jusqu'à la clôture de l'exercice 2025.

(en millions d'euros)	Résultat comptable avant impôt	Retraitements fiscaux ⁽¹⁾	Résultat fiscal	Report déficitaire à imputer	Résultat fiscal imposable	Impôt théorique Kaufman & Broad SA	Effet de l'intégration fiscale produit/ (charge)	Impôt comptabilisé produit/ (charge)	Résultat net
Courant	59 457	20 940	80 397	-	80 397	23 176	- 1 653	21 523	37 934
Exceptionnel	- 2 993	325	- 2 668	-	- 2 668	-747		- 747	- 2 246
Total	56 464	21 265	77 729	-	77 729	22 429	- 1 653	20 776	35 691

(1) Les retraitements fiscaux intègrent essentiellement la déduction des dividendes reçus des filiales et le retraitement 2021 de la reconnaissance du revenu et de la marge à l'avancement constaté dans le résultat comptable mais neutralisé pour le calcul du résultat fiscal à l'achèvement.

Du fait de la différence de méthode de reconnaissance de la marge sur programmes en comptabilité (à l'avancement) et en fiscalité (à l'achèvement), il en résulte une situation fiscale latente significative. À titre d'indication, il est précisé que l'impact des différences de comptabilisation des programmes immobiliers entre les comptes fiscaux et les comptes consolidés à l'avancement s'élève en base à un montant de 127 millions d'euros, soit un impôt latent de 37,9 millions d'euros au 30 novembre 2021.

6.3.4. Transactions avec les parties liées

En vertu de l'accord de licence signé avec Kaufman & Broad Europe SAS, Kaufman & Broad SA bénéficie à titre gratuit d'une licence d'exploitation portant sur les marques, logos et noms de domaine Kaufman & Broad en France. Toutes les autres transactions avec les parties liées sont réalisées à des conditions de marché.

Les relations avec les parties liées, y compris les modalités de rémunérations des dirigeants, sont restées comparables à celles de l'exercice 2020 et aucune transaction inhabituelle, par sa nature ou son montant, n'est intervenue au cours de l'exercice.

6.3.5. Événements postérieurs

Néant

6.3.6. Consolidation

Kaufman & Broad SA est la société mère du périmètre de consolidation constitué de Kaufman & Broad SA et de ses filiales.

6.3.7. Divers

Kaufman & Broad SA n'a pas de salarié.

La rémunération globale des Administrateurs et mandataires sociaux au titre de l'année 2021 s'élève à 1 722 081 euros dont 297 320 euros aux Administrateurs non dirigeants.

6.4. Filiales et participations

	Capital	Capitaux propres autres que le capital avant affectation des résultats	Quote-part du capital détenue en pourcentage	Valeur comptable brute des titres détenus	Valeur comptable nette des titres détenus	Prêts et avances consentis par la société non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par la société	Chiffre d'affaires hors taxe du dernier exercice écoulé	Résultat comptable du dernier exercice écoulé	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
A – Renseignements détaillés concernant les participations dont la valeur brute excède 1 % du capital de Kaufman & Broad SA										
1. Filiales (50 % au moins du capital détenu par la société)										
Kaufman & Broad Europe SAS	221 440 548	12 074 185	99,90 %	217 436 878	217 436 878	-	-	8 234 657	7 485 856	7 047 047
Kaufman & Broad Homes SAS	2 247 403	2 595 062	100,00 %	10 450 195	10 450 195	39 727	6 162 511	21 635 697	- 730 188	-
Kaufman & Broad Développement SAS	152 449	786 864	100,00 %	152 449	152 449	1 871 330	2 889 039	36 218 057	194 460	530 000
Kaufman & Broad Champagne	100 000	1 342 964	100,00 %	100 000	100 000	-	40 632	1 211 580	1 641 608	-
SMCI Développement SAS	762 245	709 597	100,00 %	762 245	762 245	-	-	73 663	483 356	-
Kaufman & Broad Rénovation SAS	160 000	114 811	100,00 %	152 297	152 297	-	-	1 967 194	13 323	263 000
Kaufman & Broad Financement SNC	3 040 500	- 1 815 491	99,96 %	4 307 708	1 224 853	203 878 455	-	332 810	- 2 848 241	-
Kaufman & Broad Real Estate SAS	205 280	4 676 352	100,00 %	30 191 792	30 191 792	-	-	7 529 376	8 256 407	-
Kaufman & Broad Méditerranée SARL	100 000	- 27 682 721	100,00 %	100 000	100 000	-	3 335 240	10 140 356	1 731 748	-
Kaufman & Broad Savoie SARL	100 000	- 7 487 305	100,00 %	100 000	100 000	-	780 250	3 979 483	- 2 301 948	-
Kaufman & Broad Rhône-Alpes SARL	1 300 000	- 23 201 969	100,00 %	1 300 000	1 300 000	-	1 666 200	5 750 984	- 612 866	-
Kaufman & Broad Pyrénées-Atlantiques SARL	100 000	- 13 729 556	100,00 %	100 000	100 000	-	351 222	2 097 139	- 1 824 157	-
Résidences Bernard Teillaud SARL	840 000	16 911 374	100,00 %	15 663 729	15 663 729	-	44 750	830 767	988 826	-
Kaufman & Broad Midi-Pyrénées SARL	2 858 910	2 184 347	100,00 %	36 404 834	36 404 834	-	2 723 766	7 781 212	- 1 689 123	-
SARL Kaufman & Broad Languedoc-Roussillon	100 000	- 8 398 598	99,00 %	99 000	99 000	-	1 164 715	5 363 198	- 750 136	-
SARL Kaufman & Broad Gironde	100 000	- 7 765 467	99,00 %	1 387 900	1 387 900	-	858 900	7 905 925	907 559	-
Kaufman & Broad Bretagne	1 000 000	- 6 794 460	100,00 %	5 064 530	-	-	508 900	1 691 995	- 868 867	-
Kaufman et Broad Flandres	7 700	- 3 019 305	99,90 %	449 360	449 360	-	286 437	3 742 679	- 163 293	-
Kaufman et Broad Innovations	1 000	- 1 826 467	100,00 %	1 000	1 000	-	-	366 159	- 3 330	-
Kaufman et Broad Marketing et Ventes	1 000	1 056 185	100,00 %	1 000	1 000	-	-	29 671 011	197 697	-
Kaufman et Broad Poitou Charentes	100 000	- 2 964 817	100,00 %	100 000	100 000	-	121 537	1 112 764	- 824 442	-
Kaufman et Broad Pyrénées Orientales	100 000	559 437	100,00 %	100 000	100 000	-	353 625	724 082	152 822	-
Kaufman et Broad Est	100 000	- 6 705 472	100,00 %	100 000	100 000	-	-	760 944	- 3 239 485	-

Filiales et participations

	Capital	Capitaux propres autres que le capital avant affectation des résultats	Quote-part du capital détenue en pourcentage	Valeur comptable brute des titres détenus	Valeur comptable nette des titres détenus	Prêts et avances consentis par la société non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par la société	Chiffre d'affaires hors taxe du dernier exercice écoulé	Résultat comptable du dernier exercice écoulé	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
Kaufman et Broad Bourgogne Franche Comté	100 000	- 107 833	100,00 %	100 000	100 000	-	161 351	1 452 520	- 60 758	-
Kaufman et Broad Investissement	100 000	- 1 483 936	100,00 %	100 000	100 000	1 040 000	-	16 800	- 732 031	-
Serge Mas Immo	1 000	84 804	99,90 %	999	999	-	-	3 839 911	84 804	-
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	8 076 231	99,00%	990	990	1 771 770	-	129 337 733	8 076 231	-
SNC Kaufman & Broad Promotion 2	1 000	- 30 400	99,00%	990	990	-	-	-	- 30 400	-
SNC Kaufman & Broad Promotion 3	1 000	5 712 426	99,00%	990	990	3 491 276	6 656 800	186 815 074	5 712 426	-
SNC Kaufman & Broad Promotion 4	1 000	9 752 165	99,00%	990	990	6 241 848	-	50 707 157	9 752 165	-
SNC Kaufman & Broad Promotion 5	1 000	6 163 186	99,00%	990	990	2 699 959	-	79 073 910	6 163 186	-
SNC Kaufman & Broad Promotion 6	1 000	10 013 997	99,00%	990	990	1 325 577	2 718 241	140 919 669	10 013 997	-
SNC Kaufman & Broad Promotion 7	1 000	2 838 364	99,00%	990	990	3 028 801	-	37 991 787	2 838 364	-
SNC Kaufman & Broad Promotion 8	1 000	9 250 029	99,00%	990	990	3 888 493	-	133 594 401	9 250 029	-
SNC Kaufman & Broad Promotion 9	1 000	192	99,00%	990	990	1 304	-	-	192	-
Autres filiales françaises (ensemble)				6 231	6 231					
2. Participations non reprises au paragraphe A dans les sociétés françaises (ensemble)				158 085	15					

KAUFMAN & BROAD S.A.
Société anonyme au capital de 5.541.385,98 euros
Siège social: 127 avenue Charles de Gaulle - 92200 Neuilly sur Seine
702 022 724 RCS NANTERRE

PROCES-VERBAL
DE L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE
A CARACTERE ORDINAIRE ET EXTRAORDINAIRE
DU 5 MAI 2022

EXTRAIT

L'an deux mille vingt-deux, le 5 mai à 9 heures, les actionnaires de la société **KAUFMAN & BROAD S.A.**, société anonyme au capital de 5.541.385,98 euros, divisé en 21.313.023 actions de 0,26 euro chacune, dont le siège social est situé 127, avenue Charles de Gaulle à NEUILLY SUR SEINE (92200), se sont réunis en assemblée générale ordinaire et extraordinaire, au siège social, sur la convocation qui leur en a été faite par le conseil d'administration.

L'avis de réunion a été publié au BULLETIN DES ANNONCES LEGALES OBLIGATOIRES le 28 mars 2022. L'avis de convocation a été publié au BULLETIN DES ANNONCES LEGALES OBLIGATOIRES le 18 avril 2022 et dans le journal d'annonces légales dit « *LES PETITES AFFICHES* » le 19 avril 2022. Les actionnaires nominatifs ont, en outre, été convoqués par lettre en date du 19 avril 2022.

Il a été établi une feuille de présence qui a été émargée par chaque membre de l'assemblée en entrant en séance, tant en son nom personnel que comme mandataire.

L'assemblée est présidée par Monsieur Nordine Hachemi, en sa qualité de Président du conseil d'administration.

Monsieur Pierre Meyer, représentant la société ARTIMUS PARTICIPATIONS et Madame Sylvie Pierre représentant le FCPE KAUFMAN & BROAD ACTIONNARIAT, les deux actionnaires, présents et acceptants, sont appelés comme scrutateurs, après acceptation.

Monsieur Bruno Coche est désigné comme secrétaire par les membres du bureau ainsi constitué.

Le cabinet ERNST & YOUNG AUDIT, co-commissaire aux comptes, régulièrement convoqué est représenté par Monsieur Denis Thibon.

Le cabinet et KPMG SA, co-commissaire aux comptes, régulièrement convoqué est représenté par Monsieur Xavier Fournet.

La feuille de présence, certifiée exacte par les membres du bureau, permet de constater que des actionnaires possédant 20 844 437 actions ayant droits de vote soit 26 712 572 droits de vote sont présents, représentés ou ont voté par correspondance.

Monsieur le Président déclare alors que l'assemblée étant composée d'actionnaires représentant plus du cinquième des actions ayant droit de vote est régulièrement constituée et peut délibérer valablement.

Monsieur le Président rappelle l'ordre du jour de l'assemblée :

1. Examen et approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 30 novembre 2021 ;
2. Affectation du résultat de l'exercice clos le 30 novembre 2021 ;
3. Examen et approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 30 novembre 2021 ;
4. Examen et approbation des conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce ;
5. Approbation de la politique de rémunération du Président – Directeur Général ;
6. Approbation de la politique de rémunération des administrateurs ;

7. Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 30 novembre 2021 ou attribués au titre du même exercice au Président – Directeur Général ;
8. Approbation des informations mentionnées à l'article L.22-10-9 -I du Code de commerce ;
9. Constatation de l'expiration du mandat d'administrateur de Monsieur Michel PARIS, renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Michel PARIS pour une durée de trois années ;
10. Constatation de l'expiration du mandat d'administrateur de Monsieur Jean-Louis CHAUSSADE, renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Jean-Louis CHAUSSADE pour une durée de trois années ;
11. Constatation de l'expiration du mandat d'administrateur de Monsieur Yves GABRIEL, renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Yves GABRIEL pour une durée de trois années ;
12. Nomination d'un administrateur représentant les salariés actionnaires en remplacement de Madame Karine NORMAND démissionnaire ;
13. Autorisation à consentir au conseil d'administration, pour une durée de dix-huit mois, à l'effet de procéder à l'achat par la société de ses propres actions ;

Décisions Extraordinaires

14. 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 ;
15. Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, au profit des adhérents de Plan(s) d'Épargne d'Entreprise du groupe pour un montant de 3% du capital ;
16. Autorisation à consentir au conseil d'administration, pour une durée de trente-huit mois, à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions à émettre ou existantes au profit des salariés et/ou de dirigeants mandataires sociaux de la Société et des entités liées ;

Décision ordinaire

17. Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités.

Monsieur le Président dépose ensuite sur le bureau et met à la disposition des actionnaires :

- 1°) Les statuts de la société ;
- 2°) Un exemplaire du BULLETIN DES ANNONCES LEGALES OBLIGATOIRES du 28 mars 2022 ;
- 3°) Un exemplaire des PETITES AFFICHES du 19 avril 2022 ;
- 4°) La copie de la lettre de convocation adressée aux actionnaires et aux commissaires aux comptes ;
- 5°) La feuille de présence certifiée exacte par les membres du bureau ;
- 6°) Les pouvoirs des actionnaires représentés ;
- 7°) Les bulletins de vote par correspondance retournés par les actionnaires ;
- 8°) Le bilan, le compte de résultat et l'annexe arrêtés au 30 novembre 2021 ;
- 9°) Les comptes consolidés arrêtés au 30 novembre 2021 ;
- 10°) Le rapport de gestion établi par le Conseil d'administration ;
- 11°) Le tableau d'utilisation des délégations de compétence en matière d'augmentation de capital établi par le Conseil d'administration ;
- 12°) Les rapports des commissaires aux comptes ;
- 13°) Le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise ;
- 14°) Les informations relatives aux administrateurs ;
- 15°) Le projet des résolutions soumises à l'assemblée.

Monsieur le Président déclare que les comptes annuels, les rapports du Conseil d'administration, les rapports des commissaires aux comptes, la liste des actionnaires, le projet des résolutions ainsi que les autres documents énumérés par la loi et les règlements ont été communiqués aux actionnaires dans les conditions requises.

L'assemblée donne acte à Monsieur le Président de cette déclaration.

Monsieur le Président présente ensuite les rapports établis par le Conseil d'administration et présente l'activité de l'exercice clos le 30 novembre 2021.

Monsieur Bruno Coche donne ensuite à l'assemblée les informations sur la situation financière de la société et des précisions sur les résolutions qui vont être soumises à l'assemblée.

Monsieur Denis Thibon donne ensuite lecture des rapports des commissaires aux comptes.

Monsieur le Président déclare la discussion générale ouverte, après avoir pris acte de ce que la société n'a reçu aucune question écrite.

Aucune personne ne demandant la parole, il est passé au vote des résolutions.

Décisions Ordinaires

PREMIERE RESOLUTION

(Examen et approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 30 novembre 2021)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport des commissaires aux comptes, approuve les comptes annuels concernant l'exercice clos le 30 novembre 2021, 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 35.690.795,85 €.

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 2021.

Cette résolution est adoptée par 23 095 414 voix pour contre 540 voix contre.

DEUXIEME RESOLUTION

(Affectation du résultat de l'exercice clos le 30 novembre 2021)

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 2021, s'élevant à	35.690.795,85€
augmenté du Report à Nouveau égal à	338.131.174,70 €
soit un total de	373.821.970,55 €
à la distribution d'un dividende de	41.560.394,85 €
le solde soit	332.261.575,70 €

sera affecté au poste Report à Nouveau, qui sera ainsi porté de 338.131.174,70 € à 332.261.575,70 €.

Les dividendes correspondant aux actions détenues par la société à la date de mise en paiement seront affectés au compte *Report à Nouveau*.

Le dividende net versé à chaque action sera de 1,95 €. Ce dividende sera versé au plus tard le 30 juin 2022.

Conformément aux dispositions de l'article 243 bis du Code Général des Impôts, l'assemblée constate qu'il lui a été rappelé qu'au cours des trois derniers exercices les distributions de dividendes ⁽¹⁾ ont été les suivantes :

EXERCICE	DIVIDENDE	ELIGIBILITE A L'ABATTEMENT
2018	2,50 €/ACTION	OUI
2019	1,75€/ACTION	OUI
2020	1,85 €/ACTION	OUI

(1) Montant(s) éligible(s) à l'abattement de 40% bénéficiant aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France, tel qu'indiqué à l'article 158-3-2° du Code général des impôts.

Cette résolution est adoptée par 23 095 136 voix pour contre 8 873 voix contre.

TROISIEME RESOLUTION

(Examen et approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 30 novembre 2021)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport des commissaires aux comptes, approuve les comptes consolidés concernant l'exercice clos le 30 novembre 2021, 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 43.865 milliers d'euros.

Cette résolution est adoptée par 23 095 390 voix pour contre 564 voix contre.

QUATRIEME RESOLUTION

(Examen et approbation des conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du code de commerce)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et L. 225-40 à L. 225-42 du Code de commerce, approuve ce rapport dans toutes ses dispositions et constate qu'aucune convention nouvelle n'a été conclue au cours de l'exercice clos le 30 novembre 2021.

Cette résolution est adoptée par 23 103 445 voix pour contre 564 voix contre.

CINQUIEME RESOLUTION

(Approbation de la politique de rémunération du Président – Directeur Général)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L 225-37 du Code de commerce, décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L.22-10-8 II du Code de commerce, la politique de rémunération du Président-Directeur Général de la Société, telle que présentée dans la section 2.1 du rapport précité, inclus dans la section 8.9 du Document d'enregistrement universel 2021 de la Société.

Cette résolution est adoptée par 21 513 302 voix pour contre 1 424 094 voix contre.

SIXIEME RESOLUTION

(Approbation de la politique de rémunération des administrateurs)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L.225-37 du Code de commerce, décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, la politique de rémunération des administrateurs, telle que présentée dans la section 2.1 du rapport précité, inclus dans la section 8.9 du Document d'Enregistrement Universel 2021 de la Société.

Cette résolution est adoptée par 22 988 918 voix pour contre 113 228 voix contre.

SEPTIEME RESOLUTION

(Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 30 novembre 2021 ou attribués au titre du même exercice au Président – Directeur Général)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice antérieur ou attribués au titre du même exercice au Président-Directeur Général de la Société, tels que présentés au paragraphe 2.2.1 du rapport précité, inclus dans la section 8.9 du Document d'Enregistrement Universel 2021 de la Société.

Cette résolution est adoptée par 21 577 107 voix pour contre 1 289 214 voix contre.

HUITIEME RESOLUTION

(Approbation des informations mentionnées à l'article L.22-10-9-I 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 sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 22-10-34-I du Code de commerce, les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9-I du Code de commerce telles que présentées dans le rapport susvisé, inclus dans la section 8.9 du Document d'Enregistrement Universel 2021 de la Société.

Cette résolution est adoptée par 22 723 589 voix pour contre 300 243 voix contre.

NEUVIEME RESOLUTION

(Constatation de l'expiration du mandat d'administrateur de Monsieur Michel PARIS, renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Michel PARIS pour une durée de trois années)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et constatant que le mandat d'administrateur de Monsieur Michel PARIS arrive à expiration à l'issue de la présente assemblée générale, décide de renouveler le mandat d'administrateur de Monsieur Michel PARIS pour une durée de trois années qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 30 novembre 2024.

Monsieur Michel PARIS a fait savoir par avance qu'il accepterait ces fonctions en cas de nomination.

Cette résolution est adoptée par 23 073 280 voix pour contre 29 439 voix contre.

DIXIEME RESOLUTION

(Constatation de l'expiration du mandat d'administrateur de Monsieur Jean-Louis CHAUSSADE, renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Jean-Louis CHAUSSADE pour une durée de trois années)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et constatant que le mandat d'administrateur de Monsieur Jean-Louis CHAUSSADE arrive à expiration à l'issue de la présente assemblée générale, décide de renouveler le mandat d'administrateur de Monsieur Jean-Louis CHAUSSADE pour une durée de trois années qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 30 novembre 2024.

Monsieur Jean-Louis CHAUSSADE a fait savoir par avance qu'il accepterait ces fonctions en cas de nomination.

Cette résolution est adoptée par 23 089 735 voix pour contre 12 984 voix contre.

ONZIEME RESOLUTION

(Constatation de l'expiration du mandat d'administrateur de Monsieur Yves GABRIEL, renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Yves GABRIEL pour une durée de trois années)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et constatant que le mandat d'administrateur de Monsieur Yves GABRIEL arrive à expiration à l'issue de la présente assemblée générale, décide de renouveler le mandat d'administrateur

de Monsieur Yves GABRIEL pour une durée de trois années qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 30 novembre 2024.

Monsieur Yves GABRIEL a fait savoir par avance qu'il accepterait ces fonctions en cas de nomination.

Cette résolution est adoptée par 23 038 803 voix pour contre 63 916 voix contre.

DOUZIEME RESOLUTION

(Nomination d'un administrateur représentant les salariés actionnaires en remplacement de Madame Karine NORMAND démissionnaire)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration, décide de nommer, en qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires, Madame Aline STICKEL, en remplacement de Madame Karine NORMAND, démissionnaire, pour une durée de trois années, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 30 novembre 2024.

Madame Aline STICKEL a fait savoir par avance qu'elle accepterait ces fonctions en cas de nomination.

Cette résolution est adoptée par 23 092 772 voix pour contre 9 947 voix contre.

TREIZIEME RESOLUTION

(Autorisation à consentir au conseil d'administration, pour une durée de dix-huit mois, à l'effet de procéder à l'achat par la Société de ses propres actions)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration, autorise le conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions prévues par la loi, conformément aux dispositions des articles L. 22-10-62 et suivants du code de commerce, à faire acheter par la Société ses propres actions.

Cette autorisation pourra être utilisée aux fins de :

- L'animation du marché ou la liquidité de l'action par un prestataire de services d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers le 1^{er} juillet 2021,
- L'acquisition d'actions aux fins de conservation et de remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe,
- L'attribution ou la cession d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux (dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi) notamment dans le cadre d'un régime d'options d'achat d'actions, de celui d'attributions gratuites d'actions ou de celui d'un plan d'épargne d'entreprise,
- L'attribution d'actions par remise d'actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société,
- L'annulation éventuelle des actions acquises, sous réserve de l'adoption de la 14^{ème} résolution à caractère extraordinaire figurant à l'ordre du jour de l'assemblée générale de ce jour ;
- Plus généralement, la réalisation de toute opération admise ou qui viendrait à être autorisée par la réglementation en vigueur, notamment si elle s'inscrit dans le cadre d'une pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers.

Les opérations d'acquisition, de cession ou de transfert ci-dessus décrites pourront être effectuées par tout moyen compatible avec la Loi et la réglementation en vigueur, y compris par l'utilisation d'instruments financiers dérivés et par acquisition ou cession de blocs. La part du programme réalisée sous forme de bloc pourra atteindre l'intégralité du programme de rachat d'actions.

Le conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente autorisation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

L'assemblée générale fixe le nombre maximum d'actions pouvant être acquises au titre de la présente résolution à 10% du capital social, ajusté des opérations postérieures à la présente assemblée affectant le capital, étant précisé (i) que dans le cadre de l'utilisation de la présente autorisation, le nombre d'actions auto détenues devra être pris en considération afin que la Société reste en permanence dans la limite d'un nombre d'actions auto détenues au maximum égal à 10% du capital social et (ii) que le

nombre d'actions auto détenues pour être remises en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5 % du capital.

L'assemblée générale décide que le montant total consacré à ces acquisitions ne pourra pas dépasser 127 878 138 € et décide que le prix maximum d'achat ne pourra excéder 60 € par action.

En cas d'augmentation de capital par incorporation au capital de primes, réserves, bénéfices ou autres sous forme d'attribution d'actions gratuites durant la durée de validité de la présente autorisation ainsi qu'en cas de division ou de regroupement des actions, l'assemblée générale délègue au conseil d'administration le pouvoir d'ajuster s'il y a lieu le prix unitaire maximum ci-dessus visé afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

L'assemblée générale confère au conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions prévues par la loi, tous les pouvoirs nécessaires à l'effet :

- De décider la mise en œuvre de la présente autorisation,
- De fixer les conditions et modalités suivant lesquelles sera assurée, s'il y a lieu, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital, d'options de souscription ou d'achat d'actions, ou de droits d'attribution d'actions de performance en conformité avec les dispositions légales, réglementaires ou contractuelles,
- De passer tous ordres de bourse, conclure tous accords en vue, notamment, de la tenue des registres d'achats et de ventes d'actions, conformément à la réglementation en vigueur,
- D'effectuer toutes déclarations et de remplir toutes autres formalités et, de manière générale, faire ce qui sera nécessaire.

Le conseil d'administration informera les actionnaires réunis en assemblée ordinaire annuelle de toutes les opérations réalisées en application de la présente résolution.

La présente autorisation est consentie pour une durée de 18 mois à compter du jour de la présente assemblée.

Elle se substitue à l'autorisation antérieurement consentie par l'assemblée générale du 6 mai 2021 en sa 18^{ème} résolution.

Cette résolution est adoptée par 23 084 519 voix pour contre 2 970 voix contre.

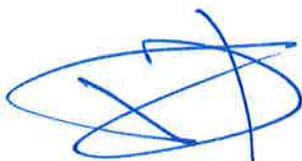
.../...

DIX-SEPTIEME RESOLUTION

(Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités)

L'assemblée générale confère tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait des présentes à l'effet de procéder à toutes formalités légales en rapport avec les résolutions qui précèdent.

Cette résolution est adoptée par 23 103 469 voix pour contre 540 voix contre.



Extrait certifié conforme

Nordine Hachemi
Président Directeur Général



KAUFMAN & BROAD SA
Société Anonyme au capital de 5 541 385,98 euros
127, avenue Charles de Gaulle 92 200 NEUILLY SUR SEINE
702 022 724 RCS NANTERRE

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE A CARACTÈRE ORDINAIRE et EXTRAORDINAIRE DU 5 MAI 2022

Rapport de gestion du Conseil d'Administration

Nous vous avons réunis en Assemblée Générale mixte conformément à la loi et aux statuts de votre société pour vous rendre compte de l'activité de notre société durant l'exercice clos le 30 novembre 2021 et pour soumettre à votre approbation les comptes annuels sociaux et consolidés dudit exercice ainsi que l'affectation des résultats dudit exercice.

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

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

Nous vous demanderons également de bien vouloir :

- approuver la politique de rémunération du Président Directeur Général ;
- approuver la politique de rémunération des administrateurs ;
- approuver les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 30 novembre 2021 ou attribués au titre du même exercice au Président – Directeur Général ;
- approuver les informations mentionnées à l'article L.22-10-9 -I du Code de commerce ;
- constater l'expiration du mandat d'administrateur de Monsieur Michel Paris et renouveler son mandat d'administrateur pour une durée de trois années ;
- constater l'expiration du mandat d'administrateur de Monsieur Jean-Louis Chaussade et nommer un nouvel administrateur pour une durée de trois années ;
- constater l'expiration du mandat d'administrateur de Monsieur Yves Gabriel et renouveler son mandat d'administrateur pour une durée de trois années ;
- Procéder à la nomination d'un nouvel administrateur représentant les salariés actionnaires en remplacement de Madame Karine Normand démissionnaire ;
- renouveler l'autorisation de procéder à l'achat par la société de ses propres actions,
- vous prononcez sur des délégations de compétence à consentir au Conseil d'administration aux effets ci-après :
- émettre des actions et /ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, au profit des adhérents de Plan(s) d'Épargne d'Entreprise du groupe ;
- procéder à l'attribution gratuite d'actions à émettre, ou d'actions existantes au profit des salariés et/ou de dirigeants mandataires sociaux de la société et des entités liées ;

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

Table des matières

1.	ACTIVITÉ ET SITUATION DE LA SOCIÉTÉ KAUFMAN & BROAD	4
1.1.	Activité	4
1.1.1.	Réduction de capital	4
1.1.2.	Dividendes reçus	4
1.2.	Situation	4
1.3.	Autres informations sur les comptes sociaux	6
1.3.1.	Charges non déductibles	6
1.3.2.	Dépenses de recherche et développement	6
1.3.3.	Proposition d'affectation du résultat	6
2.	ACTIVITÉ ET SITUATION DU GROUPE KAUFMAN & BROAD	7
2.1.	Indicateurs clés de l'activité du groupe Kaufman & Broad	7
2.1.1.	Données significatives	7
2.1.2.	Indicateurs d'activité	12
2.1.3.	Suivi des indicateurs	13
2.1.4.	Perspectives	21
2.2.	Éléments significatifs du compte de résultat	22
2.2.1.	Chiffres clés	22
2.2.2.	Origines du résultat net	22
2.3.	Commentaires sur les résultats	23
2.3.1.	Décomposition des livraisons, du chiffre d'affaires et de la marge brute	24
2.3.2.	Charges opérationnelles	26
2.3.3.	Résultat opérationnel courant – Marge opérationnelle	28
2.3.4.	Autres produits et charges non courants	28
2.3.5.	Coût de l'endettement financier net	28
2.3.6.	Résultat net	29
2.3.7.	Résultat par secteur opérationnel	29
2.4.	Liquidités et ressources en capital	31
2.4.1.	Flux de trésorerie	31
2.4.2.	Situation de l'endettement	32
2.5.	Événements postérieurs à la clôture	35
2.6.	Évolution récente et perspectives d'avenir	35
2.6.1.	Marchés	35
3.	INFORMATIONS SUR LES RISQUES	37
3.1.	Facteurs de risques	37
Incidence de la poursuite de la crise sanitaire sur les facteurs de risques spécifiques au groupe		38
3.1.1.	Risques liés au secteur d'activité du groupe	38
3.1.2.	Risques liés aux activités du groupe	41
3.1.3.	Risques liés à la société	44
3.1.4.	Risques de marché	46
3.1.5.	Risques juridiques	48
4.	AUTRES INFORMATIONS	50
4.1.	Bilan des opérations d'achat et de ventes d'actions (L. 225-211 al. 2)	50
4.2.	Plans d'option d'achat ou de souscription d'actions - Attribution gratuite d'actions - Attribution de bons de souscription d'actions	51
4.2.1.	Plan d'option d'achat ou de souscription d'actions	51
4.2.2.	Plans d'attribution gratuite d'actions	51
4.3.	Intérêts des dirigeants	52
4.4.	Dispositif de contrôle interne et de gestion des risques	53

4.5. Déclaration de performance extra-financière : Responsabilité sociale, environnementale & sociétale de Kaufman & Broad	60
4.5.1. Présentation de l'activité du groupe et de la démarche de responsabilité sociétale de Kaufman & Broad.....	60
4.5.2. La stratégie et les indicateurs environnementaux	75
4.5.3 Construire avec les salariés : politique des ressources humaines du groupe.....	96
4.5.4. Enjeux sociétaux liés à l'activité.....	117
Note méthodologique relative au reporting extra-financier de Kaufman & Broad pour l'exercice 2021..	126
Choix des indicateurs.....	126
Périmètre du reporting extra-financier.....	127
Précisions méthodologiques	127
5. RESOLUTIONS A TITRE ORDINAIRE SOUMISES A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE DES ACTIONNAIRES DU 5 MAI 2022	132
6. RESOLUTIONS A TITRE EXTRAORDINAIRE SOUMISES A L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DES ACTIONNAIRES DU 5 MAI 2022.....	134
Filiales et participations.....	137
RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES	138
PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	139

1. ACTIVITÉ ET SITUATION DE LA SOCIÉTÉ KAUFMAN & BROAD

1.1. Activité

À titre préliminaire, nous vous informons que depuis le début de l'exercice ouvert le 1^{er} décembre 2020, la société a poursuivi son activité principale de maison mère de l'ensemble des sociétés du groupe et ce, par la détention de participations majoritaires dans les structures ad hoc (sociétés civiles de construction-vente et sociétés en nom collectif) support de programmes d'appartements et de maisons individuelles en village. Aucune prise de participation externe n'a été constatée sur l'exercice. Les évolutions de périmètre concernent uniquement des créations de filiales ou des cessions internes au sein du groupe.

1.1.1. Réduction de capital

Le Conseil d'Administration de Kaufman & Broad S.A., réuni le 26 janvier 2022, a décidé, conformément à l'autorisation qui lui a été conférée par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 5 mai 2021 aux termes de sa onzième résolution, de procéder à l'annulation de 400 000 actions auto-détenues, représentant 1,8% de son capital. A l'issue de l'annulation de ces actions, le capital social de Kaufman & Broad S.A. s'élève à 5 541 385,98 euros. L'impact de la réduction de capital d'un montant de 14 098 524,21 euros a été affectée au poste « autres réserves ».

1.1.2. Dividendes reçus

Le résultat financier de Kaufman & Broad SA au 30 novembre 2021 intègre les dividendes versés par trois filiales à hauteur de 7,8 millions d'euros contre 12,3 millions d'euros au 30 novembre 2020.

1.2. Situation

Les comptes sociaux clos au 30 novembre 2021 dégagent un bénéfice net comptable de 35 690 795,85 euros provenant principalement :

- d'un chiffre d'affaires de 2,7 millions d'euro correspondant principalement à la provision de refacturation aux structures employant les salariés du groupe Kaufman & Broad dont principalement le GIE Kaufman & Broad, des charges liées à la livraison en 2022 et 2023 d'actions gratuites.
- des charges externes à hauteur de 2,2 millions d'euros, correspondant essentiellement à des charges d'honoraires (1,2 million d'euros) , et des frais bancaires (0,3 million d'euros) ;
- des quotes-parts de résultats comptables des sociétés supports des programmes pour un montant net de 54,5 millions d'euros au 30 novembre 2021 comparé à 40,1 millions d'euros au 30 novembre 2020 comprenant des quotes-parts de pertes à hauteur de -3,0 millions d'euros au 30 novembre 2021 comparé à - 3,5 millions d'euros au 30 novembre 2020 ;
- d'un résultat financier positif de 5,0 millions d'euros intégrant :
 - les dividendes versés par 3 filiales à hauteur de 7,8 millions d'euros ;
 - les charges d'intérêt sur la dette financière à hauteur de 6,3 millions d'euros ;
 - les dotations nettes de dépréciation des titres de filiales à hauteur de -1,9 millions d'euros intégrant une reprise de provision de 0,3 millions d'euros sur la filiale Kaufman & Broad Normandie suite à sa fusion absorption par Kaufman et Broad Betagne
 - les produits financiers internes facturés aux filiales du groupe à hauteur de 5,4 millions d'euros.
- d'une charge d'impôt sur les sociétés de 20,8 millions d'euros.

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

À l'actif :

Immobilisations financières : +2,3 millions d'euros correspondant essentiellement à l'augmentation des avances de fonds aux filiales pour le développement des opérations à hauteur de 4,3 millions d'euros. La valeur nette des titres des filiales a diminué de 2,2 millions d'euros suite à la dotation nette de provision pour dépréciation de titres de filiales dont la situation nette s'est dégradée.

Créances : +3,7 millions d'euros intégrant essentiellement l'augmentation de la provision de quote-part au titre des résultats de l'exercice provenant des filiales transparentes à hauteur de +14,0 millions d'euros, et le remboursement de la créance d'impôt sur les sociétés à recevoir au titre de l'exercice 2021 s'élevant à 3,9 millions contre 13,3 millions d'euros au 30 novembre 2020.

Actions propres : -0,3 million d'euros provenant de l'acquisition d'actions propres sur l'exercice.

Au passif :

Provisions pour risques et charges : -0,3 million d'euros provenant essentiellement de la diminution de 0,2 million d'euros de la provision pour risque constituée au titre de la situation nette négative de KB Normandie qui a été absorbée par KB Bretagne au cours de l'exercice 2021.

Les dettes des comptes fournisseurs et comptes rattachés au 30 novembre 2021 s'élèvent à 1 910,0 milliers d'euros contre 1 217,0 milliers d'euros au 30 novembre 2019 réparties selon les dates d'échéances suivantes :

	Montant au 30/11/2021 (en K€)	Dont dettes échues au 30/11/2021 (en K€)			Dont dettes à échoir au 30/11/2021 (en K€)		
		de moins de 30 jours	de 30 à 60 jours	de plus de 60 jours	de moins de 30 jours	de 30 à 60 jours	de plus de 60 jours
Dettes fournisseurs	710,1	587,5	77,4	45,2			
Factures non parvenues	1 132,0	196,2	104,3	831,5			
Total Comptes Fournisseurs et comptes rattachés	1 842,1	783,70	181,70	876,70			

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

Les créances des comptes clients et comptes rattachés au 30 novembre 2021 s'élevant à 6 811 milliers d'euros contre 6 954 milliers d'euros au 30 novembre 2020 correspondent exclusivement à la refacturation intra-groupe liée à l'attribution d'actions gratuites aux membres du personnel du groupe Kaufman & Broad :

	Montant au 30/11/2021 (en K€)	Dont dettes échues au 30/11/2021 (en K€)			Dont dettes à échoir au 30/11/2021 (en K€)		
		de moins de 30 jours	de 30 à 60 jours	de plus de 60 jours	de moins de 30 jours	de 30 à 60 jours	de plus de 60 jours
Créances clients							
Factures à établir	6 811						6 811
Total Comptes Fournisseurs et comptes rattachés	6 811						6 811

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

Intégration fiscale

La société a opté pour le régime de l'intégration fiscale à compter de l'exercice clos le 30 novembre 1990, conformément à l'article 223 du Code Général des Impôts et ce pour une durée de 5 ans. La société a renouvelé à cinq reprises cette option qui est donc valable jusqu'à la clôture de l'exercice 2024.

Conventions courantes

Convention de licence avec Kaufman & Broad Europe

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

1.3. Autres informations sur les comptes sociaux

1.3.1. Charges non déductibles

Les charges non déductibles hors charge d'impôt s'élèvent à 292 750 euros correspondant à la quote-part non déductible des jetons de présence provisionnés au titre de 2021 pour 297 320 euros,.

Aucune dépense ou charge visée à l'article 39-4 du Code Général des Impôts n'a été engagée par la société au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2021.

1.3.2. Dépenses de recherche et développement

Aucune dépense de cette nature n'a été engagée sur l'exercice clos le 30 novembre 2021 compte tenu de l'activité de la société.

1.3.3. Proposition d'affectation du résultat

L'exercice écoulé fait apparaître un profit net de 35 690 795,85 euros.

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

• bénéfice de l'exercice	35 690 795,85
• report à nouveau bénéficiaire	338 131 174,70
Total :	373 821 970,55
Distribution de dividendes :	41 560 394,85

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

Le solde sera affecté au poste report à nouveau.

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

Le dividende net versé à chaque action sera de 1,95 euro et sera versé au plus tard le 30 juin 2022.

Rappel des dividendes antérieurement distribués :

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

Au titre de l'exercice	Revenus éligibles à la réfaction de 40 %		Revenus non éligibles à la réfaction
	Dividendes	Autres revenus distribués	
2018 (1)	53 547 078 €	oui	-
(1) dont 4 856 739 € réglés par l'émission de 150 690 actions nouvelles			
Au titre de l'exercice	Revenus éligibles à la réfaction de 40 %		Revenus non éligibles à la réfaction
	Dividendes	Autres revenus distribués	
2019	38 034 684 €	oui	-
Au titre de l'exercice	Revenus éligibles à la réfaction de 40 %		Revenus non éligibles à la réfaction
	Dividendes	Autres revenus distribués	
2020	39 323 964 €	oui	-

2. ACTIVITÉ ET SITUATION DU GROUPE KAUFMAN & BROAD

2.1. Indicateurs clés de l'activité du groupe Kaufman & Broad

Le groupe Kaufman & Broad exerce une activité de développeur-constructeur en France depuis 1968. Elle s'articule principalement autour de deux pôles, le « Logement », qui recouvre la promotion de Maisons individuelles en village (maisons individuelles groupées), de logements collectifs tels que des appartements (pouvant inclure des immeubles mixtes appartements/locaux d'activité/commerces/bureaux), de résidences d'affaires, de tourisme, hôtelière, d'étudiants, de seniors non médicalisées et le « tertiaire » (Immobilier d'entreprise, logistique et commerces).

Le groupe réalise également des activités connexes mais en relation avec le Pôle Logement, telles que la vente de terrains, de lots à bâtir, de la Maîtrise d'Ouvrage Déléguée et de la vente de prestations complémentaires à celles de logement désignées « Showroom » (ou « Espace Déco »). Ces activités sont regroupées sous le terme « Autres activités ».

Le cœur de métier de Kaufman & Broad reste principalement le Logement, qui s'articule autour de deux axes :

- le premier axe concerne la présence géographique du groupe. Le groupe est présent dans les grandes villes de France où le marché est le plus profond et le plus dynamique, et où la clientèle est la plus solvable. Il privilégie plus particulièrement l'Île-de-France et les bordures atlantique et méditerranéenne ainsi que les bassins lillois et rhénan, qui offrent depuis plusieurs années les croissances économiques et démographiques les plus fortes et les meilleures perspectives de développement ;
- le deuxième axe concerne la clientèle. En effet, les clients de Kaufman & Broad sont des accédants traditionnels à la propriété (primo-accédants et seconds accédants) et des investisseurs, qu'ils soient individuels (« Pinel », LMNP, LMP...) ou institutionnels.

Depuis 2021, le groupe développe une activité d'investisseur exploitant relié à son métier de promoteur (développeur – constructeur) en y ajoutant une activité d'investisseur-exploitant dans le domaine des résidences gérées. L'ambition de cette activité est de proposer à terme aux investisseurs institutionnels l'acquisition de portefeuilles de résidences gérées en exploitation à destination des seniors et des étudiants et jeunes actifs. Pour ce faire, Kaufman & Broad se porte dans un premier temps acquéreur de ces résidences gérées. Le financement de ces acquisitions s'appuie sur la structure bilancielle forte du Groupe et s'articule autour d'un équilibre entre dette et fonds propres.

Le groupe ne réalise généralement pas d'opérations de développement-construction et/ ou d'exploitation de résidences à l'extérieur de la France.

2.1.1. Données significatives

Données Macroéconomiques

2021, une année contrastée qui reste sous le signe de la crise sanitaire

En 2021, les pays européens ont retrouvé un niveau et un rythme d'activité proche de ceux antérieur à la crise sanitaire. Cependant, aucun d'entre eux n'a retrouvé le niveau de PIB attendu il y a deux ans avant la pandémie. Selon l'Insee, au quatrième trimestre 2021, l'économie française a poursuivi sa reprise, dépassant d'environ 1 % son niveau de la fin 2019. Près de deux ans après le premier confinement en 2020, la situation sanitaire reste le principal déterminant de l'activité économique mondiale même si les perspectives futures sont encourageantes.

Au cours de l'année 2021, les principales caractéristiques de la situation macroéconomique en France se sont caractérisées de la façon suivante¹ :

- en 2021, le PIB de la France a dépassé nettement, son niveau d'activité du 4^{ème} trimestre 2019, même si des contrastes sectoriels persistent. En moyenne annuelle, le PIB français a connu une croissance de 7 % en 2021 (après une baisse d'environ 8 % en 2020), avec un premier semestre affecté par les restrictions sanitaires puis une forte progression en milieu d'année 2021 ;
- au quatrième trimestre 2021, le nombre de chômeurs au sens du BIT (Bureau International du Travail) diminue de 189 000 par rapport au trimestre précédent, à 2,2 millions de personnes. Le taux de chômage (au sens du BIT) diminue ainsi de 0,6 point s'établissant à 7,4 % de la population active en France (hors Mayotte). Les quatre trimestres précédents, il était resté quasi stable, entre 8,1 % et 8,0 %. Le taux de chômage étant inférieur de 0,8 point à son niveau d'avant-crise (fin 2019).
- en décembre 2021, la production est quasi stable dans l'industrie manufacturière (+0,1 % après -0,6 %) et diminue légèrement dans l'ensemble de l'industrie (-0,2 % après -0,5 %). Par rapport à février 2020 (dernier mois avant le début du premier confinement), la production reste en retrait dans l'industrie manufacturière (-5,9 %) ainsi que dans l'ensemble de l'industrie (-5,3 %).
- la consommation des ménages est contrastée sur la fin d'année 2021. Selon l'Insee, la consommation des biens en volume ralentit (+0,2 % après +0,9 % en novembre - données révisées). La consommation d'énergie, quant à elle, diminue en décembre de 1,3 %, la consommation en biens fabriqués est en recul (-0,4 % après +1,8 %), alors que la consommation alimentaire accélère (+1,5 % après +0,4 %). Sur l'ensemble du quatrième trimestre 2021, la consommation des ménages en biens augmente de 0,3 %.
- selon l'INSEE, entre fin septembre et fin décembre 2021, l'emploi salarié du secteur privé a de nouveau augmenté : +0,5 %, soit 106 700 créations nettes d'emplois. Il s'agit de la quatrième hausse trimestrielle successive sur l'année, après un fort redressement aux premier (+0,8 %) et deuxième trimestres (+1,5 %) et une hausse similaire au troisième trimestre 2021 (+0,5 %). Au total, fin décembre 2021 l'emploi salarié privé dépasse de 3,3 % son niveau un an auparavant (soit +648 200 emplois) et de 1,5 % (soit +297 300 emplois) son niveau d'avant-crise (c'est-à-dire celui de fin 2019).
- En 2021, l'inflation a fortement augmenté : nulle en décembre 2020 (0,0 % sur un an), elle s'est élevée à +2,8 % en fin d'année 2021. La contribution des prix de l'énergie à l'inflation totale demeurerait importante mais devrait diminuer, par effet mécanique de leur hausse un an plus

¹ INSEE - Note de conjoncture 2021 - février 2022.

tôt (« effet de base »). À court terme, le pic d'inflation pourrait se prolonger si les tensions actuellement observées sur les prix dans la production devaient plus longtemps que prévu ou si les prix de l'énergie augmentaient à nouveau et ce durablement. À moyen terme, la trajectoire de l'inflation dépendra de la transmission des hausses de prix aux salaires, et réciproquement.

- Sur l'ensemble de l'année 2021, le revenu brut disponible accélérerait nettement (+ 3,9 % après + 1,0 % en 2020), conséquence du rebond marqué des revenus d'activité et d'un recul modéré des prestations sociales. En prenant en compte la hausse des prix de la consommation, le pouvoir d'achat des ménages par unité de consommation augmenterait de 1,8 %, après avoir marqué le pas en 2020 (0,0 %) ;

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

Marché du logement neuf

La conjoncture de l'immobilier a encore connu des évolutions contrastées en 2021. L'activité des entreprises du bâtiment continu de s'améliorer progressivement. Globalement, les perspectives d'activité s'améliorent et retrouvent leur niveau d'avant crise. La demande de Logement, que ce soit de la part des particuliers ou des investisseurs institutionnels, est toujours soutenue. La croissance des réservations en volume est toujours limitée par la difficulté d'obtenir des permis de construire dont le rythme de délivrance reste encore lent même si une reprise a été constatée en 2021. En effet en 2021, les autorisations et mises en chantier sont en hausse respectivement de 18,9 % et 10,7 % par rapport à la même période en 2020. Les mises en vente connaissent une forte progression tout comme les réservations mais restent néanmoins en deçà des niveaux de 2019. Les délais d'écoulement des appartements retrouvent leur niveau d'avant la crise sanitaire de 2020. Dans ce contexte, les taux de financement restent stables à un niveau très bas mais les critères d'octroi des crédits se resserrent encore. Les transactions dans l'ancien connaissent une très forte hausse due au manque de construction de logements neufs.

- Sur l'année 2021², la commercialisation de logements neufs est en hausse de près d'un quart de réservations par rapport à la période comparable de l'année 2020 : 116 714 ventes à fin 2020 contre 101 523 ventes fin 2020.

- En termes de typologie d'acheteurs (source FPI), la situation se décompose comme suit :

- par rapport à 2020, les ventes au détail sont celles à avoir une contribution positive dans les ventes, avec une progression de 20,9 % par rapport à 2020, et représentent 78,1 % des ventes⁽²⁾ ;

- Les ventes aux investisseurs particuliers restent stables mais enregistrent tout de même une baisse de 3,5 % et représentent 11,1 % des ventes. Les ventes aux investisseurs sont en hausse de 27,5 % sur un an³ représentant 37,2 % des ventes au neuf mois 2021 ;

- les ventes aux particuliers se décomposent en ventes tant par les ventes aux ménages investisseurs (35 % en 2021 contre 48% en 2020) et par les ventes aux propriétaires occupants (65 % pour 2021 à comparer à 52 % en 2020)³.

- En termes d'offre⁽²⁾ :

- l'offre de logement disponible à la vente est en hausse sur l'année 2021 (+ 15,0 %), passant de 116 714 lots à fin 2021, par rapport à 101 523 à fin 2020. Comparée à 2019, l'offre est toujours en baisse de 8,8 %.

- les mises en vente enregistrent une hausse de 21,0 % en 2021 par rapport à 2020 et s'établissent à 104 477 logements (contre 86 327 logements en 2020) ;

- le délai d'écoulement de l'encours est en recul passant de 11,5 mois fin décembre 2020 à 9,8 mois en décembre 2021.

- En termes de chantier⁴ :

- les autorisations de mises en chantier sont en hausse (+ 18,9 %) à fin décembre 2021 sur douze mois, pour atteindre 471 000 unités ;

- le nombre de mises en chantier est également en hausse sur 12 mois à 386 700 unités (+ 10,7 %) à fin décembre 2021.

- En termes de financement⁵ :

- la crise sanitaire du Covid-19 a continué de peser sur l'activité du marché des crédits immobiliers aux particuliers. Début 2021, sa détérioration à continuer de progresser. Un rebond a pu être observé à la suite des dispositions et mesures mises en place par l'ACPR en faveur de la primo-accession. Sur le premier semestre 2021, la production de crédits a augmenté de 6,2 % et le nombre de prêts accordés de 10,8 %. Le rythme d'évolution de la production s'est replié à partir du début du second semestre 2021. La dégradation du marché s'est alors poursuivie, et le rebond saisonnier habituel du marché constaté à partir de septembre n'a pas été suffisant pour nettement inverser la tendance baissière. Ainsi, la production de crédits mesurée sur le second semestre a été en baisse de 0,4 % en glissement annuel. Dans le même temps, le nombre de prêts a diminué plus rapidement, de - 3,3 % en glissement annuel ;

- en 2021, le coût relatif moyen des opérations s'établit à 5,6 années de revenus et est en légère hausse par rapport à 2020, où il s'établissait à 5,4 années de revenus. Cette légère inversion s'explique par les dispositions prises par l'ACPR (L'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution) au bénéfice de la primo-accession à la propriété ce qui a permis à des emprunteurs plus modestes de réaliser leurs projets immobiliers ;

- Même si les inquiétudes autour du pouvoir d'achat persistent et que les critères d'octroi de crédits se durcissent, l'offre bancaire reste dynamique pour les ménages. Le maintien des taux historiquement bas ainsi que la durée des prêts élevée, continuent à permettre aux ménages de financer leurs acquisitions :

- a) en termes de taux de crédit : ceux-ci sont stables en 2021 par rapport à 2020 et s'établissent à 1,10 % pour l'ensemble du marché du neuf au quatrième trimestre 2020 contre 1,23 % à la période comparable de 2020⁵,

- b) en termes de maturité : au quatrième trimestre 2021, selon l'observatoire du crédit, la durée des prêts accordés est stable à ceux de la période comparable de 2020 passant de 241 mois en moyenne soit 20,1 ans à 247 mois en moyenne soit 20,1 ans. Pour les prêts finançant les logements neufs, la durée des prêts accordés est en hausse, passant de 250 mois soit 20,8 ans à 256 mois soit 21,3 ans⁶.

2 Calculé sur la base des données publiées par le ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie le 15 février 2022.

3 Variations basées sur le Total des ventes de logements neufs estimées par la FPI à 87 052 logements neufs en 2020 et 100 698 logements neufs en 2021. Bilan au 9 mois des chiffres du Logement neuf (18 novembre 2021) – en attente des chiffres annuels.

4 Calculé sur la base des données publiées par le Ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie SDES, Sit@del2, estimations fin décembre 2021.

5 Observatoire du Crédit Logement / CSA Tableau de bord du quatrième trimestre 2021 – Janvier 2022.

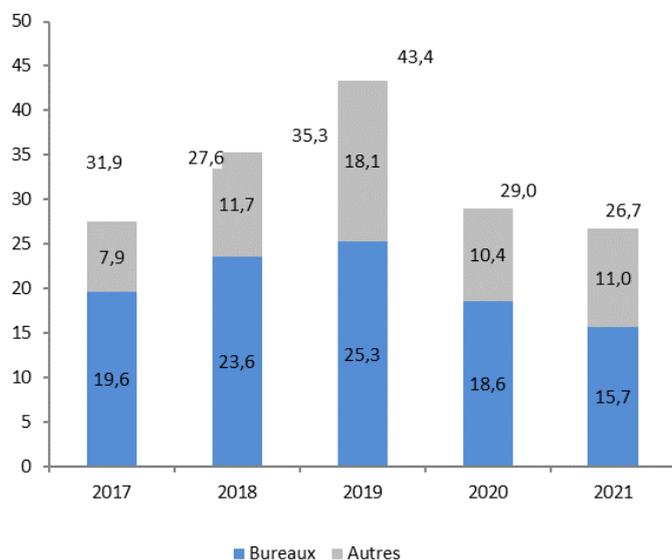
6 Source Banque de France – « Durée moyenne des crédits immobiliers hors rachats et renégociations aux particuliers »

Marché de l'Immobilier d'entreprise

• En France en 2021, dans la continuité de la crise sanitaire qui a touché l'ensemble des secteurs économiques, les classes d'actifs concernés affichent des résultats contrastés comparativement à l'année 2020. En bureau, 15,7 milliards d'euros ont été investis en France en 2021, soit une baisse de 17 % par rapport à 2020. Avec 3,0 milliards d'euros, les montants investis en Commerce affichent également une baisse de 34 % par rapport à 2020. Le secteur de la Logistique et des Locaux d'Activité est le grand gagnant des classes d'actifs sur le marché français et acte une hausse de 55 % à 6,7 milliards d'euros⁷.

IMMOBILIER D'ENTREPRISE EN FRANCE

(en milliards d'euros)



Source : BNP Paribas Real Estate. (T4 2021)

Publication : Communiqué de presse : Immobilier d'entreprise en 2021

Kaufman & Broad

La demande de Logement, que ce soit de la part des particuliers ou des investisseurs institutionnels, est toujours soutenue. La croissance (+4,8 % des réservations en volume) est toujours limitée par la difficulté d'obtenir des permis de construire dont le rythme de délivrance reste encore lent même si une reprise a été constatée en 2021.

Les engagements liés à la transition énergétique, associés aux tendances démographiques et sociologiques, continueront à soutenir la demande de logement.

En effet, seul le logement neuf permet d'atteindre la neutralité carbone alors qu'une partie du marché locatif existant ne pourra plus répondre à terme, aux objectifs de performances énergétiques.

Kaufman & Broad a acquis 60 % du capital de la société Neoresid, gestionnaire de 13 résidences étudiants dans 11 villes représentant plus de 1 400 logements.

La démarche RSE de Kaufman & Broad intégrée au cycle de production des projets est évaluée annuellement par des organismes indépendants (Vigeo, Gaia, CDP, ...). Kaufman & Broad s'est engagé à réduire ses émissions de CO2 d'ici à 2030, en alignement avec les accords de Paris. Cet engagement est soumis à évaluation et suivi par le SBTi (Science Based Targets initiative).

Les résultats de l'exercice 2021 sont en ligne avec les guidances et mieux qu'anticipé en termes de génération de trésorerie avec un excédent de 35,9 millions d'euros de trésorerie nette (hors dette IFRS 16) et une capacité financière portée à 439,5 millions d'euros. L'activité commerciale Logement a été marquée par un repli des ventes à des investisseurs institutionnels diversifiés, publics et privés. Leurs réservations sont ainsi en recule de 35 % d'un exercice sur l'autre et représentent 46 % des réservations Logement en valeur.

Ils se caractérisent par les éléments suivants :

- portefeuille foncier logement : 35 149 lots ; + 0,2 % (en lots) ;
- réservations de logements : 1 404,5 millions d'euros TTC ; - 5,8 % ;
- typologie des réservations en valeur :
 - investisseurs : 34 % en 2021 vs. 22 % en 2020,
 - accédants : 20 % (12 % primo-accédants et 8 % seconds accédants) en 2021 contre, en 2020, accédants : 11 % (6 % primo-accédants et 5 % seconds accédants),
 - blocs : 46 % en 2021 vs. 67 % ;
- délai d'écoulement : 3,7 mois (3,8 mois en 2020) ;
- backlog global (y compris Tertiaire) : 3 518,7 millions d'euros HT ; - 3,1 % par rapport à 2020 ;
- chiffre d'affaires global : 1 281,8 millions d'euros HT ; + 10,2 % par rapport à 2020.

En Immobilier d'entreprise, Kaufman & Broad a été désigné lauréat par le groupe EDF pour la réalisation de son campus tertiaire à Marseille pour une surface d'environ 26 000 m², à laquelle viennent s'ajouter des surfaces commerciales pour STELLANTIS. Par ailleurs, trois opérations ont

fait l'objet d'une vente en VEFA pour un total d'environ 18 000 m² (Silva à Bordeaux, Wilton à Nantes et Prism à Montpellier). Ces projets démontrent la nécessité de concevoir des opérations adaptées aux nouveaux usages et d'une qualité environnementale élevée.

Kaufman et Broad a actuellement en commercialisation ou à l'étude environ 342 900 m² de projets tertiaires dont plus de 205 400 m² de surfaces de bureaux et environ 137 500 m² de surfaces logistiques.

Par ailleurs, près de 93 000 m² de surfaces de bureaux sont actuellement en construction ainsi que plus de 42 100 m² de surfaces logistiques. Enfin, il reste environ de 100 800 m² de surfaces de bureaux dont les contrats sont en attentes de mise en vigueur.

Le portefeuille foncier Logement représente 35 149 lots. Il est stable par rapport à celui de fin novembre 2020 et correspond à un chiffre d'affaires potentiel de près de cinq années d'activité.

Faits significatifs sur la période

Paiement en numéraire du dividende au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2021

L'Assemblée Générale Mixte à caractère ordinaire et extraordinaire de la société Kaufman & Broad SA, qui s'est tenue à huis clos le 6 mai 2021 sous la présidence de Nordine Hachemi, a décidé la distribution d'un dividende total de 1,85 euro par action au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2020. La mise en paiement du dividende en numéraire est intervenue le 03 juin 2021.

Délivrance des permis de construire

Dans le contexte de crise sanitaire et comme anticipé, l'activité commerciale a été affectée par la contraction de l'offre due à la baisse constatée de l'attribution des permis de construire. A contrario, ainsi que les délais d'écoulement réduits l'indiquent, la demande de Logement, que ce soit de la part des particuliers ou des investisseurs institutionnels, est toujours soutenue.

La croissance (+4,8 % des réservations en volume) est toujours limitée par la difficulté d'obtenir des permis de construire dont le rythme de délivrance reste encore lent même si une reprise a été constatée en 2021.

Austerlitz

Au premier trimestre, Kaufman & Broad a été informé d'un recours contre le projet de rénovation de la gare d'Austerlitz. Dans ce contexte, la fourchette des guidances 2021 annoncée en janvier dernier, rappelée ci-après, sera précisée mi-juillet à l'issue de l'analyse des conséquences des moyens invoqués contre le permis de construire du projet.

Au second trimestre, le permis de construire du projet de la gare d'Austerlitz obtenu le 14 décembre 2020 a fait l'objet de deux procédures qui ont été engagées devant la Cour administrative d'appel de Paris. Le référé visant à suspendre les travaux a fait l'objet d'un rejet par ordonnance en date du 6 juillet 2021. Le recours sur le permis de construire devrait être jugé courant 2022.

A fin 2021, Le pourvoi devant le Conseil d'Etat sur le projet de réaménagement de friches du quartier de la gare d'Austerlitz a pour seule conséquence, le décalage du démarrage des travaux à la date du jugement définitif.

Résidences gérées

Sur la période, Kaufman & Broad a acquis 60% du capital de la société Neoresid, gestionnaire de 13 résidences dans 11 villes avec plus de 1 400 logements. Neoresid exploitera les résidences étudiants et jeunes actifs (co-living) qui seront développées et acquises par Kaufman & Broad. A ce jour, deux projets représentant 285 chambres seront mis en service en 2022 à Gagny et Amiens.

Gouvernance

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

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

Lors de l'assemblée générale de 6 mai 2021, les actionnaires de la société Kaufman & Broad S.A. ont nommé Madame Karine NORMAND au poste d'administrateur représentant les salariés actionnaires au sein du Conseil d'administration de la société KAUFMAN & BROAD SA.

Madame Karine Normand ayant démissionné de ses fonctions qu'elle occupait au sein du groupe Kaufman & Broad, son mandat d'administrateur représentant les salariés actionnaires, a pris, par conséquent, fin de plein droit, à l'issue du Conseil d'Administration du 30 septembre 2021.

Conformément à la loi PACTE et aux dispositions statutaires, il a été proposé aux actionnaires salariés de la Société au sens de l'article L 225-102 du code de commerce, en direct ou par l'intermédiaire du FCPE "Kaufman & Broad Actionnariat" ou du FCPE "KB Actions", également salariés d'une entité du Groupe Kaufman & Broad, d'élire un nouveau candidat au poste d'administrateur représentant les salariés actionnaires au Conseil d'administration de la société Kaufman & Broad SA afin que cette candidature puisse être soumise aux votes des actionnaires de Kaufman & Broad SA lors de la prochaine assemblée générale ordinaire prévue en mai 2022.

Madame Aline STICKEL a été élue à l'issue des élections qui se sont déroulées en novembre 2021.

Réduction de capital par l'annulation de titres autodétenus

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

Principales données financières du groupe

Le tableau ci-dessous présente les éléments significatifs des états financiers et des principaux indicateurs du groupe au titre des deux derniers exercices :

Exercice clos le 30 novembre (en milliers d'euros)	2021	2020
Chiffre d'affaires	1 281 800	1 163 050
dont Logement	1 109 088	963 281
Marge brute	222 622	207 176
taux de marge	17,4 %	17,8 %
Résultat opérationnel courant	98 386	80 134
Résultat opérationnel	98 386	80 134
Résultat net de l'ensemble consolidé	66 334	56 514
RESULTAT NET, PART DU GROUPE	43 865	40 138
Résultat net par action ^(a)	2,02 €	1,82 €
RESERVATIONS TOTALES (TTC)	1 458 264	2 676 255
Backlog total (HT)	3 518 708	3 631 149

(a) Basé sur le nombre de titres composant le capital social à la fin de période considérée soit 22 088 023 au 30 novembre 2020 et 21 713 023 actions au 30 novembre 2021.

Exercice clos le 30 novembre (en milliers d'euros)	2021	2020
Actif		
Actif non courant	211 194	199 376
Actif courant	1 256 344	1 243 031
TOTAL ACTIF	1 467 538	1 442 407
Passif		
Capitaux propres	267 707	275 418
Passifs non courants	233 094	249 265
Passifs courants	966 737	917 724
TOTAL PASSIF	1 467 538	1 442 407

Exercice clos le 30 novembre (en milliers d'euros)	2021	2020
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier et impôts	107 892	96 092
Impôts payés	- 7 484	- 2 257
Variation du besoin en fonds de roulement	- 8 122	6 989
FLUX DE TRESORERIE GENERES PAR L'ACTIVITE	92 286	100 823
FLUX DE TRESORERIE LIES AUX OPERATIONS D'INVESTISSEMENT	- 22 333	- 6 302
FLUX DE TRESORERIE LIES AUX OPERATIONS DE FINANCEMENT	- 95 685	- 87 433
Variation de trésorerie	- 25 732	7 089
Trésorerie à l'ouverture	215 192	208 102
Trésorerie à la clôture	189 460	215 192

Le chiffre d'affaires consolidé du groupe au titre de l'exercice 2021 s'établit à 1 281,8 millions d'euros, en progression de 10,2 % par rapport à 2020 où il s'établissait à 1 163,1 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires du Pôle Logement est en hausse de 15,2 %, s'établissant à 1 109,1 millions d'euros contre 963,3 millions d'euros au titre de l'exercice 2020. Cette augmentation s'explique par la hausse du chiffre d'affaires de l'activité Logements collectifs de 117,5 millions d'euros (+ 20,2 %) entre 2020 et 2021, contrastée par le chiffre d'affaires de l'activité Maisons individuelles en recul de 31,7 millions d'euros (- 36,8 %). La part de l'activité Logement dans le chiffre d'affaires global s'élève à 86,5 % en 2021 contre 82,8 % en 2020.

Le chiffre d'affaires Logements Collectifs s'établit à 1 054,7 millions d'euros en 2021, à comparer à 877,1 millions d'euros en 2020. Il est réalisé à 37,3 % en Île-de-France et représente 95,1 % du total du Pôle Logement contre 49,8 % pour l'Île-de-France en 2020.

Le chiffre d'affaires Maisons individuelles en village s'élève à 54,4 millions d'euros contre 86,1 millions d'euros en 2020, soit une diminution de 37,2 %. L'Île-de-France représente 78,5 % du chiffre d'affaires de cette activité contre 70,8 % en 2020.

Le Pôle Tertiaire dégage un chiffre d'affaires de 165,5 millions d'euros contre 194,4 millions d'euros en 2020.

La marge brute globale augmente de 7,5 % ; elle s'établit à 222,6 millions d'euros, contre 207,2 millions d'euros en 2020. Le taux de marge brute globale s'élève à 17,4 %, en baisse par rapport à 2020 (0,4 pts). La marge brute Logement s'élève à 190,7 millions d'euros, en hausse par rapport à 2020 où elle s'élevait à 169,5 millions d'euros. Le taux de marge brute Logement, baisse de 0,4 point à 17,2 % en 2021 vs. 17,6 % en 2020.

Le résultat opérationnel courant est en hausse de 22,8 %, passant de 80,1 millions d'euros en 2020 à 98,4 millions d'euros en 2021. Cette évolution positive s'explique essentiellement par la hausse de 15,4 millions d'euros de la marge brute, en partie expliquée par la diminution de 2,8 millions d'euros des charges opérationnelles passant de 127,0 millions d'euros en 2020 à 124,2 millions d'euros au 30 novembre 2021 (voir section 2.3.2. « Charges opérationnelles »).

Le résultat des entreprises intégrées avant impôt augmente de 22,4 % passant de 70,4 millions d'euros en 2020 à 86,2 millions d'euros. Cette hausse s'explique essentiellement par l'augmentation du résultat opérationnel de 18,3 millions d'euros. Le coût de l'endettement financier hausse de 2,5 millions d'euros (12,2 millions d'euros en 2021 contre 9,7 millions d'euros en 2020).

Le résultat net de l'ensemble consolidé s'élève à 66,3 millions d'euros contre 56,5 millions d'euros en 2020, en hausse de 17,4 %. Les participations ne donnant pas le contrôle sont en hausse de 6,1 millions d'euros, à 22,5 millions d'euros contre 16,4 millions d'euros en 2020. Le résultat net, part du groupe s'établit à 43,9 millions d'euros, en hausse de 9,3 % par rapport à 2020 (40,1 millions d'euros).

Au 30 novembre 2021, le total du bilan de Kaufman & Broad représente un montant de 1 467,5 millions d'euros, contre 1 442,4 millions d'euros au 30 novembre 2020. Les capitaux propres s'élèvent à 267,7 millions d'euros à fin 2021, soit une baisse de 7,7 millions d'euros par rapport à 2020 qui s'explique principalement par la distribution du résultat 2020 à hauteur de 39,3 millions d'euros, ainsi que l'impact net des opérations sur ses propres titres (rachats d'actions, livraison d'actions gratuites...) pour - 14,8 millions d'euros compensé par l'augmentation liée à l'intégration du résultat 2021 pour 43,9 millions d'euros.

La dette financière nette au 30 novembre 2021 fait ressortir une trésorerie nette positive de 20,9 millions d'euros (incluant la dette de loyers IFRS 16 de 15,0 millions d'euros) en recul de 22,0 millions par rapport au 30 novembre 2020 ; Hors cette dette de loyers, la trésorerie nette positive s'établit à 35,9 millions d'euros, soit une diminution de 26,7 millions d'euros par rapport au 30 novembre 2020. Les éléments constitutifs de cette baisse sont décrits à la section 2.4.1. « Flux de trésorerie ». Le *gearing* (ratio de dette nette sur capitaux propres) s'établit à - 7,8 % contre - 15,6 % au 30 novembre 2020.

La trésorerie du groupe est passée de 215,2 millions d'euros à la clôture de l'exercice 2020 à 189,5 millions d'euros au 30 novembre 2021. La capacité financière de Kaufman & Broad s'élève ainsi à 439,5 millions d'euros. Une analyse détaillée de cette variation est présentée à la section 2.4.1. « Flux de trésorerie ».

2.1.2. Indicateurs d'activité

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

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

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

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

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

Les unités ou unités permettent de définir le nombre de logements ou d'équivalents logements (pour les programmes mixtes) d'un programme donné ; les unités 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 unité. 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'unités des équivalents logements se détermine en rapportant la surface par type (locaux d'activité/commerces/bureaux) à la surface moyenne des logements précédemment obtenue.

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

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

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

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

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

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

2.1.3. Suivi des indicateurs

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

	Stock commercial fin de période ^(a)	Réservations nettes ^(b)	Logements ouverts à la vente ^(c)	Programmes en commercialisation ^(d)	Effectifs au 30 novembre ^(e)
Exercice 2021	2 011	6 609	3 645	146	787
					(dont 136 membres des départements marketing et commercial, 217 fonciers et développements, 212 membres du département technique et 222 administratifs et membres des fonctions centralisées)
Exercice 2020	1 999	6 305	4 314	147	792
					(dont 139 membres des départements marketing et commercial, 195 fonciers et développements, 235 membres du département technique et 223 administratifs et membres des fonctions centralisées)

(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.

(e) Hors professionnels et stagiaires.

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

	Surface habitable (hors parking)	Fourchette du prix de vente (TTC) ^(a)	Prix moyen ^(a)
Île-de-France			

Maisons individuelles en village	75 à 145 m ²	290 000 à 728 000 €	334 285 €
Logements collectifs ^{(b) (c)}	26 à 128 m ²	2 615 à 10 935 €/m ²	5 011 €/m ²
Régions			
Maisons individuelles en village	60 à 143 m ²	237 375 à 528 000 €	361 092 €
Logements collectifs ^(b)	16 à 170 m ²	2 311 à 13 102 €/m ² ^(d)	4 712 €/m ²

(a) Sur la base des logements réservés, vendus et livrés de l'exercice 2021 (atypiques exclus).

(b) Incluant les chambres étudiantes et produits gérés.

(c) Dont le programme Puteaux Jaures Apogée avec un appartement à 10 935 €/m².

(d) Dont le programme Villeneuve-Loubet - Bahia avec un appartement à 13 102 €/m².

Les Maisons individuelles en village et les logements collectifs proposés par Kaufman & Broad reflètent clairement le positionnement auprès de la clientèle la plus présente sur le marché du logement neuf depuis plusieurs années, à savoir les primo-accédants et les investisseurs (institutionnels ou privés). Ces produits ont des surfaces optimisées permettant de mieux répondre aux critères de rentabilité financière et fiscale des investisseurs ainsi qu'à celui de solvabilité des primo-accédants. Les logements collectifs ont une surface minimum de 26 m² (hors résidences gérées, notamment résidences étudiantes environ 16 m²) et vont jusqu'à 145 m² pour un prix moyen de 4 712 euros/m² en province et 5 011 euros/m² en Île-de-France. Le prix au mètre carré maximum atteint près de 10 935 euros pour les programmes en petite couronne de Paris, où le prix de l'immobilier reste élevé. Quant aux maisons individuelles, leurs surfaces varient entre 60 m² et 143 m² en région. Les prix moyens des maisons individuelles s'élèvent à 361 092 euros en Régions et à 334 285 euros en Île-de-France.

2.1.3.1. Réservations, livraisons et backlog

Les tableaux suivants montrent, pour les Maisons individuelles en village, les logements collectifs et l'Immobilier tertiaire, l'évolution des réservations et du backlog en volume et en valeur au cours des quatre trimestres des exercices 2020 et 2021.

Logements	Nombre de Réservations net ^(a)	Réservations en valeur (en milliers d'euros TTC)	Livraisons (LEU) ^(b)	Backlog (LEU)	Backlog en valeur (en milliers d'euros HT)	Backlog en mois d'activité ^(c)
Maisons individuelles en village						
Exercice clos le 30 novembre 2021						
Premier trimestre	6	2 467	84	420	97 061	14,7
Deuxième trimestre	137	34 964	47	510	114 335	16,2
Troisième trimestre	11	8 381	41	507	116 656	19,4
Quatrième trimestre	153	51 112	49	576	142 544	31,4
TOTAL	297	96 924	221	-	-	-
Exercice clos le 30 novembre 2020						
Premier trimestre	42	12 610	108	451	95 003	10,5
Deuxième trimestre	233	69 544	27	657	148 299	19,7
Troisième trimestre	69	19 122	99	606	139 267	18,9
Quatrième trimestre	53	11 281	124	556	122 941	17,1
TOTAL	397	112 557	358	-	-	-

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

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

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

Logements	Nombre de Réservations net ^(a)	Réservations en valeur (en milliers d'euros TTC)	Livraisons (LEU) ^(b)	Backlog (LEU)	Backlog en valeur (en milliers d'euros HT)	Backlog en mois d'activité ^(c)
Logements collectifs						
Exercice clos le 30 novembre 2021						
Premier trimestre	1 138	231 883	1 299	13 275	2 235 556	31,2
Deuxième trimestre	1 499	300 355	1 478	12 835	2 175 538	25,0
Troisième trimestre	1 138	259 100	1 363	12 562	2 155 287	24,2
Quatrième trimestre	2 527	516 273	1 833	12 967	2 242 801	25,5
TOTAL	6 302	1 307 611	5 973	-	-	-

Exercice clos le 30 novembre 2020						
Premier trimestre	1 440	313 891	1 372	12 348	1 978 246	19,3
Deuxième trimestre	1 920	475 933	378	13 887	2 315 941	27,8
Troisième trimestre	996	186 335	1 120	13 709	2 250 207	29,6
Quatrième trimestre	1 552	402 078	1 946	13 395	2 260 215	30,9
TOTAL	5 908	1 378 237	4 816	-	-	-

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

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

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

Tertiaire	m ² réservés	Réservations en valeur (en milliers d'euros TTC)	Backlog en valeur (en milliers d'euros HT)
Exercice clos le 30 novembre 2021			
Premier trimestre	7 093	38 400	1 239 783
Deuxième trimestre	1 170	1 107	1 200 385
Troisième trimestre	790	1 469	1 172 843
Quatrième trimestre	6 380	12 753	1 133 363
TOTAL	15 433	53 729	-
Exercice clos le 30 novembre 2020			
Premier trimestre	64 094	1 075 020	1 329 981
Deuxième trimestre	2 510	4 888	1 324 477
Troisième trimestre	4 620	18 360	1 307 484
Quatrième trimestre	46 575	87 209	1 247 969
TOTAL	117 799	1 185 461	-

2.1.3.1.1. Réservations

2.1.3.1.1.1. Pôle Logement

Au cours de l'exercice 2021, 6 609 réservations nettes de logements ont été enregistrées contre 6 305 en 2020, soit une augmentation de 4,8 %. En valeur, ces réservations enregistrent une baisse de 5,8 % et s'établissent à 1 404,5 millions d'euros (TTC), à comparer à 1 490,8 millions d'euros (TTC) en 2020. Le taux d'écoulement de logements sur l'année 2021 s'établit à 27,5 % contre 17,5 % en 2020. Le Pôle Logement représente 96,3 % du total des réservations en valeur du groupe contre 55,7 % en 2020.

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 2021 et 2020 (du 1^{er} décembre au 30 novembre).

	Nombre de Maisons individuelles réservées				Nombre de Logements collectifs réservés			
	2021	%	2020	%	2021	%	2020	%
Île-de-France	145	47 %	156	39 %	2 285	36 %	2 209	38 %
Régions	162	53 %	241	61 %	4 017	64 %	3 699	63 %
TOTAL	307	100 %	397	100 %	6 302	100 %	5 908	100 %

Logements collectifs

Sur l'ensemble de l'exercice 2021, 6 302 Logements collectifs ont été réservés contre 5 908 en 2020, soit une hausse de 6,7 %. Les réservations de Logements collectifs s'élèvent à 1 307,6 millions d'euros (TTC), contre 1 378,2 millions d'euros (TTC) en 2020, soit une baisse de 5,1 % (70,6 millions d'euros). Cette baisse provient de la diminution, en valeur, des réservations réalisées Région (- 6,0 %) représentant 47,3 millions d'euros en moins, contrastée par une hausse de 3,4 % en volume et de - 4,0 % en valeur des réservations en Île-de-France.

Les réservations de Logements collectifs ont été effectuées à 36,3 % en volume et 43,0 % en valeur en Île-de-France, contre respectivement 37,4 % et 42,5 % en 2020. La part des Logements collectifs demeure la plus importante dans les réservations du groupe, représentant 89,7 % en valeur et 95,4 % en volume du total de ses réservations, contre respectivement 51,5 % et 94,0 % en 2020.

Maisons individuelles en village

Les réservations de Maisons individuelles en village s'établissent à 307 unités pour 96,9 millions d'euros contre 397 réservations pour 112,6 millions d'euros en 2020. Le nombre de Maisons individuelles en village réservées est en baisse en Île-de-France et en Régions,

respectivement de 7,1 % et 32,8 %. L'Île-de-France a contribué à hauteur de 47,2 % en volume et de 70,1 % en valeur de ces réservations, contre respectivement 39,3 % et 39,8 % en 2020. Les Régions ont contribué à hauteur de 52,8 % en volume et de 29,9 % en valeur de ces réservations.

Réservations par secteur opérationnel

Exercice clos le 30 novembre		2021			2020		
		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		2 204	567 022	257,3	2 365	630 184	266,5
	Logement	2 204	567 022	257,3	2 365	630 184	266,5
	Tertiaire	0	0	-	0	0	-
	Autres	0	0	-	0	0	-
Nord-Ouest		715	159 342	222,9	841	146 554	174,3
	Logement	715	120 136	168,0	841	141 682	168,5
	Tertiaire	0	39 206	-	0	4 888	-
	Autres	0	0	-	0	-16	-
Sud-Ouest		1 672	325 071	-	1 729	445 241	257,5
	Logement	1 672	322 111	192,6	1 752	399 132	227,8
	Tertiaire	0	2 960	-	-23	46 109	-
	Autres	0	0	-	0	0	-
Nord-Est		1 024	182 385	178,1	608	169 646	279,0
	Logement	1 024	182 385	178,1	608	169 646	279,0
	Tertiaire	0	0	-	0	0	-
	Autres	0	0	-	0	0	-
Sud-Est		334	91 078	272,7	627	129 224	206,1
	Logement	334	91 078	272,7	627	129 224	206,1
	Tertiaire	0	0	-	0	0	-
	Autres	0	0	-	0	0	-
Agences Nationales		434	58 884	135,7	112	20 925	186,8
	Logement	434	58 884	135,7	112	20 925	186,8
	Tertiaire	0	0	-	0	0	-
	Autres	0	0	-	0	0	-
Immobilier d'entreprise et logistique ^(b)		226	74 483	-	0	1 134 480	0
	Logement	226	62 920	278,4	0	0	-
	Tertiaire	0	11 563	-	0	1 134 480	-
	Autres	0	0	-	0	0	-
TOTAL GROUPE		6 609	1 458 264	-	6 282	2 676 255	-
	Logement	6 609	1 404 535	212,5	6 305	1 490 793	236,4
	Tertiaire ^(c)	0	53 729	-	-23	1 185 477	-
	Autres ^(a)	0	0	-	0	-16	-

(a) Terrains, lots à bâtir.

(b) Voir section 2.1.3.1.1.2. « Tertiaire ».

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

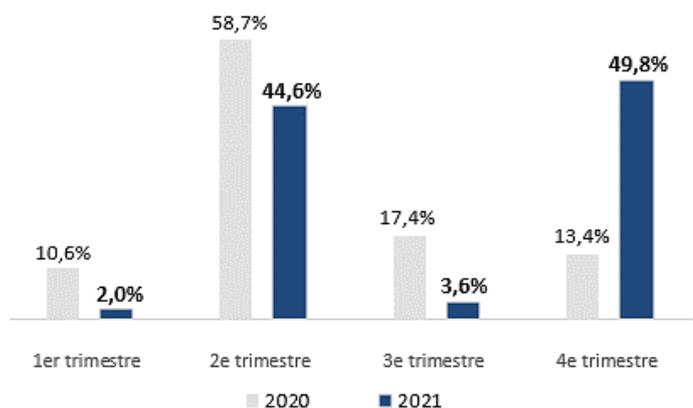
Sur le plan géographique, le Pôle Logement en Île-de-France ⁽¹⁾ enregistre une diminution des réservations de 6,8 % en volume et de -10,0 % en valeur par rapport à 2020. Les Régions, quant à elles, affichent une hausse de 6,1 % en volume et une baisse de 10,0 % en valeur. La part des Régions dans le Pôle Logement augmente légèrement par rapport à l'Île-de-France. Les Régions représentent 63,2 % en volume et 55,1 % en valeur des réservations de logements du groupe en 2020, à comparer à 62,5 % en volume et 57,7 % en valeur en 2020.

Au cours de l'exercice 2021, le Sud-Ouest (Toulouse, Bordeaux, Bayonne, Montpellier, La Rochelle et Perpignan) constitue 25,3 % du volume de réservation de logements, 10,8 % pour le Nord-Ouest (Caen, Haute Normandie, rennes, Nantes, Val de Loire), 15,5 % pour le Nord-Est (Lille Flandres, Reims, Alsace, Annecy, Grenoble, Dijon, Lyon) et 5,1 % pour le Sud-Est (Nice, Marseille, Toulon, Avignon). Les agences nationales et l'immobilier d'entreprise représentent 10,0 % du volume de réservation de logements. Dans le même temps, la part de l'Île-de-France diminue de 37,5 % à 33,3 % en volume et passe de 42,3 % à 40,4 % en valeur ¹⁵.

À un an d'intervalle, le prix moyen des réservations de logements du groupe enregistre une baisse de 10,1 %, passant de 236,4 milliers d'euros (TTC) en 2020 à 212,5 milliers d'euros (TTC) par logement en 2021. La baisse du prix est essentiellement liée à la baisse des prix en Région de 15,1 %, quand, en Ile-de-France ¹⁶ la baisse est de 2,7 % par rapport à 2020.

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

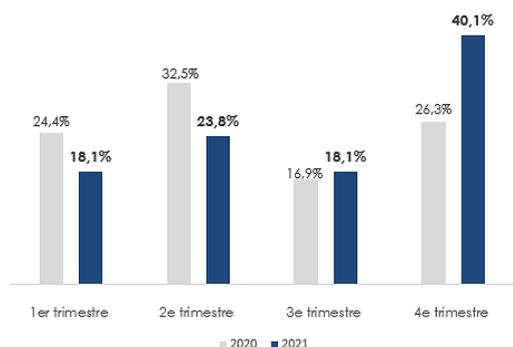
MAISONS INDIVIDUELLES EN VILLAGE



¹⁵ Pour l'Île-de-France, hors résidences hôtelières de l'Immobilier d'entreprise.

¹⁶ Pour l'Île-de-France, hors résidences hôtelières de l'Immobilier d'entreprise.

LOGEMENTS COLLECTIFS



Le quatrième trimestre enregistre le nombre le plus élevé de réservations de logements collectifs, tandis que le premier et le troisième trimestre enregistrent une légère baisse. Le troisième reste dans la tendance historique en raison de lancements commerciaux plus importants au printemps et en fin d'année. La saisonnalité est plus marquée et moins régulière sur les programmes de Maisons individuelles en village du fait d'un volume plus faible d'activité, qui est donc plus sensible aux variations de Lancements Commerciaux d'un trimestre à l'autre.

2.1.3.1.1.2. Tertiaire

Sur l'exercice 2021, les réservations de l'Immobilier tertiaire se sont établies à 53,7 millions d'euros (TTC), à comparer à 1 185,5 millions d'euros (TTC) en 2020.

Le groupe a également lancé les travaux de construction de trois ensembles de bureaux.

2.1.3.1.2. Backlog ou carnet de commandes

Le *backlog* total (carnet de commandes) s'élève à 3 518,7 millions d'euros (HT) au 30 novembre 2021, contre 3 631,2 millions d'euros (HT) au 30 novembre 2020, soit un recul de 3,1 %.

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 2021 et 2020 (du 1^{er} décembre au 30 novembre) :

	Backlog en nombre de Maison individuelles				Backlog en nombre de Logements collectifs			
	2021	%	2020	%	2021	%	2020	%
Île-de-France	189	33 %	250	45 %	4 294	33 %	4 123	36 %
Régions	387	67 %	306	55 %	8 673	67 %	9 272	64 %
TOTAL	576	100 %	556	100 %	12 967	100 %	13 395	100 %

Le *backlog* Logement s'élève à 13 543 unités à comparer à 13 951 unités au 30 novembre 2020, soit une baisse de 2,9 %. En valeur, il enregistre une légère hausse de 0,1 % par rapport à fin 2020, s'établissant à 2 385,3 millions d'euros (HT) à comparer à 2 383,2 millions d'euros à fin 2020.

Logements collectifs

Le *backlog* Logements collectifs s'établit à 2 242,8 millions d'euros en 2021, en baisse de 0,8 % par rapport à fin 2020 où il s'élevait à 2 260,2 millions d'euros. En volume, il s'élève à 12 967 unités contre 13 395 unités en 2020, soit une diminution de 3,2 %. En Île-de-France, le *backlog* Logements collectifs augmente de 4,1 % en volume et de 7,9 % en valeur. Par ailleurs, le *backlog* Logements collectifs connaît un repli en Région de 6,5 % et 5,7 % respectivement en volume et en valeur.

Maisons individuelles en village

Le *backlog* Maisons individuelles en village s'élève à 142,5 millions d'euros pour 576 unités, soit une hausse de 3,6 % en volume et 15,9 % en valeur par rapport à celui du 30 novembre 2020, où il s'élevait à 122,9 millions d'euros pour 556 unités. Cette hausse en valeur est plus localisée en Région avec une augmentation de 26,5 % en volume par rapport à 2020 contre une baisse de 24,4 % en Île-de-France. Au 30 novembre 2021, l'Île-de-France enregistre 189 maisons individuelles en *backlog* pour 63,9 millions d'euros, contre 250 unités pour 55,3 millions d'euros à fin 2020. Quant aux Régions, leur niveau de *backlog* a atteint 387 unités pour 78,7 millions d'euros, contre 306 unités pour 67,6 millions d'euros en 2020.

Backlog par secteur opérationnel

Exercice clos le 30 novembre		2021			2020		
		Backlog en nombre	Backlog en valeur (en milliers d'euros HT)	Prix moyen (en milliers d'euros HT)	Backlog en nombre	Backlog en valeur (en milliers d'euros HT)	Prix moyen (en milliers d'euros HT)
Île-de-France		4 026	828 705	205,8	4 098	804 300	196,3
	Logement	4 026	828 705	205,8	4 098	804 300	196,3
	Tertiaire	0	–	–	0	–	–
	Autres	0	–	–	0	–	–
Nord-Ouest		1 435	210 094	146,4	1 735	217 619	125,4
	Logement	1 435	189 821	132,3	1 734	212 422	122,5
	Tertiaire	0	20 273	–	0	5 173	–
	Autres	0	–	–	1	24	24,0
Sud-Ouest		3 871	663 696	171,5	4 025	704 969	175,1
	Logement	3 871	642 673	166,0	4 025	666 143	165,5
	Tertiaire	0	21 023	–	0	38 826	–
	Autres	0	–	–	0	–	–
Nord-Est		1 952	305 470	156,5	1 996	327 019	163,8
	Logement	1 952	305 470	156,5	1 996	327 019	163,8
	Tertiaire	0	–	–	0	–	–
	Autres	0	–	–	0	–	–
Sud-Est		1 331	239 468	179,9	1 711	284 001	166,0
	Logement	1 331	239 468	–	1 711	284 001	–
	Tertiaire	0	–	–	0	–	–
	Autres	0	–	–	0	–	–
Agences Nationales		471	59 591	126,5	112	18 264	163,1
	Logement	471	59 591	126,5	112	18 264	163,1
	Tertiaire	0	–	–	0	–	–
	Autres	0	–	–	0	–	–
Immobilier d'entreprise et logistique ^(b)		460	1 211 688	2 634,1	278	1 274 980	4 586,3
	Logement	457	119 621	261,8	275	71 010	258,2
	Tertiaire	3	1 092 067	–	3	1 203 970	–
	Autres	0	–	–	0	–	–
Autres		0	-3	–	0	-3	–
	Logement	0	-3	–	0	-3	–
	Tertiaire	0	–	–	0	–	–
	Autres	0	–	–	0	–	–
TOTAL GROUPE		13 546	3 518 709	–	13 955	3 631 149	–
	Logement	13 543	2 385 346	176,1	13 951	2 383 156	170,8
	Tertiaire ^(c)	3	1 133 363	377 788	3	1 247 990	415 990
	Autres ^(a)	0	0	–	1	24	24

(a) Terrains, lots à bâtir.

(b) Voir section 2.1.3.1.1.2. « Tertiaire ».

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

Le *backlog* Logement en Île-de-France ¹⁷ enregistre une baisse de 1,8 % en volume et une hausse de 3,0 % en valeur par rapport à l'année précédente. Dans le même temps, les Régions sont en repli de 5,4 % en volume et de 4,7 % en valeur. La part de l'Île-de-France ⁽¹⁾ dans le *backlog* Logement augmente par rapport aux Régions, s'établissant à 29,7 % en volume et 34,7 % en valeur à fin novembre 2020, contre 29,4 % en volume et 33,7 % en valeur à fin novembre 2020. Le Nord-Est (Lille Flandres, Reims, Alsace, Annecy, Grenoble, Dijon, Lyon) représente 12,8 % en valeur contre 10,0 % pour le Sud-Est (Nice, Marseille, Toulon, Avignon) et 8,0 % pour le Nord-Ouest (Caen, Haute Normandie, Rennes, Nantes, Val de Loire) contre 26,9 % pour le Sud-Ouest (Toulouse, Bordeaux, Bayonne, Montpellier, La Rochelle et Perpignan).

Le *backlog* Logement au 30 novembre 2021 représente 25,8 mois d'activité contre 29,7 mois au 30 novembre en 2020.

2.1.4. Perspectives

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

Réserve foncière

Lots pouvant être développés d'ici 2023 <i>(au 30 novembre 2021)</i>	En unités	En m² estimés ^{(c) (d) (e)}
Terrains à développer ^(a)	35 149	2 535 872
Maisons individuelles	2 907	262 441
Logements collectifs	32 242	1 853 492
Tertiaire	0	419 939
Autres	0	0
Terrains en cours d'étude ^(b)	8 280	1 717 313
Maisons individuelles	449	69 434
Logements collectifs	7 831	1 528 150
Tertiaire	0	119 729
Autres	0	0
TOTAL – FRANCE	43 429	4 253 185
<p>a) Terrains pour lesquels un acte ou une promesse de vente a été signé (Réserve Foncière). (b) Terrains pour lesquels un acte ou une promesse de vente n'a pas encore été signé. (c) En surface SDP estimée, c'est-à-dire surface de plancher. (d) Sur la base d'une maison individuelle d'une surface moyenne de 100 m². (e) Sur la base d'un appartement d'une surface moyenne de 60 m² plus 15 % pour les parties communes.</p>		

Au 30 novembre 2021, l'ensemble des terrains pour lesquels un acte ou une promesse de vente a été signé (Réserve Foncière totale) s'élève à 2 535 872 m² représentant 35 149 lots. Le portefeuille foncier logement du groupe s'élève à 35 149 lots, soit près de 5 années d'activité à venir.

¹⁷ Incluant Résidences hôtelières de l'Immobilier d'entreprise.

2.2. Éléments significatifs du compte de résultat

2.2.1. Chiffres clés

Le tableau ci-dessous présente les éléments significatifs du compte de résultat consolidé du groupe pour les deux derniers exercices.

Exercice clos le 30 novembre <i>(en milliers d'euros)</i>	2021	2020
Chiffre d'affaires	1 281 800	1 163 050
Marge brute	222 622	207 176
Taux de marge brute (%)	17,4 %	17,8 %
Résultat opérationnel courant	98 386	80 134
Résultat opérationnel	98 386	80 134
Résultat net de l'ensemble consolidé	66 334	56 514
Résultat net, part du groupe	43 865	40 138
Résultat net par action ^(a)	2,02 €	1,82 €

(a) Basé sur le nombre de titres composant le capital social à la fin de période considérée soit 21 713 023 au 30 novembre 2021 et 22 088 023 au 30 novembre 2020.

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 2021 sont décrits à la note 1 de l'annexe des comptes consolidés au 30 novembre 2021 à la section 6.1.5. « Notes Annexes aux résultats financiers ».

Le groupe comptabilise son chiffre d'affaires et sa marge en fonction de l'avancement des programmes selon la règle suivante : le chiffre d'affaires comptabilisé pour un programme donné est égal au produit du chiffre d'affaires cumulé des lots pour lesquels l'acte de vente notarié a été signé et du rapport entre le montant des dépenses foncières et des dépenses de construction engagées par le groupe sur ledit programme et le budget total des dépenses dudit programme.

La marge brute correspond au chiffre d'affaires diminué du coût des ventes. Le coût des ventes est constitué du prix des terrains, des coûts fonciers qui y sont rattachés (taxes...), des commissions versées aux développeurs et aux commerciaux de Kaufman & Broad, des honoraires et des commissions inhérents aux mandats délivrés par Kaufman & Broad en vue de vendre les programmes immobiliers, des coûts de construction et des coûts d'emprunt directement attribuables au développement de programmes.

Le résultat opérationnel courant correspond à la marge brute corrigée des charges commerciales, des charges administratives, des charges techniques et services après-vente et des autres charges et produits d'exploitation :

- les charges commerciales comprennent les salaires pour la partie fixe et charges sociales des vendeurs, de l'encadrement des ventes et du personnel des *Showrooms*, les frais d'installation et d'entretien des zones modèles, le coût de réalisation des maquettes, les panneaux d'affichage longue conservation et les frais de publicité, ainsi que divers frais annexes (frais de déplacement des salariés, loyers du Showroom et des bureaux de vente en cas de location de l'emplacement). Le niveau de ces charges enregistrées au cours de l'exercice est à mettre en relation avec le nombre de programmes ouverts à la commercialisation durant celui-ci ;
- les charges administratives regroupent les salaires du personnel administratif, les loyers et charges locatives (siège et agences), les honoraires externes, les frais de déplacement, les impôts et taxes (contribution économique territoriale principalement), les coûts d'entretien, les fournitures ;
- les charges techniques et services après-vente regroupent les salaires du personnel en charge du suivi technique de programmes immobiliers ainsi que des prestations liées aux opérations d'après-vente, aux frais de déplacement, aux coûts d'entretien, aux fournitures ;
- les charges développement et programmes réunissent les salaires du personnel en charge du développement foncier, du montage et du suivi de programmes immobiliers ainsi que des prestations liées aux frais de déplacement, aux coûts d'entretien, aux fournitures.

En application de la recommandation CNC 2009-R.03, le groupe utilise la rubrique « Autres produits et charges non courants » pour présenter de manière distincte les éléments inhabituels, peu fréquents et significatifs afin de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle.

Le résultat opérationnel correspond au résultat opérationnel courant corrigé des produits et charges non courants.

Le résultat net des entreprises intégrées correspond au résultat opérationnel corrigé :

- du coût de l'endettement financier net (charges et produits financiers) constitué des charges d'intérêts sur les lignes du crédit syndiqué, des charges d'intérêts sur *swaps*, des frais payés sur découverts, des commissions d'engagement et de l'amortissement des frais liés aux lignes de crédits, des plus-values de cession sur SICAV monétaires, des produits sur comptes à terme ainsi que la capitalisation des frais financiers dans le cadre de la norme IAS 23 ;
- des autres charges et produits financiers ;
- de l'impôt sur les résultats.

Le résultat net de l'ensemble consolidé correspond au résultat net des entreprises intégrées corrigé :

- de la quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises (mises en équivalence).

Le résultat net, part du groupe correspond au résultat net de l'ensemble consolidé corrigé :

- du résultat des participations ne donnant pas le contrôle (intérêts des minoritaires) qui comprend l'ensemble des produits et charges revenant aux minoritaires des sociétés consolidées par Intégration globale.

2.3. Commentaires sur les résultats

État du résultat global consolidé

Compte de résultat consolidé

(en milliers d'euros)	30 novembre 2021	30 novembre 2020*
Chiffre d'affaires	1 281 800	1 163 050
Coût des ventes	- 1 059 178	- 955 874
MARGE BRUTE	222 622	207 176
Charges commerciales	- 20 656	- 21 689
Charges administratives	- 55 615	- 52 808
Charges techniques et service après-vente	- 20 261	- 19 237
Charges développement et programmes	- 27 705	- 33 308
RESULTAT OPERATIONNEL COURANT	98 386	80 134
Autres produits non courants	-	-
Autres charges non courantes	-	-
RESULTAT OPERATIONNEL	98 386	80 134
Charges financières	- 13 697	- 13 260
Produits financiers	1 531	3 563
COUT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	- 12 166	- 9 697
RESULTAT DES ENTREPRISES INTEGREES AVANT IMPOTS	86 220	70 437
Impôts sur les résultats	- 21 747	- 16 247
RESULTAT NET DES ENTREPRISES INTEGREES	64 472	54 190
Quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises	1 862	2 324
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE	66 334	56 514
Résultat des participations ne donnant pas le contrôle	22 469	16 376
Résultat net, part du groupe	43 865	40 138
Nombre d'actions moyen de base	21 245 459	21 676 866
RESULTAT DE BASE PAR ACTION ^(a)	2,06 €	1,85 €
RESULTAT DILUE PAR ACTION ^(a)	2,06 €	1,85 €

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

* Retraitement par suite de l'arrêt de la capitalisation des frais financiers suite au changement d'interprétation de la norme IAS 23 et à un reclassement de la charge de CVAE du poste charges opérationnelles au poste impôt sur les résultats.

2.3.1. Décomposition des livraisons, du chiffre d'affaires et de la marge brute

2.3.1.1. Décomposition par ligne de produits

Le tableau suivant décompose le nombre de logements livrés (LEU), le chiffre d'affaires et la marge brute par ligne de produits pour les exercices 2021 et 2020 :

Exercice clos le 30 novembre (en milliers d'euros)	2021			2020		
	Livraisons (LEU) (en unités)	Chiffre d'affaires	Marge brute	Livraisons (LEU) (en unités)	Chiffre d'affaires	Marge brute
Logements collectifs	5 973	1 054 662	178 626	4 816	877 146	153 305
Maisons individuelles	221	54 426	12 053	358	86 134	16 183
TOTAL LOGEMENT	6 194	1 109 088	190 679	5 174	963 280	169 487
Tertiaire	0	165 527	29 308	- 23	194 372	36 040
Autres ^(a)	1	7 185	2 636	1	5 398	1 647
TOTAL GENERAL	6 195	1 281 800	222 623	5 152	1 163 050	207 175

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

Livraisons (LEU)

Le nombre de Logements Équivalent Unité livrés (LEU) enregistre une hausse de 20,2 % entre 2021 et 2020, passant de 5 152 unités livrées en 2020 à 6 195 unités livrées en 2021. Les livraisons de Logements collectifs sont en hausse de 19,7 %, à 6 194 unités en 2021 et celles de Maisons individuelles en village diminuent de 38,3 % pour s'établir à 221 unités livrées. La part des Logements collectifs s'élève à 96,4 % des Logements livrés contre 93,1 % en 2019 de l'activité Logement.

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires total (HT) du groupe est en hausse de 10,2 % par rapport à 2020, s'établissant à 1 281,8 millions d'euros contre 1 163,1 millions d'euros en 2020. Cette variation est essentiellement expliquée par la hausse de 15,2 % du chiffre d'affaires de l'activité Logement (1 109,1 millions d'euros). L'augmentation de 118,8 millions d'euros du chiffre d'affaires total provient de la hausse du chiffre d'affaires des Logements collectifs enregistrée pour 177,5 millions d'euros, elle-même atténuée par une baisse de 31,7 millions d'euros du chiffre d'affaires des maisons individuelles ainsi que par une baisse du chiffre d'affaires de l'activité Tertiaire de 28,8 millions d'euros.

Activité Logements collectifs

Le chiffre d'affaires de l'activité Logements collectifs est en hausse de 20,2 %, passant de 877,2 millions d'euros à 1 054,7 millions d'euros en 2021. Il est réalisé à la hauteur de 37,3 % en Île-de-France contre 49,8 % en 2020. Les régions représentant 62,7 % en 2021 contre 50,2 % en 2020. La part des Logements collectifs dans le chiffre d'affaires total s'élève à 82,3 %, contre 75,4 % en 2020.

Activité Maisons individuelles en village

Le chiffre d'affaires de l'activité Maisons individuelles est en recul de 36,8 % par rapport à celui de 2020, passant de 86,1 millions d'euros à 54,4 millions d'euros en 2021. Sa part dans le chiffre d'affaires total représente 4,2 %, à comparer à 7,4 % en 2020. La baisse de 31,7 millions d'euros est répartie entre un repli de 18,2 millions d'euros pour l'Île-de-France et une baisse de 13,5 millions d'euros pour les Régions. La part de l'Île-de-France dans le chiffre d'affaires Maisons individuelles s'établit à 78,5 % et à 21,5 %, en Région.

Autres activités

Le chiffre d'affaires de l'activité Tertiaire, affiche une baisse de 28,8 millions d'euros. Il s'élève à 165,5 millions d'euros en 2021, contre 194,4 millions d'euros en 2020. Il est essentiellement expliqué par l'avancement de l'opération de Nantes qui génère un chiffre d'affaires de 12,4 millions d'euros ainsi que par celui des opérations Courbevoie (40,2 millions d'euros), Bordeaux Amédée (34,3 millions d'euros), Bordeaux Tour Sylva (10,9 millions d'euros), ainsi que par l'opération de logistique de Beaucaire (21,4 millions d'euros).

Le chiffre d'affaires de l'activité Showroom (ou Espace Déco) s'établit à 7,1 millions d'euros contre 4,9 millions d'euros en 2020.

Marge brute

La marge brute du groupe s'établit à 222,6 millions d'euros contre 207,2 millions d'euros en 2020 soit une augmentation de 7,5 % (+ 15,4 millions d'euros). Le taux de Marge Brute est de 17,4 % contre 17,8 % au 30 novembre 2020. Cette variation est essentiellement expliquée par la hausse de 12,5 % de la marge brute de l'activité Logement (qui s'établit à 190,7 millions d'euros). L'augmentation de 15,4 millions d'euros de la marge brute totale provient de la hausse du chiffre d'affaires des Logements collectifs enregistrée pour 177,5 millions d'euros, celle-ci atténuée de - 31,7 millions d'euros pour les maisons individuelles ainsi qu'une baisse de 28,8 millions d'euros pour l'activité Tertiaire.

Activité Logements collectifs

L'activité Logements collectifs affiche une marge brute de 178,6 millions d'euros, à comparer à 153,3 millions d'euros en 2020 (soit un recul de 15,2 %). Son taux de marge brute diminue passant de 17,5 % en 2020 et à 16,9 % en 2021. La hausse de 25,3 millions d'euros de la marge brute provient d'une baisse de 14,7 millions d'euros en Île-de-France effacée par une hausse de 40,0 millions d'euros dans les Régions. En Île-de-France, le taux de marge brute s'établit à 17,8 % contre 19,4 % en 2020. En Régions, il s'élève à 16,4 % à comparer à 15,6 % en 2020.

Activité Maisons individuelles en village

Dans la même tendance que son chiffre d'affaires, la marge brute de l'activité Maisons individuelles a enregistré une baisse par rapport à 2020 de 25,5 %. Elle s'élève à 12,1 millions d'euros pour l'exercice 2021 contre 16,2 millions d'euros pour l'exercice 2020. Ce recul provient de l'activité en Île-de-France, qui y contribue à hauteur de 2,3 millions d'euros à la baisse ainsi qu'en Régions où la marge brute diminue de 1,3 million d'euros. Le taux de marge brute de l'activité Maisons individuelles s'établit à 22,1 % contre 18,7 % l'an dernier.

Autres activités

La marge brute des autres activités s'élève à 31,9 millions d'euros contre 37,7 millions d'euros en 2020. L'activité Immobilier d'entreprise représente à elle seule 29,3 millions d'euros dans la marge des autres activités, en baisse de 6,7 millions d'euros par rapport à 2020.

2.3.1.2. Décomposition par secteur opérationnel

Le tableau suivant décompose le nombre de logements livrés (LEU), le chiffre d'affaires et la marge brute par secteur géographique pour les exercices 2021 et 2020 :

Exercice clos le 30 novembre (en milliers d'euros)	2021			2020*		
	Livraisons (LEU) (en unités)	Chiffre d'affaires	Marge brute	Livraisons (LEU) (en unités)	Chiffre d'affaires	Marge brute
Île-de-France	1 974	431 050	81 712	2 237	462 989	86 813
Logement	1 974	426 544	79 940	2 237	459 699	86 095
Tertiaire	-	-	-0	-	-	-5
Autres ^(a)	-	4 506	1 772	-	3 290	723
Nord-Ouest	932	125 040	21 755	567	59 960	8 423
Logement	931	111 468	18 909	566	59 554	8 259
Tertiaire	-	13 510	2 844	-	354	95
Autres ^(a)	1	62	2	1	52	69
Sud-Ouest	1 614	299 211	50 679	931	180 328	30 772
Logement	1 614	280 170	46 691	954	180 689	29 824
Tertiaire	-	18 560	3 624	-23	-400	880
Autres ^(a)	-	481	364	-	39	68
Nord-Est	980	166 499	28 389	794	144 206	27 086
Logement	980	165 739	27 045	794	141 465	23 525
Tertiaire	-	-	1 241	-	2 193	3 439
Autres ^(a)	-	760	103	-	548	122
Sud-Est	593	107 542	18 129	440	81 715	10 673
Logement	593	106 269	17 836	440	80 689	10 352
Tertiaire	-	-	-	-	-	95
Autres ^(a)	-	1 273	293	-	1 026	226
Agences nationales	58	9 821	1 258	17	2 814	378
Logement	58	9 821	1 258	17	2 814	378
Tertiaire	-	-	-	-	-	-
Autres ^(a)	-	-	-	-	-	-
Immobilier d'entreprise et logistique ^(b)	44	142 533	20 663	166	230 596	42 072
Logement	44	9 076	-935	166	38 371	10 535
Tertiaire	-	133 457	21 599	-	192 225	31 537
Autres ^(a)	-	-	-1	-	-	-

Autres (Anciennes agences + Autres activités)	-	104	41	-	442	959
Logement	-	-	-64	-	-	519
Tertiaire	-	-	-	-	-	-
Autres ^(a)	-	104	105	-	442	440
TOTAL	6 195	1 281 800	222 625	5 152	1 163 050	207 176
Logement	6 194	1 109 087	190 679	5 174	963 281	169 487
Tertiaire	0	165 527	29 308	-23	194 372	36 041
Autres ^(a)	1	7 186	2 638	1	5 397	1 648

* La répartition sectorielle a changé - données proforma 2020.
(a) Correspond aux ventes de lots nus, honoraires extérieurs et à l'activité Showroom.
(b) Bureaux, commerces, locaux d'activité, entrepôts logistiques, etc.

Livraisons (LEU)

Par secteur géographique, l'Île-de-France représente une part importante dans l'activité Logement du groupe avec 32,6 % des logements livrés en 2021 (représentant 29,8 % pour les Logements collectifs et 2,8 % pour les Maisons individuelles en village) contre 46,4 % en 2020. Le groupe est également actif dans le Sud-Ouest (Toulouse, Bordeaux, Bayonne, Montpellier, La Rochelle, Perpignan), le Nord-Ouest (Caen, Haute Normandie, Nantes, Rennes, Val de Loire) et dans le Grand-Est (Lille, Reims, Alsace, Annecy, Grenoble, Dijon, Lyon, Nice, Toulon, Marseille, Avignon) où il réalise, respectivement 26,1 %, 15,0 % et 25,4 % de ses livraisons, comparé à 18,4 %, 10,9 % et 23,9 % en 2020.

Chiffre d'affaires Logement

Le chiffre d'affaires Logement s'établit à 1 109,1 millions d'euros en 2021 contre 969,3 millions d'euros en 2020, en hausse de 15,1 %. L'Île-de-France contribue à hauteur de 39,3 % du chiffre d'affaires, contre 51,7 % en 2020.

Le Grand-Est (Lille, Reims, Alsace, Annecy, Dijon, Grenoble, Lyon, Nice, Toulon, Marseille et Avignon) et le Sud-Ouest (Toulouse, Bordeaux, Bayonne, Montpellier, Serge Mas, La Rochelle et Perpignan) constituent les deux principaux contributeurs après l'Île-de-France avec respectivement 24,5 % et 25,3 % du chiffre d'affaires Logement. La part du Nord-Ouest (Caen, Haute Normandie, Val de Loire, Nantes, Rennes) s'élève à 10,1 %.

La hausse de 145,8 millions d'euros du chiffre d'affaires Logement par rapport à 2020 s'explique par la hausse de 208,3 millions d'euros en Régions, à laquelle vient se soustraire la baisse du chiffre d'affaires en Ile-de-France¹⁸ pour 62,4 millions d'euros.

Marge brute Logement

La marge brute du Pôle Logement au 30 novembre 2021 s'élève à 190,7 millions d'euros, contre 169,5 millions d'euros en 2020, soit une hausse de 12,5 % sur un an. Le taux de marge brute Logement diminue passant de 17,6 % à 17,2 % entre 2020 et 2021.

L'Île-de-France contribue à hauteur de 41,9 % à la marge brute Logement réalisée par le groupe en 2021 (50,8 % en 2020). Le Sud-Ouest (Toulouse, Bordeaux, Bayonne, Montpellier, La Rochelle, Perpignan) constitue le deuxième principal contributeur avec 24,5 % et le Grand-Est (Lille, Reims, Alsace, Annecy, Grenoble, Dijon, Lyon, Nice, Toulon, Marseille, Avignon) représente 23,5 % pour sa part. Le Nord-Ouest (Caen, Haute Normandie, Nantes, Rennes, Val de Loire) contribue à hauteur de 9,9 % à la marge brute du Pôle Logement.

L'augmentation de 21,2 millions d'euros de la marge brute Logement entre 2020 et 2021 provient de la hausse de la marge brute en Régions (38,7 millions d'euros) accompagnée par la hausse de la marge brute dans le Grand Ouest et le Grand Est, respectivement 33,2 millions d'euros et 8,8 millions d'euros.

2.3.2. Charges opérationnelles

(en milliers d'euros)	30 novembre 2021	30 novembre 2020
Charges commerciales	20 656	21 689
Charges administratives	55 615	52 808
Charges techniques et SAV	20 261	19 237
Charges développement et programmes	27 705	33 308
TOTAL DES CHARGES OPERATIONNELLES	124 236	127 042

Au 30 novembre 2021, les charges opérationnelles s'élèvent à 124,2 millions d'euros, à comparer à 127,0 millions d'euros en 2020. Les charges opérationnelles exprimées en pourcentage du chiffre d'affaires connaissent une légère baisse, à 9,7 % en 2021 contre 10,9 % en 2020.

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

¹⁸ Pour l'Île-de-France, inclut les résidences hôtelières de l'Immobilier d'entreprise.

Charges commerciales

Les charges commerciales s'élèvent à 20,7 millions d'euros contre 21,7 millions d'euros en 2020, soit une baisse de 4,8 %. Cette baisse s'explique essentiellement par la baisse du poste « salaires et charges sociales » à hauteur de 2,4 millions d'euros et d'une hausse des « charges de publicité » à hauteur de 1 million d'euros.

Rémunération des forces commerciales

Le tableau ci-dessous montre l'évolution des salaires et des charges salariales (la partie fixe et la partie variable sont incluses dans le coût des ventes) liés à l'équipe commerciale sur les deux derniers exercices :

Exercice clos le 30 novembre <i>(en milliers d'euros)</i>	2021	2020
Salaires et charges sociales	7 912	10 383
Commissions versées aux vendeurs	7 106	7 962
<i>En pourcentage du chiffre d'affaires total</i>	1,2 %	1,6 %
Commissions sur ventes	2021	2020
<i>(en milliers d'euros)</i>		
Commissions versées aux vendeurs	7 106	7 962
Commissions externes	32 320	33 425
TOTAL COMMISSIONS SUR VENTES	39 426	41 386
<i>En pourcentage du chiffre d'affaires total</i>	3,1 %	3,6 %
<i>En pourcentage de la marge brute Logement</i>	17,7 %	20,0 %

Le montant des commissions sur ventes s'élève à 39,4 millions d'euros en 2021 dont 7,2 millions d'euros pour les commissions internes (versées aux vendeurs) et 32,3 millions d'euros pour les commissions externes (versées aux prescripteurs). Le poids des commissions vendeurs en pourcentage du chiffre d'affaires diminue de 0,5 point à 3,1 %. Il convient de souligner que ces dépenses sont incorporées dans le coût des ventes des opérations immobilières.

Publicité

Kaufman & Broad, dans le cadre des lancements de programmes immobiliers (Maisons individuelles en village ou logements collectifs) ainsi que dans celui des campagnes nationales de publicité sur son image et ses produits, consacre à la publicité un montant de dépenses représentant théoriquement entre 2 % et 2,5 % de son chiffre d'affaires. En fonction de la part de l'activité réalisée par prescripteurs, ainsi que du poids du tertiaire dans le Chiffre d'affaires total, le pourcentage constaté peut être inférieur. Sur l'exercice 2021, les dépenses de publicité, de maquettes et des coûts des zones modèles pèsent pour 9,2 millions d'euros et représentent 0,72 % du chiffre d'affaires global, en hausse de 0,1 point de pourcentage par rapport à 2020.

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)	2021	2020
Dépenses de publicité	9 220	8 249
En pourcentage du chiffre d'affaires	0,72 %	0,71 %

Les dépenses de publicité en 2021 sont en hausse de 11,8 % par rapport à 2020 avec un chiffre d'affaires également en hausse de 10,2 % entre les deux exercices. Celles-ci représentent tout de même, moins de 1 % du chiffre d'affaires consolidé de Kaufman & Broad, ceci lié au phénomène du mix produits et mix clientèles. En 2021, ce taux de 0,72 % du chiffre d'affaire est faible et est principalement due à un important nombre de ventes en bloc.

Charges administratives

Les charges administratives ressortent à 55,6 millions d'euros en 2021, contre 52,8 millions d'euros en 2020, soit une hausse de 5,3 % principalement imputable à la hausse des postes « salaires et charges sociales » à hauteur de 3,9 millions d'euros, « honoraires » pour 1,7 million d'euros et de la diminution du poste « charges calculées » pour 3,7 millions d'euros.

Charges techniques et service après-vente

Les charges techniques et service après-vente s'élèvent à 20,3 millions d'euros au 30 novembre 2021 contre 19,2 millions d'euros en 2020, la baisse provenant essentiellement du poste « salaires et charges sociales » pour 0,7 millions d'euros et du poste « honoraires » pour 0,2 million d'euros.

Charges développement et programmes

Les charges développement et programmes s'élèvent à 27,7 millions d'euros au 30 novembre 2021 contre 33,3 millions d'euros en 2020 intégrant une baisse du poste « salaires et charges sociales » à hauteur de 1,0 million d'euros, une baisse de la charge d'abandon de projet pour 1,4 million d'euros et une baisse des dotations nettes de provisions sur dépréciation de stocks nouveaux projets apparaissant dans le poste « charges calculées » pour 3,4 millions d'euros.

2.3.3. Résultat opérationnel courant – Marge opérationnelle

Le résultat opérationnel courant du groupe est en hausse de 22,8 %, passant de 80,1 millions d'euros en 2020 à 98,4 millions d'euros en 2021. La marge opérationnelle courante s'établit à 7,7 % contre 6,9 % en 2020. La hausse de 18,1 millions d'euros du résultat opérationnel courant reflète en premier lieu la hausse de la marge brute de 15,4 millions d'euros.

2.3.4. Autres produits et charges non courants

Au 30 novembre 2021, le montant des produits non courants est nul. Le résultat opérationnel s'établit ainsi à 98,4 millions d'euros contre 80,1 millions d'euros en 2020.

2.3.5. Coût de l'endettement financier net

Le coût de l'endettement financier net est en hausse de 2,7 millions d'euros, passant de 9,7 millions d'euros en 2020 à 12,2 millions d'euros en 2021. Les charges d'intérêts sur les lignes de crédit syndiqué et de l'emprunt obligataire sont dues à l'utilisation de ces mêmes lignes de crédit. Pour l'exercice 2021, seul l'emprunt obligataire est utilisé à hauteur de 150,0 millions d'euros en moyenne contre 198,3 millions d'euros d'utilisation sur l'exercice 2020 (dont 150,0 millions pour l'emprunt obligataire de 48,3 millions pour les lignes de crédit syndiqué).

Le taux effectif global de la dette prenant en compte l'amortissement global des frais d'émission encourus et les couvertures est de 4,19 % contre 3,52 % en 2020. (Voir section 6.1.5. note 6.3. « Coût de l'endettement financier net » de l'annexe aux comptes consolidés).

2.3.6. Résultat net

Charge d'impôt

L'impôt sur les résultats présente une charge d'impôt de 21,7 millions d'euros calculée sur le résultat bénéficiaire du groupe au 30 novembre 2021, à comparer à 16,2 millions d'euros au titre de l'exercice 2020 (voir note 9.1. « Impôt sur les résultats » et suivantes de l'annexe aux comptes consolidés).

Participations ne donnant pas le contrôle

Le montant des participations ne donnant pas le contrôle est en hausse de 6,1 millions d'euros, passant de 16,4 millions d'euros en 2020 à 22,7 millions d'euros en 2021. Sur l'exercice 2021, des rachats de parts de détenteurs de titres ne donnant pas le contrôle pour 2,0 millions d'euros ont été constatés contre 1,8 million d'euros en 2020. La différence entre le prix payé et la réduction correspondante des participations ne donnant pas le contrôle a pour contrepartie les capitaux propres part du groupe.

Résultat net

Le résultat net, part du groupe au titre de l'exercice 2020 est en hausse de 9,3 % par rapport à l'exercice 2020. Il s'élève à 43,9 millions d'euros, contre 40,1 millions d'euros en 2020.

La marge nette (résultat net exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires) s'élève à 3,4 % en 2021, en baisse de 0,1 point par rapport à 2020 à 3,5 %.

2.3.7. Résultat par secteur opérationnel

En application de la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels », l'information sectorielle présentée correspond à l'organisation du reporting interne à destination du management du groupe pour évaluer les performances. Le Comité de Direction représente le principal décisionnaire opérationnel au sens de la norme IFRS 8. Le détail de cette analyse sectorielle se trouve à la note 3.1.1. « Résultat par secteur opérationnel » de l'annexe aux comptes consolidés au 30 novembre 2021.

Exercice clos le 30 novembre 2021 (en milliers d'euros)		Île-de-France	Grand Ouest	Grand Est	Grand Sud-Ouest
Chiffre d'affaires		431 050	125 040	274 042	299 299
MARGE BRUTE		81 711	21 755	46 517	50 765
Charges commerciales		- 5 352	- 1 513	- 4 482	- 3 793
Charges administratives		- 10 864	- 4 244	- 8 176	- 7 211
Charges techniques et service après-vente		- 8 678	- 1 688	- 4 176	- 3 972
Charges développement et programmes		- 5 514	- 2 079	- 5 638	- 5 969
Réallocation quote-part de refacturation siège		- 10 569	- 3 427	- 7 458	- 7 177
RESULTAT OPERATIONNEL		40 734	8 805	16 588	22 643
Coût de l'endettement financier net et autres charges/produits financiers		- 859	- 1 098	- 4 691	- 4 259
Réallocation coût de l'endettement financier net		- 14	- 5	- 10	- 10
RESULTAT DES ENTREPRISES INTEGREES AVANT IMPOTS		39 861	7 702	11 887	18 374
Impôt sur les résultats		- 10 023	- 1 978	- 2 731	- 4 720
Quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises		1 420	- 42	78	- 72
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE		31 258	5 682	9 234	13 582
Part du groupe		20 700	3 841	5 509	9 326
Participations ne donnant pas le contrôle		10 558	1 841	3 725	4 256
Exercice clos le 30 novembre 2020 (en milliers d'euros)	Immobilier d'entreprise et logistique	Autres Régions	Autres Activités	Siège	Total général
Chiffre d'affaires	142 533	0	9 836	0	1 281 800
MARGE BRUTE	20 664	- 64	1 274	0	222 622
Charges commerciales	- 173	0	- 250	- 5 093	- 20 656
Charges administratives	2 228	- 14	- 1 668	- 25 663	- 55 615
Charges techniques et service après-vente	- 661	0	- 37	- 1 050	- 20 261

Charges développement et programmes	- 8 532	95	- 576	508	- 27 705
Réallocation quote-part de refacturation siège	- 2 479	0	- 188	31 298	0
RESULTAT OPERATIONNEL	11 047	17	- 1 445	0	98 385
Coût de l'endettement financier net et autres charges/produits financiers	171	- 151	- 1 240	- 42	- 12 166
Réallocation coût de l'endettement financier net	- 3	0	0	42	0
RESULTAT DES ENTREPRISES INTEGREES AVANT IMPOTS	11 215	- 134	- 2 685	0	86 219
Impôt sur les résultats	- 2 949	39	615	0	- 21 747
Quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises	- 374	0	851	0	1 862
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE	7 892	- 95	- 1 219	0	66 334
<i>Part du groupe</i>	<i>6 172</i>	<i>- 95</i>	<i>- 1 589</i>	<i>0</i>	<i>43 865</i>
<i>Participations ne donnant pas le contrôle</i>	<i>1 720</i>	<i>0</i>	<i>370</i>	<i>0</i>	<i>22 469</i>

Exercice clos le 30 novembre 2020 (en milliers d'euros)		Île-de-France	Grand Ouest	Grand Est	Grand Sud-Ouest
Chiffre d'affaires		462 989	59 959	225 921	180 396
MARGE BRUTE		86 906	8 326	37 760	30 831
Charges commerciales		- 6 242	- 1 285	- 5 383	- 3 486
Charges administratives		- 10 789	- 2 513	- 8 294	- 7 673
Charges techniques et service après-vente		- 7 847	- 1 647	- 4 326	- 3 939
Charges développement et programmes		- 6 218	- 2 842	- 11 506	- 5 233
Réallocation quote-part de refacturation siège		- 9 227	- 2 596	- 7 442	- 5 988
RESULTAT OPERATIONNEL		46 583	- 2 557	810	4 512
Coût de l'endettement financier net et autres charges/produits financiers		- 1 003	- 732	- 4 364	- 3 842
Réallocation coût de l'endettement financier net		-207	-58	- 167	- 134
RESULTAT DES ENTREPRISES INTEGREES AVANT IMPOTS		45 373	- 3 346	- 3 722	536
Impôt sur les résultats		- 11 826	1 361	2 131	946
Quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises		1 790	35	155	- 108
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE		35 337	- 1 950	- 1 436	1 373
<i>Part du groupe</i>		<i>26 486</i>	<i>- 2 175</i>	<i>- 2 507</i>	<i>- 933</i>
<i>Participations ne donnant pas le contrôle</i>		<i>8 851</i>	<i>225</i>	<i>1 070</i>	<i>2 307</i>
Exercice clos le 30 novembre 2020 (en milliers d'euros)	Immobilier d'entreprise et logistique	Autres Régions	Autres Activités	Siège	Total général
Chiffre d'affaires	230 596		3 189		1 163 050
MARGE BRUTE	42 079	519	753		207 176
Charges commerciales	- 445	0	-9	- 4 838	- 21 689
Charges administratives	- 1 858	-6	- 1 095	- 20 579	- 52 808
Charges techniques et service après-vente	- 622	0	- 58	- 799	- 19 237
Charges développement et programmes	- 6 236	- 57	2	- 1 218	- 33 308
Réallocation quote-part de refacturation siège	- 1 978	0	- 203	27 434	0
RESULTAT OPERATIONNEL	30 940	456	- 610	0	80 134
Coût de l'endettement financier net et autres charges/produits financiers	- 282	- 162	1 303	-614	-9 697
Réallocation coût de l'endettement financier net	- 44	0	-5	614	0
RESULTAT DES ENTREPRISES INTEGREES AVANT IMPOTS	30 614	294	688	0	70 437

Impôt sur les résultats	- 8 393	- 91	-374		- 16 247
Quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises	- 222	- 4	679		2 324
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE	21 998	199	993	0	56 514
<i>Part du groupe</i>	<i>18 201</i>	<i>200</i>	<i>867</i>	<i>0</i>	<i>40 138</i>
<i>Participations ne donnant pas le contrôle</i>	<i>3 798</i>	<i>- 1</i>	<i>126</i>		<i>16 376</i>

2.4. Liquidités et ressources en capital

2.4.1. Flux de trésorerie

La trésorerie nette du groupe s'établit à 189,5 millions d'euros au 30 novembre 2021, en baisse de 25,7 millions d'euros par rapport au 30 novembre 2020 où elle s'élevait à 215,2 millions d'euros. Cette variation s'explique de la façon suivante :

<i>(en milliers d'euros)</i>	30 novembre 2021	30 novembre 2020
Flux de trésorerie générés par l'activité	92 287	100 823
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	- 22 333	- 6 302
Cash-flow libre ⁽¹⁾	69 954	94 522
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	- 95 686	- 87 433
Variation de trésorerie	- 25 733	7 089
TRESORERIE A L'OUVERTURE	215 192	208 102
TRESORERIE A LA CLOTURE	189 460	215 192

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

Flux de trésorerie générés par l'activité

Les flux de trésorerie générés par l'activité s'élèvent à 92,3 millions d'euros, contre 100,8 millions d'euros au 30 novembre 2020, soit une baisse de 8,5 millions d'euros. La variation de la trésorerie générée par l'activité s'analyse principalement comme suit :

- une hausse de la capacité d'autofinancement de 11,8 millions d'euros passant de 96,1 millions d'euros à 107,9 millions d'euros ;
- une augmentation de 5,2 millions d'euros des impôts payés à 7,5 millions d'euros contre 2,3 millions d'euros à fin novembre 2020 ;
- une hausse de la variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation (hors impôts courants), passant de 7,0 millions d'euros au 30 novembre 2020 à 8,1 millions d'euros au 30 novembre 2021.

Le besoin en fonds de roulement (BFR) d'exploitation (hors impôts courants) s'établit à 131,1 millions d'euros à fin novembre 2021 contre 119,3 millions d'euros à fin novembre 2020, soit une augmentation de 11,9 millions d'euros, voir la note 3.6 « Détail de la variation du besoin en fonds de roulement ». La variation des éléments du BFR d'exploitation s'explique par une augmentation de 43,4 millions d'euros des stocks, une baisse de 8,4 millions d'euros de créances clients, une hausse de 40,6 millions d'euros de dettes fournisseurs et une hausse de 17,5 millions d'euros des autres actifs et passifs d'exploitation incluant l'impôt courant. Le BFR (incluant les impôts courants) exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires s'élève à 8,9 % au 30 novembre 2020 contre 10,5 % pour la même période de 2020.

Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement

Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement s'élèvent à - 22,3 millions d'euros contre - 6,3 millions d'euros de l'exercice 2020. Ils sont composés essentiellement de :

- - 17,0 millions d'euros de décaissement au titre des acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles ;
- - 149 millions d'euros lié à la variation d'actifs financiers (prêts) accordés dans le cadre des projets immobiliers ;
- - 5,2 millions d'euros d'investissement dans les sociétés mises en équivalence.

Flux de trésorerie liés aux opérations de financement

Les flux de trésorerie liés aux opérations de financement s'établissent à - 95,7 millions d'euros contre - 87,4 millions d'euros en 2020. Ils sont constitués principalement par :

- - 39,3 millions d'euros de dividendes versés aux actionnaires ;
- - 22,8 millions d'euros de distributions aux participations ne donnant pas le contrôle et - 2,0 million d'euros de rachats de parts aux participations ne donnant pas le contrôle ;
- - 14,8 millions d'euros de rachat d'actions propres ;

- - 7,0 millions d'euros correspondant au remboursement des dettes de droits d'utilisation dans le cadre de la norme IFRS 16 ;
- - 9,6 millions d'euros d'intérêts financiers nets versés.

2.4.2. Situation de l'endettement

2.4.2.1. Endettement financier brut

L'endettement financier brut est constitué des passifs financiers à long terme et à court terme, des instruments financiers de couverture relatifs aux passifs et des intérêts courus sur les postes du bilan.

Il se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2021	30 novembre 2020
Ligne de crédit syndiqué – Crédit Senior	-	-
Emprunt obligataire	150 000	150 000
Intérêts courus	2 322	2 322
Autres emprunts	74	163
Facilités de crédit utilisées	2 173	1 527
Dettes de loyers IFRS 16	14 926	19 618
Dettes de loyers IFRS 16 – Intérêts échus non payés	63	72
Frais d'émission d'emprunt	- 965	- 1 348
Juste valeur des dérivés	-	-
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	168 593	172 354
– dont non courant	158 380	162 376
– dont courant	8 859	9 978

Au 30 novembre 2021, l'endettement financier brut du groupe s'élève à 168,6 millions d'euros dont 158,4 millions d'euros de dettes non courantes (principalement d'emprunts obligataires et 4,2 millions d'euros de dettes courantes liées aux intérêts courus non échus et facilités de crédit. Il s'élevait à 172,4 millions d'euros au 30 novembre 2020 avec une maturité de 4,2 ans contre 3,2 ans à fin novembre 2021 (incluant les 250 millions d'euros de ligne de crédit syndiqué non tirés à date dont la maturité a été rallongé d'une année en mars 2020).

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

À fin novembre 2020, le groupe bénéficiait d'emprunts obligataires pour 150 millions d'euros, composé d'une tranche de 50 millions d'euros (échéance mai 2024), et d'une tranche de 100 millions d'euros (échéance mai 2025) et de 250 millions d'euros de crédit revolving (non tiré au 30 novembre 2020 et à échéance janvier 2025).

L'aménagement des ratios financiers

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

Ratio à chaque fin de semestre (Emprunt Obligataire)	Seuil
Ratio de levier financier ^(a)	≤ 3,0
Ratio d'endettement ^(b)	≤ 2,5

(a) Soit la dette financière nette (1) divisée par l'EBITDA (2) où :

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

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

(b) Soit la dette financière nette (1) divisée par les capitaux propres ajustés (3) :

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

Pour les semestres comptables à compter de novembre 2019, jusqu'au remboursement de la ligne de crédit syndiqué 2019, le groupe est soumis au respect de deux ratios, calculés sur une base consolidée, dont les niveaux ont été définis comme suit :

Ratio à chaque fin de semestre (Crédit syndiqué 2019)	Seuil
Ratio de levier financier ^(a)	≤ 3,0
Ratio d'endettement ^(b)	≤ 2,0

(a) Soit la dette financière nette (1) divisée par l'EBITDA (2) où :

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

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

(b) Soit la dette financière nette (1) divisée par les capitaux propres consolidés (3) :

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

Par ailleurs, la marge applicable à chaque avance considérée sera déterminée (i) en fonction du niveau du ratio de levier financier applicable à chaque date de test et (ii) en fonction des niveaux des critères RSE annuels, un mécanisme incitatif positif comme négatif sera appliqué sur la marge applicable en cours.

Calcul des ratios financiers à date :

Ratio au 30 novembre 2021	Seuil ⁽¹⁾	Ratio à date
Ratio de levier financier	≤ 3,0	- 0,43
Ratio d'endettement de l'Emprunt Obligataire	≤ 2,5	- 0,10
Ratio d'endettement du Contrat du Crédit Syndiqué	≤ 2,0	- 0,11

(1) Seuil à respecter dans le cadre de l'emprunt obligataire et du contrat du crédit syndiqué.

Principaux recours à l'endettement financier du groupe

(en milliers d'euros)	Capacité	Utilisation au 30 novembre 2021	Échéance	Type	Taux ^(a)
Contrat de Crédit Syndiqué 29 janvier 2019					
RCF ^(b)	250 000	–	Janvier 2025	Variable	E ^(c) + 250 à 275 BPS
Emprunt obligataire 18 mai 2017					
Emprunt obligataire 7 ans	50 000	50 000	Mai 2024	Fixe	2,88 %
Emprunt obligataire 8 ans	100 000	100 000	Mai 2025	Fixe	3,20 %
TOTAL	400 000	150 000	–	–	–

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

(b) Revolving credit facility.

(c) La marge applicable dépend du niveau du ratio de levier financier.

Le taux effectif global de la dette prenant en compte l'amortissement global des frais d'émission encourus (soit 0,33 million d'euros en 2021) et les couvertures est de 4,22 % contre 3,52 % en 2020.

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

(en milliers d'euros)	30 novembre 2021
Endettement financier brut au 30 novembre 2020	172 354
Dette de loyers IFRS 16	- 4 692
Frais d'émission	384
Variation des autres emprunts et crédit-bail	- 90
Dette de loyers IFRS 16 – Intérêts échus non payés	- 9
Variation des facilités de crédits	646
Endettement financier brut au 30 novembre 2021	168 593
Variation de l'endettement financier brut en 2021	- 3 762

L'endettement financier brut du groupe enregistre une variation entre le 30 novembre 2020 et 30 novembre 2021 de -3,8 millions d'euros qui s'explique principalement par la variation de la dette de loyers IFRS 16 pour -4,7 millions d'euros.

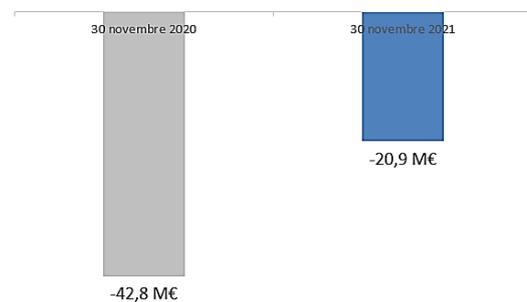
Le tableau ci-dessous reflète la structure financière du groupe sur les deux derniers exercices et l'évolution de la maturité de sa dette :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2021	30 novembre 2020
Capitaux propres	267,7	275,4
Dettes financières *	168,6	172,4
Dettes financières < 1 an (hors frais d'émission d'emprunt)	9,2	10,3
Dettes financières < 1 an (frais d'émission d'emprunt)	- 0,3	- 0,4
Dettes financières > 1 an et < 5 ans	158,4	162,4
Maturité	3,2 ans	4,2 ans
* dont :		
Frais d'émission d'emprunt	- 1,0	- 1,3
Juste valeur des dérivés	-	-
Facilités de crédit utilisées	2,2	1,5
Dette de loyers IFRS 16	15,0	19,7
Emprunt obligataire	150,0	150,0
Autres emprunts	2,4	2,5

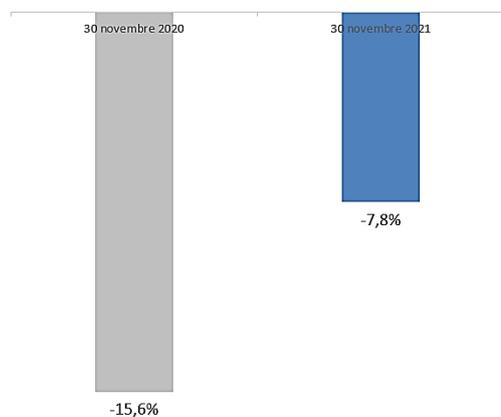
2.4.2.3. Évolution de l'endettement financier net

Endettement financier net

(incluant les dettes de loyers IFRS 16)



Gearing



L'endettement financier net s'entend de l'endettement financier brut diminué de la trésorerie et des équivalents de trésorerie. Au 30 novembre 2021, il augmente de 26,7 millions d'euros par rapport au 30 novembre 2020, hors dettes de loyers IFRS 16 et fait ainsi apparaître une trésorerie nette de 35,9 millions d'euros (en prenant en compte les 15,0 millions d'euros de dettes de loyers IFRS 16, l'endettement financier net du groupe s'établit à 20,9 millions d'euros à fin novembre 2021) à comparer à une trésorerie nette positive de 42,8 millions d'euros à fin 2020.

Le *gearing* (ratio endettement financier net/capitaux propres consolidés) s'établit à -7,8 % au 30 novembre 2021 contre -15,6 % au 30 novembre 2020.

2.5. Événements postérieurs à la clôture

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

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

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

Réduction de capital par l'annulation de titres autodétenus

Dans le cadre de l'autorisation conférée lors de l'Assemblée Générale du 6 mai 2021, le Conseil d'Administration du 26 janvier 2022 a procédé à une réduction de son capital par l'annulation de 400 000 titres autodétenus, portant ainsi le nombre de titres composant le capital social de la société de 21 713 023 à 21 313 023 actions.

Proposition du Conseil d'Administration du principe de versement d'un dividende au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2021

Les résultats de 2021, la solidité de la structure financière de Kaufman & Broad ainsi que le niveau historiquement élevé de son *Backlog* ont conduit le Conseil d'Administration à proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires qui se réunira le 5 mai prochain un dividende de 1,95 euro par action au titre de l'exercice 2021.

Obtention du permis de construire projet A7/A8 - Austerlitz

Kaufman & Broad annonce avoir conclu le 31 janvier 2020 avec un acquéreur de premier plan une promesse de Vente en l'état futur d'achèvement (VEFA) portant sur environ 50 000 m² de bureaux à réaliser dans le cadre du projet de réaménagement du quartier Austerlitz à Paris. À ce jour, la totalité des surfaces de ce programme développé par Kaufman & Broad dans le cadre du projet Austerlitz font ainsi l'objet de promesses de ventes, soit sous forme de VEFA ou contrats de promotion immobilière (CPI), avec des acquéreurs de premier rang. En fin d'année 2020, le groupe a obtenu les autorisations nécessaires à la réalisation du projet A7/A8 d'Austerlitz (PC et autorisations environnementales). Pour être mises en œuvre, celles-ci devront être purgées de tout recours dans un délai de respectivement 3 mois pour le permis de construire et de 4 mois pour les autorisations environnementales. La société a été informée du dépôt d'un recours contre le permis de construire en avril 2021. A ce jour, le pourvoi devant le Conseil d'Etat sur le projet de réaménagement de friches du quartier de la gare d'Austerlitz a pour seule conséquence, à ce jour, le décalage du démarrage des travaux à la date du jugement définitif.

2.6. Évolution récente et perspectives d'avenir

2.6.1. Marchés

À la date du présent document d'enregistrement universel, près de deux ans après le déclenchement de la pandémie, et malgré sa persistance vague après vague de variants, la situation économique semble bien orientée. L'économie française a démontré au fil des mois sa capacité d'adaptation au contexte de pandémie, offrant des promesses de forte croissance malgré les tensions sur les prix des matières premières, de l'énergie et des produits alimentaires. Sur le plan économique, la croissance économique de la France devrait être forte en 2021 avec +6,7 % en moyenne annuelle de croissance du PIB, malgré un rythme moins élevé au quatrième trimestre 2021 et devrait se poursuivre à un rythme soutenu en 2022 (3,6 %) puis 2,2 % en 2023. Le chômage, quand lui, devrait se maintenir durablement à un niveau bas, en comparaison des dernières décennies, inférieur à 8 %.

La demande de Logement, que ce soit de la part des particuliers ou des investisseurs institutionnels, est toujours soutenue. La croissance (+4,8 % des réservations en volume) est toujours limitée par la difficulté d'obtenir des permis de construire dont le rythme de délivrance reste encore lent même si une reprise a été constatée en 2021. Les engagements liés à la transition énergétique, associés aux tendances démographiques et sociologiques, continueront à soutenir la demande de logement. En effet, seul le logement neuf permet d'atteindre la neutralité carbone alors qu'une partie du marché locatif existant ne pourra plus répondre à terme, aux objectifs de performances énergétiques

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

- Les tendances démographiques favorables attendues d'ici à 2060, seraient les suivantes : l'accroissement de la population serait, selon l'INSEE de +6,8 millions d'habitants à cet horizon, qui amènerait la population française de 67,8 millions (fin 2021) à près de 74 millions d'habitants d'ici à 2060 ; Cette projection est basée sur un scénario, dit « central », qui suppose que les tendances démographiques récentes se maintiennent : dans ce scénario, le nombre d'enfants par femme est de 1,95, le solde migratoire de 100 000 habitants en plus par an et l'espérance de vie progresse selon le rythme observé par le passé. Un Allongement continu de l'espérance de vie : + 7,6 ans pour les hommes et + 6,6 ans pour les femmes Cette croissance serait essentiellement due à la part des plus de 65 ans qui devrait croître de près de 6 millions sur la période 2021-2060 pour représenter 32 % de la population contre 18 % aujourd'hui. La tranche des plus de 75 ans ou plus serait presque deux fois plus nombreuse en 2060 (16.2% de la population) qu'en 2021 (9,4% de la population soit + 6,4 millions). Dans plus de la moitié des régions métropolitaine, cette proportion serait même supérieure à 18 % de la population ; Aucune variante démographique ne remet en cause la forte augmentation des plus de 60 ans dans la population mais, la part des plus de 60 ans en 2060, dans la population dépendra surtout des gains d'espérance de vie.

- Les évolutions sociologiques, notamment avec la poursuite du phénomène de décohabitation mais la persistance de période de célibat ; cad que vivre célibataire (ne pas ou ne plus être en couple) est devenu une situation fréquente et qui tend à être pérenne. On constate une baisse du nombre moyen de personnes par ménage : de 3,1 à 2,2 entre 2016 et 2020. La répartition des familles avec enfants mineurs a un peu évolué entre 2011 et 2020, avec une baisse de 3 points de % de la part des couples vivant avec leurs seuls enfants, compensée par une hausse de même ampleur de la part des familles monoparentales. Sur longue période, la part des familles monoparentales a même doublé depuis 1990, passant de 12 % à 25 %

- une poursuite du phénomène de concentration de la population dans les principales agglomérations au détriment des zones rurales ;

- une adaptation du parc immobilier existant rendu nécessaire par les contraintes climatiques et les normes environnementales plus contraignantes. En avril 2021, les députés ont voté l'essentiel des articles consacrés à la rénovation énergétique des logements dans le projet de loi « Climat et résilience », et tout particulièrement de l'épineuse question de l'éradication des passoires thermiques. En effet, près de 4,8 millions de logements sont considérés comme énergivores dans le parc immobilier français. Le but de cette loi étant de mettre fin à la précarité énergétique et d'accélérer la réduction des émissions de gaz à effet de serre, alors que le bâtiment fait partie des quatre secteurs les plus émetteurs en France.

Pour toutes ces raisons, la demande devrait continuer à croître sur le long terme et l'offre nécessitera probablement des ajustements pour y faire face. Pour le début d'année 2022, des éléments viennent actuellement perturber quelque peu la poursuite de cette dynamique : les difficultés d'approvisionnement, qui affectent particulièrement certains secteurs comme l'automobile et la construction ; L'inflation totale qui connaîtrait un pic vers 3,5 % à fin 2021, avec une forte contribution de sa composante énergétique ; Les hausses de prix se transmettraient en partie aux salaires, soutenus par ailleurs par la situation favorable sur le marché du travail ; La consommation des ménages serait à court terme temporairement affectée par les contraintes d'offre et la situation épidémique, mais elle serait ensuite soutenue par des revenus dynamiques ; Et donc, une possible reprise épidémique, avec une cinquième vague mondiale et l'apparition du variant Omicron (fin 2021) qui continue de peser sur la situation économique

Il existe néanmoins en France des facteurs d'incertitude importants susceptibles de peser défavorablement sur les perspectives de croissance en 2022 :

- la forte volatilité des prix des matières premières à la hausse comme à la baisse et dont la cyclicité est difficile à anticiper ;

- L'incertitude qui entoure les perspectives d'inflation reste élevée. À court terme, le pic d'inflation pourrait se prolonger si les tensions actuellement observées sur les prix dans la production devaient plus longtemps que prévu ou si les prix de l'énergie augmentaient à nouveau et ce durablement. À moyen terme, la trajectoire de l'inflation dépendra de la transmission des hausses de prix aux salaires, et réciproquement

- les mouvements sociaux qui semblent se dessiner dans le contexte de la crise sanitaire actuelle persistante, notamment dans un contexte de tensions sur le prix du pétrole, de fortes hausses des prix de l'énergie, des difficultés d'approvisionnement des matières premières et des produits manufacturés. Ils pourraient ressembler à ceux qui ont agité la France en novembre 2018 puis à la rentrée de septembre 2019 avec la manifestation sur la réforme des retraites mis entre parenthèse par la crise sanitaire ;

- les enjeux climatiques et leurs conséquences (notamment en termes de régulation) sur le modèle économique mondial ;

- la nette dégradation de l'environnement international (notamment de la situation des rapports commerciaux entre États-Unis et Chine et l'Europe) et le regain du protectionnisme des grandes économies mondiales ;

- mais aussi des enjeux budgétaires des États membres liés aux conséquences de l'amplification de la dette de pays pour faire face aux conséquences de la crise sanitaires Covid-19.

- La persistance de l'épidémie de Covid-19 sur la reprise économique, à plus forte raison si la situation sanitaire devait se dégrader de nouveau et contraindrait à un retour des différents dispositifs de restrictions de circulation, de l'arrêt de certains secteurs d'activité ou ralenti par des mesures gouvernementales liées à la pandémie et de l'inquiétude qu'elle génère auprès des divers acteurs économiques

Toutefois, le contexte des développements récents de tension (notamment inflationniste) décrits ci-dessus, et de leurs possibles impacts sur l'activité économique générale, l'ensemble de ces perspectives envisagées par le groupe reposent sur une stabilisation de la situation économique, sociale et sanitaire.

S'agissant des perspectives commerciales résidentielles de Kaufman & Broad pour l'exercice 2022, le groupe n'anticipe pas une remontée dans le rythme de l'attribution de permis de construire constatée depuis l'année 2019, qui nous conduit à anticiper un niveau de réservations comparable à celui de 2021.

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

- des indicateurs de développement qui projettent Kaufman & Broad au-delà des prochains mois :

- un *backlog* global qui s'établit au 30 novembre 2021 au niveau de 3,519 milliards d'euros, et à 2,388 milliards d'euros pour la seule activité Logement. Il est rappelé que le *backlog* est une synthèse à date qui permet d'estimer le chiffre d'affaires restant à reconnaître dans le futur – étant précisé qu'il existe une part incertaine de transformation du *backlog* en revenus, notamment pour les réservations non encore actées ou pour les projets n'ayant pas obtenu d'autorisation administrative définitive (soit environ 38 % pour le logement et 85 % pour le tertiaire),

- un portefeuille foncier Logement qui a atteint un plus haut historique de 35 149 lots à fin novembre 2021. Le portefeuille foncier Logement représente l'ensemble des terrains pour lesquels tout engagement (promesse de vente) a été signé.

- En réponse à la forte demande des investisseurs institutionnels internationaux pour les portefeuilles de logements résidentiels, Kaufman & Broad développe des portefeuilles de résidences gérées seniors et étudiants sur la base du modèle unique de promoteur / investisseur / exploitant. Ces portefeuilles pourront être commercialisés sur la base d'un historique d'exploitation. S'agissant du programme de résidences seniors, Kaufman & Broad et la Banque des Territoires (Caisse des Dépôts) envisagent de finaliser la création d'une co-entreprise d'ici fin 2021 afin de développer un portefeuille d'une dizaine de résidences pour un montant d'environ 150 millions d'euros d'investissement au cours des prochaines années. Ces résidences seront gérées par Cosy Diem, co-entreprise entre Kaufman & Broad et Serenis, acteur majeur et reconnu du bien vieillir. Quant aux résidences étudiants, Kaufman & Broad a acquis 60 % du capital de la société Neoresid, gestionnaire de 13 résidences étudiants dans 11 villes représentant plus de 1 400 logements.

- A cela s'ajoutent les projets de réhabilitation de friches industrielles et tertiaires en cours de développement par notre filiale Aménagement et Territoires, qui représentent environ 700 000 m2 de projets soit un potentiel d'environ 10 000 logements.

Ayant pris en compte l'ensemble de ces éléments, sur l'ensemble de l'exercice 2022, le chiffre d'affaires devrait progresser d'au moins 5 %, l'activité Logement présentant des perspectives plus dynamiques. Le pourvoi devant le Conseil d'Etat sur le projet de réaménagement de friches du quartier de la gare d'Austerlitz a pour seule conséquence, à ce jour, le décalage du démarrage des travaux à la date du jugement définitif. Le taux de Résultat opérationnel courant (MOP) ou d'EBIT devrait être supérieur à 7 %. Kaufman & Broad continuera de suivre avec attention les développements de la situation économique, sociale et sanitaire au cours des prochaines semaines et informera au tant que de besoin le marché de son impact sur ses activités de l'exercice 2022.

3. INFORMATIONS SUR LES RISQUES

3.1. Facteurs de risques

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

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

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

Risques liés au secteur d'activité du groupe	<ul style="list-style-type: none"> • Risques liés à la conjoncture économique* • Risques liés à la concurrence dans le secteur de la promotion immobilière • Risques liés au montage d'opérations en co-promotion • Risques liés aux garanties bancaires dans le cadre des ventes en l'état futur d'achèvement
Risques liés aux activités du groupe	<ul style="list-style-type: none"> • Risques liés au marché foncier* • Risques liés aux coûts de construction* • Risques liés aux relations avec les fournisseurs* • Risques liés à la réputation du groupe • Risques liés à la gestion des programmes ^{RSE} • Risques liés aux grands projets • Risques liés à la stratégie de développement du groupe • Risques liés aux contrats conclus avec des personnes publiques • Risques liés à la pollution • Risques liés aux circonstances climatiques ^{RSE} • Risques liés aux systèmes informatiques • Risques liés aux acquisitions • Risques liés aux tentatives de fraude, d'escroquerie et de corruption • Risques liés aux couvertures d'assurances ^{RSE}
Risques liés à la société	<ul style="list-style-type: none"> • Risques liés à la dépendance à l'égard des dirigeants ^{RSE*} • Risques liés aux ressources humaines ^{RSE*} • Risques liés à l'endettement de la société • Risques liés aux clauses restrictives des contrats de financement
Risques de marché	<ul style="list-style-type: none"> • Risques de taux*

Risques juridiques	<ul style="list-style-type: none"> • Risques liés à la réglementation directement applicable au groupe* • Risques liés aux dispositifs fiscaux pouvant affecter le marché du logement neuf et à l'évolution de la réglementation fiscale • Risques liés aux procédures contentieuses • Risques liés aux engagements hors bilan • Risques liés à la protection des données personnelles
<p>* Risques considérés comme les plus importants de la catégorie.</p> <p>^{RSE} Facteurs de risques présentés dans le tableau d'évaluation des risques RSE.</p>	

Incidence de la poursuite de la crise sanitaire sur les facteurs de risques spécifiques au groupe

La société estime que la crise sanitaire actuelle bien qu'étant un événement non spécifique au groupe pourrait, dans une certaine mesure, renforcer certains risques ou familles de risques spécifiques au groupe tels que les risques liés aux coûts de construction, risques liés aux relations avec les fournisseurs, engendrés par une dégradation de la conjoncture économique mondiale et ses répercussions sur l'économie française et pouvant également impacter le risque lié à l'endettement de la société.

En revanche, cette crise sanitaire bien qu'elle perdure depuis mars 2020, n'est pas de nature à remettre en cause le périmètre et la classification des risques spécifiques tels qu'identifiés et décrits dans le présent chapitre du présent document d'enregistrement universel. En effet, la gestion de la crise par la société a permis de tester la robustesse du modèle d'affaires du Kaufman & Broad, la solidité de sa structure financière ainsi que la résilience de celui-ci, mais également, la pertinence des mesures mises en place pour atténuer les conséquences des risques.

Lors du premier confinement de la pandémie de Covid-19 et les mois de l'année 2020 qui ont suivi, les conséquences défavorables de cette crise sanitaire avaient eu un impact significatif sur la situation financière du groupe en 2020. Pour mémoire, la plupart des chantiers du groupe avaient été à l'arrêt, total ou partiel, et l'activité commerciale fortement ralentie ; avec pour effet direct, des encaissements quasiment nuls durant cette période en l'absence de nouveaux appels de fonds alors que le règlement des situations de travaux du premier trimestre devenait exigible. A cette époque et afin de préserver les moyens humains du groupe dans la perspective d'une reprise rapide de l'activité, Kaufman & Broad avait mis en place un dispositif de chômage partiel pour certains de ses salariés, partiellement financé par l'allocation partielle d'activité. Parallèlement à ce dispositif, et en vue de renforcer sa situation de trésorerie (bien que toujours solide) mais également d'assurer le financement de ses besoins généraux dans ce contexte, le groupe avait procédé en mars 2020 au tirage d'un montant de 150 millions d'euros sur la ligne de crédit « RCF » remboursables sur des durées de 1, 3 et 6 mois. L'ensemble de ces tirages a été remboursé au cours du mois de septembre 2020.

En revanche, durant l'année 2021, malgré la poursuite de la pandémie et des mesures de restrictions sanitaires successives qui en ont résulté, l'activité du groupe n'a été que très faiblement impactée par la crise sanitaire. Le recours au télétravail s'est poursuivi au gré des mesures gouvernementales dans le respect des dispositifs permettant la protection des salariés et des parties prenantes du groupe au travail. A ce propos, en mai 2020, dès la fin du confinement, un guide des règles sanitaires permettant d'assurer le bien-vivre ensemble a été mis en place. Ce guide a été régulièrement actualisé au fur et à mesure de l'évolution de la situation. Ce guide décrit non seulement les règles sanitaires à respecter au sein des locaux ainsi que les dispositions sanitaires spécifiques à mettre en place (ex. cloisons vitrées, kit de nettoyage, etc.) mais régit également l'organisation du télétravail durant la période de la crise sanitaire. Cette organisation autour du télétravail a même été pérennisée avec la signature d'accord d'entreprise (voir le chapitre 5 du présent Document d'Enregistrement Universel relatif à la Déclaration de performance extra-financière de Kaufman & Broad à la section 5.1.3.3.2. « Santé, Sécurité et qualité de vie au travail » - Accord de télétravail). Cet accord conclu le 17 septembre 2021 institue le fait que « le télétravail fait désormais partie intégrante de l'organisation du travail au sein du groupe »).

3.1.1. Risques liés au secteur d'activité du groupe

3.1.1.1. Risques liés à la conjoncture économique*

Le marché de l'immobilier neuf en France dans lequel le groupe opère demeure fortement influencé par le contexte économique général dans lequel il s'inscrit. L'évolution des principaux indicateurs macroéconomiques, tels que la croissance économique, le niveau des taux d'intérêt, ainsi que, pour le logement neuf, le taux de chômage et la confiance des ménages (décrits à la section 1.3. « Caractéristiques essentielles de l'activité ») sont autant de variables pouvant influencer l'activité de promotion immobilière.

Près de deux ans après le déclenchement de la pandémie, et malgré sa persistance vague après vague de variants, la situation économique semble bien orientée. L'économie française a démontré au fil des mois sa capacité d'adaptation au contexte de pandémie, offrant des promesses de forte croissance malgré les tensions sur les prix des matières premières, de l'énergie et des produits alimentaires. Sur le plan économique, la croissance économique de la France devrait être forte en 2021 avec +6,7 % en moyenne annuelle de croissance du PIB¹⁹, malgré un rythme moins élevé au quatrième trimestre 2021 et devrait se poursuivre à un rythme soutenu en 2022 (3,6 %) puis 2,2 % en 2023. Le chômage, quand lui, devrait se maintenir durablement à un niveau bas, en comparaison des dernières décennies, inférieur à 8 %.

Pour le début d'année 2022, des éléments viennent actuellement perturber quelque peu la poursuite de cette dynamique : les difficultés d'approvisionnement, qui affectent particulièrement certains secteurs comme l'automobile et la construction ; L'inflation totale qui connaîtrait un pic vers 3,5 % à fin 2021, avec une forte contribution de sa composante énergétique ; Les hausses de prix se transmettraient en partie aux salaires, soutenus par ailleurs par la situation favorable sur le marché du travail ; La consommation des ménages serait à court terme temporairement affectée par les contraintes d'offre et la situation épidémique, mais elle serait ensuite soutenue par des revenus dynamiques ; Et

¹⁹ Source : PROJECTIONS MACROÉCONOMIQUES de la Banque de France – Publication du 20 décembre 2020

donc, une possible reprise épidémique, avec une cinquième vague mondiale et l'apparition du variant Omicron (fin 2021) qui continue de peser sur la situation économique.

La demande de Logement, que ce soit de la part des particuliers ou des investisseurs institutionnels, est toujours soutenue. La croissance (+4,8 % des réservations en volume) est toujours limitée par la difficulté d'obtenir des permis de construire dont le rythme de délivrance reste encore lent même si une reprise a été constatée en 2021. Les engagements liés à la transition énergétique, associés aux tendances démographiques et sociologiques, continueront à soutenir la demande de logement. En effet, seul le logement neuf permet d'atteindre la neutralité carbone alors qu'une partie du marché locatif existant ne pourra plus répondre à terme, aux objectifs de performances énergétiques

À la date du présent document d'enregistrement universel, il existe en France des facteurs d'incertitude importants susceptibles de peser défavorablement sur les perspectives de croissance en 2022 :

- la forte volatilité des prix des matières premières à la hausse comme à la baisse et dont la cyclicité est difficile à anticiper ;
- L'incertitude qui entoure les perspectives d'inflation reste élevée. À court terme, le pic d'inflation pourrait se prolonger si les tensions actuellement observées sur les prix dans la production devaient plus longtemps que prévu ou si les prix de l'énergie augmentaient à nouveau et ce durablement. À moyen terme, la trajectoire de l'inflation dépendra de la transmission des hausses de prix aux salaires, et réciproquement
- les mouvements sociaux qui semblent se dessiner dans le contexte de la crise sanitaire actuelle persistante, notamment dans un contexte de tensions sur le prix du pétrole, de fortes hausses des prix de l'énergie, des difficultés d'approvisionnement des matières premières et des produits manufacturés. Ils pourraient ressembler à ceux qui ont agité la France en novembre 2018 puis à la rentrée de septembre 2019 avec la manifestation sur la réforme des retraites mis entre parenthèse par la crise sanitaire ;
- les enjeux climatiques et leurs conséquences (notamment en termes de régulation) sur le modèle économique mondial ;
- la nette dégradation de l'environnement international (notamment de la situation des rapports commerciaux entre États-Unis et Chine et l'Europe) et le regain du protectionnisme des grandes économies mondiales ;
- mais aussi des enjeux budgétaires des États membres liés aux conséquences de l'amplification de la dette de pays pour faire face aux conséquences de la crise sanitaire Covid-19.
- La persistance de l'épidémie de Covid-19 sur la reprise économique, à plus forte raison si la situation sanitaire devait se dégrader de nouveau et contraindrait à un retour des différents dispositifs de restrictions de circulation, de l'arrêt de certains secteurs d'activité ou ralenti par des mesures gouvernementales liées à la pandémie et de l'inquiétude qu'elle génère auprès des divers acteurs économiques ;

S'agissant du logement neuf, un client fait le choix d'acheter un bien immobilier en se reposant sur sa capacité d'acquisition au moment de l'achat mais aussi en fonction de sa confiance dans sa capacité à faire face à ses obligations futures, notamment liées aux modalités de financement de l'achat envisagé. L'acquisition d'un logement est un investissement important qui impacte pour des années la situation des acquéreurs. Dans le contexte actuel, les éléments décrits ci-avant, font naître des incertitudes quant aux perspectives de croissance et d'emploi, la confiance des ménages pourrait être significativement et durablement affectée, ce qui pourrait notamment avoir pour conséquence le report, voire l'abandon de projets d'acquisitions immobilières.

Si le besoin de se loger demeure un des facteurs principaux des intentions d'achat, le manque de moyens et la difficulté à se financer restent en outre des contraintes importantes. Cette capacité repose moins sur le pouvoir d'achat des ménages, dont les revenus stagnent depuis plusieurs années, que sur leur capacité à emprunter. Concernant les entreprises, la capacité à obtenir un financement dans un environnement incertain, mais également les perspectives de rentabilité que pourrait obtenir l'entreprise en exploitant ce bien immobilier le cas échéant sont également des facteurs importants dans le choix d'acquérir un bien immobilier.

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

L'activité du groupe connaît une certaine saisonnalité (telle que décrite à la section 1.3.1.6. « Cyclicité et saisonnalité »). Historiquement, l'activité (notamment le nombre de réservations, d'achats de terrains et le chiffre d'affaires), est généralement plus forte au cours des deuxième et quatrième trimestres, en particulier dans le secteur de l'Immobilier d'entreprise, fortement lié à l'activité du secteur tertiaire, conduisant généralement à une fluctuation du chiffre d'affaires lors de ces périodes, qui pourrait avoir un impact significatif sur ses résultats. Des événements imprévisibles sur les derniers mois de l'année peuvent ainsi affecter sensiblement le niveau d'activité et les résultats du groupe.

Les principales caractéristiques de l'environnement macroéconomique dans lequel le groupe a développé son activité au titre de l'année 2021 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 2022 sont présentées à la section 2.6. « Évolution récente et perspectives d'avenir ».

Depuis plusieurs années, le groupe a bénéficié d'un environnement favorable caractérisé par des taux de crédit immobilier bas pour son activité Logement et par des durées de crédit relativement longues ; en effet, en 15 ans les taux d'intérêt sur les crédits immobiliers sont passés de 3,98 % (déc. 06) à 1,10 % en décembre 2021 contre 1,23% à un d'an d'intervalle ; Et parallèlement la durée moyenne²⁰ sur la même période s'est portée de 18,4 ans (déc. 2006) en moyenne à 21,3 ans en décembre 2021. Cet allongement a permis d'absorber les conséquences de la hausse continue du prix des logements et de, souvent, contenir le taux d'effort sous le seuil des 33 %. Et en décembre dernier, la durée moyenne s'établit au niveau le plus élevé constaté jusqu'alors. Malgré ces conditions propices à l'activité de logements neufs, on constate que la production de nouveaux crédits sur les quinze dernières années est en recul de 29,2% (déc. 2006). Une nouvelle baisse des taux de crédit immobilier semble peu probable compte tenu des niveaux historiquement bas atteints, dans un contexte de marché déjà très compétitif entre les banques présentes dans le domaine du financement immobilier. Une remontée des taux d'intérêt pourrait donc se traduire par une remontée des taux de crédit immobilier.

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

²⁰ Source Banque de France – « Durée moyenne des crédits immobiliers hors rachats et renégociations aux particuliers »

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

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

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

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

- en premier lieu, le taux de précommercialisation : le groupe ne s'engage généralement dans un programme d'Immobilier d'entreprise que quand le programme est entièrement précommercialisé (voir la section 1.4.4. « Méthode de commercialisation ») ; alors que s'agissant des programmes de logement, l'engagement du groupe intervient généralement après l'atteinte d'un taux de précommercialisation de 50 % contre 100 % pour l'Immobilier d'entreprise ;
- en second lieu, la proportion des coûts fonciers dans l'Immobilier d'entreprise est plus importante que dans le segment logement, dans la mesure où ces terrains sont généralement situés près des centres-villes où ils sont acquis à un prix au mètre carré plus élevé.

En conséquence de ces différents facteurs, la reconnaissance du revenu et du résultat est plus rapide dans les programmes d'Immobilier d'entreprise que dans l'activité Logement. Cet effet de mix produits peut créer des distorsions dans l'analyse des variations d'activité d'un exercice sur l'autre. Par ailleurs, les marges brutes des programmes d'Immobilier d'entreprise sont généralement inférieures à celles constatées pour le Logement. En conséquence, sur une période donnée, la marge brute du groupe peut être impactée par le mix produits entre Immobilier d'entreprise et Logement, étant toutefois observé que l'impact de ce mix sur la rentabilité globale du groupe reste limité compte tenu de frais de structure plus faibles dans l'activité Immobilier d'entreprise. Enfin, les réservations afférentes à des lots issus de résidences gérées hors ventes en bloc, sont davantage susceptibles d'être annulées que celles de l'activité Logement. En effet, il existe une plus grande volatilité des investisseurs en fonction des rentabilités proposées. Par ailleurs, dans les cas où il est fait appel à des réseaux spécialisés d'agents commerciaux tiers pour démarcher de nouveaux investisseurs, il se peut que les méthodes de vente de ces agents ne génèrent pas le même niveau de fidélité clients que celui résultant des méthodes internes du groupe

3.1.1.2. Risques liés à la concurrence dans le secteur de la promotion immobilière

L'activité de développeur-constructeur est fortement concurrentielle. La concurrence s'exerce aussi bien au niveau de l'acquisition des terrains, des prix de vente des produits, que de l'accès aux sous-traitants. Elle est le fait de promoteurs nationaux et régionaux (voir section 1.3.1.4. « Principaux acteurs du marché »). Le marché de la revente des maisons et appartements constitue aussi une source de concurrence additionnelle.

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

- rendre difficile l'acquisition de terrains adaptés répondant à ses critères d'acquisition foncière (voir le paragraphe 4.1.2.1 « Risques liés au marché foncier » du présent document d'enregistrement universel) ;
- 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 peut avoir une incidence négative importante sur les résultats, alourdir les charges et/ou gêner la croissance des activités du groupe. Si le groupe n'était pas en mesure de faire face de façon efficace à cette concurrence, il pourrait perdre des parts de marché et sa rentabilité pourrait en être affectée.

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

Certains programmes immobiliers sont développés par le groupe sur la base d'une participation en capital et en compte courant d'associés extérieurs à Kaufman & Broad. En raison notamment de la situation économique et financière, certains partenaires du groupe associés dans des opérations en co-promotion peuvent être défaillants durant la réalisation du programme immobilier et peuvent ne pas pouvoir honorer leurs engagements, entraînant pour la société l'obligation de faire face aux besoins de trésorerie générés par les programmes immobiliers concernés. Lorsque le groupe estime que la situation financière de ses partenaires est fragilisée, une provision pour risques est alors constatée dans les comptes de la société. À ce titre, le montant total de provisions pour risques s'élève à 8,7 millions d'euros dans les comptes consolidés du groupe clos le 30 novembre 2021 contre 8,4 millions d'euros à fin 2020 (voir 6.1.5. « Notes annexes aux états financiers », note 8.1 « Provisions pour risques et charges », paragraphe « Provisions pour risques associés »). Toutefois, ces provisions pourraient s'avérer insuffisantes pour couvrir le défaut de ses partenaires.

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

Pour ses programmes immobiliers, le groupe a recours au système de la garantie extrinsèque pour fournir au client la garantie financière d'achèvement requise par la réglementation en vigueur. Le groupe obtient un cautionnement, opération par opération, auprès d'établissements financiers ou de certaines compagnies d'assurances (voir section 1.5.4. « Financement des programmes »). La mise en jeu effective de ces garanties bancaires pourrait représenter une charge financière importante pour le groupe. Au 30 novembre 2021, le montant des garanties financières d'achèvement, indemnités d'immobilisations données par le groupe ou par ses établissements bancaires sous forme de caution s'élevait à 409 millions d'euros contre près de 400 millions d'euros au 30 novembre 2020 (voir 6.1.5. « Notes annexes aux états financiers », note 8.3 « Garanties et cautions données »). De plus, une augmentation du nombre des mises en jeu de ces garanties pourrait conduire à un renchérissement du coût de ces garanties pour le groupe et/ou impacter défavorablement sa capacité à obtenir de nouvelles garanties bancaires à l'avenir ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur la capacité du groupe à financer ses projets. Par ailleurs, une dégradation significative affectant le marché immobilier telle qu'une crise financière, pourrait avoir pour conséquence une diminution du nombre d'institutions financières susceptibles ou désireuses d'octroyer de tels cautionnements au groupe et/ou un renchérissement du coût de ces cautionnements et/ou des contraintes supplémentaires imposées au groupe. Des difficultés pour le groupe à obtenir de telles garanties extrinsèques pourraient limiter sa capacité à passer des Ventes en l'état futur d'achèvement dans le secteur protégé du logement et pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'activité et les résultats du groupe. Enfin, le groupe peut être exposé à un risque de contrepartie en cas de défaillance d'un établissement bancaire ayant consenti ces garanties bancaires.

3.1.2. Risques liés aux activités du groupe

3.1.2.1. Risques liés au marché foncier*

La poursuite de l'activité du groupe est subordonnée à la disponibilité de terrains d'une qualité et d'une superficie suffisante pour pouvoir développer des programmes de Maisons individuelles en village ou d'Appartements ainsi qu'à la capacité du groupe à identifier et acquérir ces terrains. L'augmentation de la concurrence (stimulée notamment par la pratique courante des enchères lors des ventes de terrains, notamment lorsque ceux-ci sont cédés par une collectivité publique, et se traduisant par une forte hausse du coût des terrains) (voir également le paragraphe 4.1.1.2 « Risques liés à la concurrence dans le secteur de la promotion immobilière » du présent document d'enregistrement universel) et la raréfaction des terrains en vente dans certains secteurs pouvant répondre aux normes établies par le groupe pourraient avoir un effet défavorable significatif sur le développement du groupe et sa capacité à atteindre ses objectifs (voir au chapitre 5.1.2.2. « Développement foncier responsable » de la « Déclaration de performance extra-financière : responsabilité sociale, environnementale et sociétale de Kaufman & Broad » à la section 5.1 du présent document).

3.1.2.2. Risques liés aux coûts de construction*

En tant que développeur-constructeur, Kaufman & Broad confie la réalisation des travaux à des entreprises tierces appartenant à différents corps d'état et dans ce cadre, est exposé à des risques inhérents à l'anticipation de ses coûts de construction. Afin d'appréhender au mieux ceux-ci, le groupe dispose d'un processus « maîtrisé » dans la conduite des activités, servant à valider la pertinence stratégique et financière préalablement à l'engagement dans un projet immobilier (voir section 1.5. « Déroulement des opérations » et suivantes). Malgré l'existence de ces processus décisionnels, le groupe peut être toutefois confronté à des surcoûts liés à des contraintes techniques inattendues, à des conditions climatiques exceptionnelles entraînant un retard dans la réalisation des travaux, à un sinistre en cours de chantier ou à la défaillance d'un sous-traitant. Ces événements au caractère inattendu pourraient avoir un impact défavorable significatif sur l'équilibre financier de l'opération.

Par ailleurs, le groupe constate que dans les périodes de tension sur les prix immobiliers, il existe une tendance à la répercussion des hausses sur les coûts de construction. Celle-ci pourrait apparaître en raison du manque de disponibilité des entreprises et de la croissance de leurs propres charges (progression du coût des matériaux et des normes réglementaires de plus en plus lourdes, en particulier en matière de sécurité et d'environnement). Ainsi, lorsque les conditions économiques s'améliorent, la demande pour les sous-traitants s'accroît, ce qui peut se traduire par une hausse des prix de leurs prestations se répercutant dans les coûts de construction des promoteurs. Cette hausse de prix s'observe en général de 12 à 18 mois après les premiers signes d'amélioration des conditions économiques ; à l'inverse, lorsque les conditions économiques se dégradent et que la demande ralentit, les prix baissent suivant le même mécanisme, généralement dans une même période de 12 à 18 mois. En outre, des variations éloquentes des prix des matières premières (principalement le béton, l'acier et le ciment) utilisées dans la construction des immeubles vendus par le groupe, pourraient avoir un impact notable sur les coûts de construction du groupe. Depuis plus de cinq ans, l'indice des prix de production de la construction neuve à usage d'habitation a augmenté de 13,4 % (entre T3 2015 et T3 2021) avec une accélération au cours des trois dernières années, dont le rythme moyen s'établit à 1,9 % de hausse trimestrielle. La progression au seul troisième trimestre 2021 s'élève à 2,3% par rapport au trimestre précédent. Cette hausse des coûts de construction pourrait avoir un impact significatif discordant sur le niveau de marge du groupe si la société ne parvenait pas à la répercuter, même partiellement, sur ses prix de vente. Par ailleurs, 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.

3.1.2.3. Risques liés aux relations avec les fournisseurs*

L'activité du groupe reposant sur une multitude d'entreprises et de fournisseurs, les difficultés financières, voire la cessation des paiements, de certaines de ces entreprises ou de certains de ces fournisseurs (en cas de mise en redressement judiciaire ou en liquidation) pourrait avoir des conséquences défavorables significatives sur son activité et plus particulièrement ralentir ses chantiers ou en accroître les coûts. Elle pourrait également avoir des conséquences défavorables sur le bon déroulement des mises en jeu de garanties (voir section 4.2.3. « Assurances »). De même, le groupe peut subir des conséquences préjudiciables, notamment en termes d'image, en cas de manquements ou d'infractions commis par ses fournisseurs et sous-traitants.

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

En outre, dans le contexte actuel d'épidémie de Covid-19 toujours présent, une éventuelle dégradation de la situation sanitaire qui imposerait un nouveau renforcement des mesures de restriction de circulation actuelles ou un reconfinement total pourraient conduire à un nouvel arrêt, total ou partiel, des chantiers en cours, qui pourrait avoir des conséquences défavorables significatives sur l'activité du groupe.

²¹ Source INSEE - Indices de coûts et de prix dans la construction (Données trimestrielles du T4-2000 au T3-2021 base 100 - 2015)

3.1.2.4. Risques liés à la réputation du groupe

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

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

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

3.1.2.5. Risques liés à la gestion des programmes ^{RSE}

Les programmes du groupe pourraient ne pas générer les résultats commerciaux et financiers estimés lors de la décision d'engagement tels que reflétés dans le budget prévisionnel à terminaison. Étant donné le nombre de facteurs pouvant affecter la structure de coûts et la rentabilité des programmes par rapport aux estimations initiales, des difficultés à mettre en place des procédures de contrôle de gestion adaptées pour identifier et corriger d'éventuelles variations budgétaires pourraient engendrer des coûts supplémentaires notoires ou une sous-performance de certains programmes du groupe. Même si le groupe ne s'engage à développer un programme immobilier que sous certaines conditions, notamment l'atteinte d'un taux de précommercialisation de l'ordre de 50 % (voir section 1.5.3. « Développement des terrains et suivi de la construction »), il ne peut être garanti que la fraction restante de lots non réservés sera vendue à des conditions favorables, voire qu'elle sera vendue, en particulier dans le contexte de crise sanitaire actuel dont les conséquences économiques, notamment sur la confiance des ménages, pourrait conduire au report, voire à l'abandon de projets d'acquisitions immobilières.

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 (voir au chapitre 5.1.2.3. « Maîtriser l'impact sur la phase de construction », notamment au paragraphe 5.1.2.3.1. « Maîtriser l'impact environnemental des chantiers »).

3.1.2.6. Risques liés aux grands projets

Afin de poursuivre la croissance de ses activités, le groupe entend notamment continuer le développement de grands projets, en particulier urbains (tel que le projet de réaménagement du quartier Austerlitz à Paris, dans le cadre duquel Kaufman & Broad a annoncé le 29 janvier 2021 avoir obtenu le permis de construire portant sur environ 50 000 m² de bureaux), qui constitue l'un des piliers de sa stratégie de développement a fait l'objet au cours de l'année 2021 d'une procédure contre son permis de construire (voir section 2.1.1. « Données significatives » au paragraphe « Faits significatifs sur la période » Austerlitz ainsi que voir la section 2.5 « Événements postérieurs à la clôture » du présent document d'enregistrement universel).

Par ailleurs, depuis la fin de l'exercice 2019, le groupe a créé une structure dédiée à l'aménagement de grands projets urbains et de réhabilitation des friches industrielles, pour lesquels le groupe dispose actuellement d'un réservoir d'environ 700 000 m² à l'étude sur le moyen terme.

L'ampleur de ce type d'opérations, très significatives, accroît les risques classiquement liés aux opérations de promotion, notamment en termes financiers, d'image ou encore de complexité technique. Ces opérations peuvent également provoquer des difficultés accrues à trouver des fournisseurs du fait de leur importance et de leur complexité ou conduire à un allongement du délai d'obtention du permis de construire et à des démarches administratives lourdes et complexifiées. Des pénalités financières significatives pourraient par ailleurs être appliquées au groupe en cas de retards dans les travaux y compris pour des causes externes (telles que celles de la pandémie de Covid-19, dans laquelle la plupart des chantiers du groupe avait ainsi été mis à l'arrêt, total ou partiel, sur la période de [mi-mars à avril 2020], (voir le paragraphe introductif du chapitre 4.1 « Facteurs de risques » du présent document d'enregistrement universel).

La survenance de tels événements pourrait affecter l'exécution de ces grands projets et par conséquent la mise en œuvre de la stratégie de développement du groupe.

En outre, ces grands projets peuvent se traduire par des pics d'activité, ayant pour effet une augmentation significative du chiffre d'affaires et des résultats sur un exercice, qui ne se renouvellerait pas lors des exercices suivants, pouvant alors impliquer des variations importantes du chiffre d'affaires et des résultats du groupe, à la hausse ou à la baisse. En conséquence, les comparaisons des résultats du groupe d'une période à une autre, ne sont pas nécessairement représentatives de la tendance des résultats futurs du groupe.

3.1.2.7. Risques liés à la stratégie de développement du groupe

Le succès de la stratégie de développement du groupe repose notamment sur sa capacité à répondre au mieux aux besoins de ses clients (type de logement, détail de livraison ou encore délai de traitement des dossiers), en mettant en œuvre les pratiques commerciales adaptées, dans un environnement très concurrentiel (voir le paragraphe 4.1.1.2 « Risques liés à la concurrence dans le secteur de la promotion immobilière »). Le groupe doit également être en mesure de mobiliser en interne les compétences nécessaires afin d'anticiper les évolutions de l'environnement concurrentiel, juridique, fiscal et technique et proposer à ses clients des solutions et produits innovants.

L'incapacité du groupe à mettre en œuvre une politique et une organisation commerciale adaptée à l'évolution des besoins de ses clients pourrait conduire à une perte de clients et de marchés ou contraindre le groupe à pratiquer des remises commerciales, ce qui aurait un impact négatif sur sa rentabilité financière. Par ailleurs, une stratégie de développement et d'innovation insuffisante ou inadaptée et un manque de connaissance sur le montage juridique et technique spécifique aux nouveaux produits que le groupe souhaiterait développer, du fait notamment de difficultés de recrutement des profils innovants ou nécessaires pour l'innovation, d'un niveau de digitalisation insuffisant ou d'un reporting opérationnel inadapté, pourrait conduire à la perte d'opportunités de développement et de parts de marché.

Enfin, l'exécution de la stratégie de développement du groupe requiert une mutualisation des ressources et du savoir-faire au sein du groupe afin de saisir les opportunités de développement et mettre en place les réponses les plus adaptées aux besoins de ses clients. Par conséquent, un manque de synergies entre agences et régions au sein du groupe, de formations transverses regroupant plusieurs équipes ou encore un

fonctionnement en silo et trop décentralisé pourrait conduire à une déperdition du savoir-faire technique des équipes, de leur capacité à innover et des relations privilégiées mises en place au niveau local par le groupe, ce qui pourrait nuire à la mise en œuvre de la stratégie de développement du groupe.

3.1.2.8. Risques liés aux contrats conclus avec des personnes publiques

Dans le cadre de ses activités, Kaufman & Broad peut être amené à conclure des contrats avec des personnes publiques, portant par exemple sur l'acquisition de foncier ou la réalisation d'opérations de promotion immobilière (voir section 2.1.1. « Données significatives » au paragraphe « Faits significatifs sur la période » Austerlitz). 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.

3.1.2.9. Risques liés à la pollution

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

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

Aucune estimation de ces éventuels passifs ne peut être établie, même si le groupe peut, s'il y a lieu, acquérir, à l'issue de vérifications préalables appropriées, des biens immeubles lui imposant des frais modérés de remise en état. En pareil cas, le groupe prend, préalablement à l'acquisition, des mesures lui permettant de s'entourer de garanties quant à la portée exacte des travaux nécessaires et à l'importance des coûts liés aux opérations d'élimination, de remise en état et/ou de suivi du site, sur la base de recherches détaillées menées par ses conseils en environnement (voir à au chapitre 5.1.2.2. « Développement foncier responsable » de la « Déclaration de performance extra-financière : responsabilité sociale, environnementale et sociétale de Kaufman & Broad » à la section 5.1. du présent document).

Néanmoins, le groupe peut rencontrer des problèmes liés à la pollution ou à la qualité des sols pendant le chantier (voire éventuellement avoir des répercussions après les travaux), pouvant notamment résulter en des actions contentieuses initiées par les autorités administratives compétentes ou tout tiers au titre de dégâts matériels ou corporels. Bien qu'aux termes des contrats de vente, la responsabilité du vendeur du terrain ou de l'immeuble puisse parfois être mise en jeu, la découverte de pollution sur un terrain ou un immeuble peut entraîner des délais et des coûts supplémentaires et avoir des conséquences financières importantes si le vendeur de l'immeuble ou du terrain, ou le cas échéant son garant, se révélait insolvable. Le groupe pourrait également voir réduite sa capacité à vendre des biens dans les zones affectées par la pollution ou à s'endetter du fait de l'impossibilité de donner les biens affectés en garantie (voir au chapitre 5.1.2.3. « Intégrer la préservation de la biodiversité dans la stratégie du groupe », notamment au paragraphe 5.1.2.3.1. « Maîtriser l'impact environnemental des chantiers »).

3.1.2.10. Risques liés aux circonstances climatiques ^{RSE}

Les circonstances climatiques, en dehors des catastrophes naturelles dont le caractère exceptionnel rend le risque imprévisible, et les autres facteurs liés à l'environnement peuvent également porter préjudice à l'activité de construction de logements ou de bureaux du groupe. Par exemple, des conditions hivernales particulièrement rigoureuses qui engendreraient des arrêts de chantiers durant plusieurs jours (voire plusieurs semaines), risqueraient d'entraîner des retards de livraison ayant une incidence sur la reconnaissance du chiffre d'affaires et de la marge du groupe. Les changements climatiques pourraient conduire à une augmentation du nombre d'événements météorologiques extrêmes et ainsi amplifier le degré d'occurrence et l'impact des événements décrits ci-dessus, notamment en raison de leurs fréquences, de leurs ampleurs, de leurs durées et du caractère peu prévisibles (voir au chapitre 5.1.2.1. « Stratégie environnementale du groupe : répondre aux enjeux du changement climatique et analyser les opportunités » de la « Déclaration de performance extra-financière : responsabilité sociale, environnementale et sociétale de Kaufman & Broad » à la section 5.1. du présent document).

3.1.2.11. Risques liés aux systèmes informatiques

Le groupe s'appuie sur ses systèmes informatiques pour assurer la conduite de ses activités (notamment pour le suivi de ses approvisionnements, ses commandes et la facturation de ses produits, la communication avec ses clients, la gestion de son personnel et la fourniture des informations nécessaires aux différents responsables opérationnels pour la prise de décisions). La destruction physique, partielle ou totale, de ses systèmes informatiques, pourrait ainsi entraîner une rupture de ses flux d'information et ainsi affecter défavorablement la poursuite de ses activités. Le groupe est également exposé à des risques de perte, de vols, ou de compromission de ses données.

3.1.2.12. Risques liés aux acquisitions

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

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

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

Par ailleurs, les acquisitions réalisées par le groupe peuvent se traduire dans ses états financiers consolidés par la reconnaissance de *goodwill*, représentatif des avantages économiques futurs attendus des actifs acquis. Des révisions à la baisse de ces avantages attendus, en raison notamment des évolutions de la situation économique, peuvent se traduire par des dépréciations du *goodwill*, qui auraient alors un impact dommageable sur la situation financière et les résultats du groupe. Au 30 novembre 2021, le *goodwill* ainsi reconnu à l'actif du groupe s'élevait à 68,6 millions d'euros (voir la note 5.1 « *Goodwill* » de la section 6.1.2. de l'annexe aux états financiers consolidés du groupe pour l'exercice clos

le 30 novembre 2021 qui figurent au chapitre 6.1. « Comptes consolidés au 30 novembre 2021 » du présent document d'enregistrement universel).

3.1.2.13. Risques liés aux tentatives de fraude, d'escroquerie et de corruption

Dans le cadre de ses activités de promotion immobilière, Kaufman & Broad peut être amené à prendre des engagements juridiques et financiers significatifs (acquisition de foncier, le cas échéant auprès de personnes physiques ou de personnes publiques, lancement d'opérations notamment), susceptibles de l'exposer en particulier à des tentatives de fraude, d'escroquerie et de détournement de fonds ou de corruption. Ces tentatives pourraient causer directement ou indirectement au groupe un préjudice financier, en s'en prenant aux flux financiers qui s'échangent entre Kaufman & Broad, ses clients et ses parties prenantes mais également affecter la réputation et les intérêts financiers du groupe. En dépit d'actions de prévention et de sensibilisation, ainsi que de la place importante donnée à la lutte antifraude dans le programme de travail du contrôle interne, Kaufman & Broad ne peut pas éliminer totalement ce risque de fraude. (voir au chapitre 5.1.4.3.2. « La conformité et l'éthique chez Kaufman & Broad » de la « Déclaration de performance extra-financière » au paragraphe « Lutte contre la corruption et le trafic d'influence »).

3.1.2.14. Risques liés aux couvertures d'assurances

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

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

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

3.1.3. Risques liés à la société

3.1.3.1. Risques liés à la dépendance à l'égard des dirigeants * RSE

Le groupe dépend de certains dirigeants clés. En cas d'accident ou départ de ces dirigeants, la capacité du groupe à réaliser ses objectifs de développement pourrait être affectée*. L'équipe dirigeante (Comex), qui a une ancienneté moyenne de 17,1 ans, bénéficie d'une très grande expérience du marché dans lequel le groupe exerce son activité. Il ne peut être garanti que le groupe sera en mesure de retenir ces dirigeants et par ailleurs certains de ces dirigeants pourraient être amenés à faire valoir leurs droits à la retraite, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière, ses perspectives et ses résultats.

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

3.1.3.2. Risques liés aux Ressources Humaines * RSE

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 (voir également la section 5.1.3. « Construire avec les salariés : politique des ressources humaines du groupe » dans la déclaration de performance extra-financière du présent document). En effet, la concentration au sein du groupe de départements clés sur un nombre limité de personnes induit un risque de perte de connaissances ou de compétences en cas de départ de ces salariés ou si, dans le cadre de la crise sanitaire actuelle, plusieurs d'entre eux venaient à être dans l'incapacité de travailler*. Le groupe ne serait pas nécessairement en mesure de recruter rapidement des remplaçants expérimentés, ce qui pourrait mettre à mal son organisation et engendrer des coûts supplémentaires liés à la formation des nouveaux entrants.

3.1.3.3. Risques liés à l'endettement de la société

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

Les principaux passifs financiers du groupe sont constitués d'un contrat de crédit syndiqué d'un montant de 250 millions d'euros d'une maturité initiale de 5 ans conclu le 30 janvier 2019 (le « **Contrat de Crédit Senior** ») et d'un emprunt obligataire d'un montant de 150 millions d'euros de type « Euro PP » émis le 18 mai 2017 (l'« **Emprunt Obligataire** »). Les passifs financiers et la décomposition de l'endettement financier du groupe sont décrits à la note 6. « Financements et instruments financiers » de l'annexe aux états financiers consolidés du groupe au 30 novembre 2021. En date du 30 mars 2020, conformément la clause prévue au contrat de Crédit signé en date du 30 janvier 2019, Kaufman & Broad a effectué une demande de prorogation de la date d'échéance du Crédit d'une année supplémentaire telle que prévue aux termes du Contrat de Crédit, à savoir du 30 janvier 2024 date d'échéance initiale, au 30 janvier 2025, date d'échéance prolongée. La demande a été acceptée par l'ensemble de prêteurs du contrat de Crédit Syndiqué du 30 janvier 2019.

Au 30 novembre 2021, le montant de la trésorerie et équivalent de trésorerie du groupe s'établit à 189,5 millions d'euros contre 215,2 millions d'euros à fin novembre 2020, auquel il convient d'ajouter 250 millions d'euros de ligne de crédit *revolving* non tirée, portant ainsi la capacité financière de Kaufman & Broad à 439,5 millions d'euros au 30 novembre 2021 contre 465,2 millions d'euros au 30 novembre 2020. Enfin, le montant total de l'endettement du groupe s'élevait à 168,6 millions d'euros, soit une Trésorerie nette de 35,9 millions d'euros (hors dette de loyers IFRS 16), à comparer à 172,4 millions d'euros au 30 novembre 2020, avec une Trésorerie nette de 62,5 millions d'euros.

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

- lui imposant de consacrer une partie significative de ses flux de trésorerie au paiement des sommes dues au titre de ses emprunts, réduisant ainsi sa capacité à utiliser ses flux de trésorerie à d'autres fins ;
- affectant sa capacité à réagir à des modifications de la conjoncture de marché, que ce soit en accroissant sa vulnérabilité à l'égard d'une conjoncture économique défavorable ou en ne lui permettant pas de profiter d'une amélioration de celle-ci ;
- affectant sa capacité à saisir des opportunités commerciales ;

- limitant sa capacité à obtenir des financements supplémentaires allant au-delà des engagements déjà souscrits, afin de couvrir ses besoins en fonds de roulement, ses investissements, ses acquisitions potentielles et ses refinancements ;
- affectant défavorablement les termes des crédits négociés avec ses créanciers ;
- limitant sa capacité à planifier son expansion avec souplesse ; et
- affectant son positionnement concurrentiel, si les clauses restrictives figurant dans ses contrats de crédit ne lui permettaient pas de s'adapter aux évolutions du marché dans les mêmes conditions que ses concurrents.

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

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

3.1.3.4. Risques liés aux clauses restrictives des contrats de financement

L'Emprunt Obligataire du 18 mai 2017 ainsi que le Contrat de Crédit Syndiqué du 30 janvier 2019 contiennent plusieurs clauses restrictives limitant notamment la capacité de Kaufman & Broad SA et celle de ses filiales à réaliser les opérations suivantes (autrement que dans les conditions autorisées par l'emprunt obligataire et/ou le Contrat de Crédit Syndiqué) :

1. céder ou transférer tout ou partie de leurs actifs ;
2. acquérir des participations, mettre en place ou participer à des co-entreprises ;
3. réaliser des opérations de restructuration telles que des fusions avec/ou des absorptions d'une autre société ;
4. modifier de manière significative la nature de leurs activités ; et
5. consentir des garanties ou des sûretés sur l'un quelconque de ses actifs, en dehors du cours normal de ses affaires à la garantie de ses engagements ou de ceux de ses filiales membres du groupe.

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

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

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

Ratio à chaque fin de semestre (Emprunt Obligataire)	Seuil à date
Ratio de levier financier ^(a)	≤ 3,0
Ratio d'endettement ^(b)	≤ 2,5
<p>(a) Soit la dette financière nette (1) divisée par l'EBITDA (2) où :</p> <p>(1) la dette financière s'entend de l'endettement financier brut diminué de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, et hors certaines dettes subordonnées et certains engagements hors bilan ;</p> <p>(2) l'EBITDA s'entend du résultat net de l'ensemble consolidé avant notamment impôts sur les résultats, résultat financier (dont les frais financiers nets, les pertes et gains de change et les autres frais financiers), autres charges et produits à caractère exceptionnel et/ou non récurrent, hors charges calculées (incluant notamment les dotations ou reprises sur amortissements et provisions, les ajustements à la juste valeur, les charges ou produits liés à la rémunération non pécuniaire des employés) et plus ou moins-values sur cessions d'éléments d'actifs, et diminué du résultat des intérêts minoritaires.</p> <p>(b) Soit la dette financière nette (1) divisée par les capitaux propres ajustés (3) :</p> <p>(3) capitaux propres ajustés = capitaux propres consolidés au 30 novembre 2016 + résultat consolidé cumulé du 1^{er} décembre 2016 à la fin du trimestre considéré - dividendes versés sur la période considérée + charge d'impairment cumulée de la période du 1^{er} décembre 2016 à la fin du trimestre considéré.</p>	

Par ailleurs l'emprunt Obligataire prévoit qu'en cas de changement de contrôle de Kaufman & Broad SA, chaque porteur aura l'option de demander le remboursement anticipé de la dette contractée par Kaufman & Broad SA dans le cadre dudit emprunt. Aux termes de l'Emprunt Obligataire, un changement de contrôle surviendrait (i) en cas de cession, transfert ou autre acte de disposition (autre qu'une fusion, une consolidation ou toute opération similaire), en une ou plusieurs transactions liées, de la totalité ou d'une partie substantielle des actifs du groupe ou (ii) si une personne ou un groupe de personnes agissant de concert acquiert (directement ou indirectement) plus de 33,33 % des droits de vote de Kaufman & Broad et l'offre publique obligatoire résultant du franchissement de ce seuil : (a) n'a pas été recommandée par le Conseil d'Administration de la société ou (b) a été recommandée par le Conseil d'Administration de la société et a été menée avec succès. Le Contrat de Crédit Syndiqué 2019 prévoit également pour chaque semestre comptable à compter du 30 novembre 2018 et jusqu'à l'échéance du Contrat de Crédit Syndiqué, le respect par le groupe des deux ratios suivants, calculés sur une base consolidée, dont les niveaux ont été définis comme suit :

Ratio à chaque fin de semestre	Seuil à date
--------------------------------	--------------

(Contrat de Crédit Senior)	
Ratio de levier financier ^(a)	≤ 3,0
Ratio d'endettement ^(b)	≤ 2,0
<p>(a) Soit la dette financière nette (1) divisée par l'EBITDA (2) où :</p> <p>(1) la dette financière s'entend de l'endettement financier brut diminué de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, et hors certaines dettes subordonnées et certains engagements hors bilan ;</p> <p>(2) l'EBITDA s'entend du résultat net de l'ensemble consolidé avant notamment impôts sur les résultats, résultat financier (dont les frais financiers nets, les pertes et gains de change et les autres frais financiers), autres charges et produits à caractère exceptionnel et/ou non récurrent, hors charges calculées (incluant notamment les dotations ou reprises sur amortissements et provisions, les ajustements à la juste valeur, les charges ou produits liés à la rémunération non pécuniaire des employés) et plus ou moins-values sur cessions d'éléments d'actifs, et diminué du résultat des intérêts minoritaires.</p> <p>(b) Soit la dette financière nette (1) divisée par les capitaux propres consolidés (3) :</p> <p>(3) désigne, à toute date donnée, la somme des capitaux propres consolidés de l'Emprunteur à l'ouverture de l'exercice concerné, augmentée du résultat net consolidé du groupe à ladite date, diminuée (i) des dividendes versés en numéraire (en ce compris les quotes-parts de résultat revenant à des minoritaires) et autres distributions équivalentes de l'Emprunteur versées à ses actionnaires en numéraire depuis l'ouverture de l'exercice concerné, (ii) des dépréciations résultant des impairment tests cumulées au titre de la même période (afin de neutraliser leur prise en compte dans le résultat net consolidé du groupe) et (iii) de l'impact des actions autodétenues par l'Emprunteur au 30 novembre 2017.</p>	

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

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

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

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

En cas d'exigibilité anticipée des sommes dues au titre du Contrat de Crédit Senior Syndiqué 2019 et/ou de l'Emprunt Obligatoire, le groupe pourrait ne pas être en mesure d'en assurer le remboursement intégral. La survenance de tels événements pourrait avoir un effet défavorable significatif pour le groupe. Au cours de la crise sanitaire, Kaufman & Broad n'a pas demandé le report ou la suspension du paiement de ses charges fiscales et sociales ni sollicité des prêts bancaires garantis par l'État, mis en place dans le cadre des mesures de soutien à l'économie. La société a en revanche procédé à l'extension d'un an de sa ligne de crédit « RCF », portant ainsi la maturité de la dette à 3,2 ans.

3.1.4. Risques de marché

3.1.4.1. Risques de taux*

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

En date du 30 janvier 2019, Kaufman & Broad a signé un Contrat de Crédit Syndiqué d'un montant de 250 millions d'euros d'une maturité initiale de 5 ans. Ce crédit se substitue au Contrat de Crédit Senior mis en place le 4 avril 2016 existant et représentant respectivement des montants de 50 millions d'euros de prêt au titre de la Tranche B et 100 millions d'euros de ligne de crédit renouvelable (RCF) non tiré à date. La mise en place de cette ligne *Corporate* permettra à la société d'allonger la maturité de ses ressources et d'en améliorer le coût, tout en lui donnant une plus grande flexibilité d'utilisation selon les besoins et opportunités, en complément de sa trésorerie disponible. Cette facilité intègre pour la première fois dans le secteur de la promotion immobilière un mécanisme de *positive incentive* relié à plusieurs indicateurs RSE, témoignant ainsi de l'engagement environnemental de la société. Compte tenu du remboursement de la dette senior intervenu au cours du trimestre, le *swap* résiduel de 20 millions d'euros a été remboursé intégralement par anticipation en 2019.

Depuis l'émission de 150 millions d'euros d'emprunt obligataire, endettement à taux fixe, et le remboursement de 150 millions d'euros sur les lignes d'un crédit syndiqué mis en place en 2016, et son refinancement par une ligne de crédit *Corporate* en janvier 2019 (RCF), la part d'exposition de la dette du groupe aux risques de taux s'établit à 250 millions d'euros. Durant la crise sanitaire débutée en mars 2020 et afin de renforcer davantage sa situation de trésorerie et ses moyens de financement de ses besoins généraux, le groupe a procédé, à titre conservatoire,

en mars 2020, au tirage d'un montant de 150 millions d'euros, remboursables sur des durées de 1, 3 et 6 mois. La société a procédé au remboursement progressif de ces tirages durant le deuxième et le troisième trimestre 2020.

Au cours de l'exercice 2021, le groupe n'a procédé à aucun tirage sur la ligne « RCF ».

Lignes de crédit syndiqué non utilisées

(en milliers d'euros)	30 novembre 2021	30 novembre 2020
Ligne RCF non utilisée ⁽¹⁾	250 000	250 000
<p>La ligne de crédit revolving (RCF) d'un montant maximum de 250 millions d'une maturité initiale de 5 ans jusqu'à janvier 2024 a été prorogée sur le semestre jusqu'à fin janvier 2025. Elle a été mise en place en janvier 2019 aux fins de financer les besoins généraux et en fonds de roulement du groupe.</p>		

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

(en milliers d'euros)	Base	Gain/pertes comptables Hausse 50 pts	Gain/pertes comptables Baisse 10 pts
Lignes de crédit syndiqué ^(a)	0	0	0
Emprunt Obligataire	150 000	0	0
Facilités de crédit et autre emprunts ^(b)	2 246	- 11	2
Disponibilités ^(c)	189 460	947	- 189
Valeurs mobilières de placement	-	-	-
Swap ^(d)	0	0	0
IMPACT NET SUR LE RESULTAT AVANT IMPOT	-	936	- 187

(a) Hypothèses : Euribor 1 mois à - 0,588 %.

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 : - 11 milliers d'euros ;
- à la baisse : + 2 milliers d'euros.

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

(c) Banques, caisses disponibles et soldes réservataires.

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

Types d'instruments	Variable/fixe	Moins d'un an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Lignes de crédit syndiqué ^(a)	variable			
Emprunt obligataire	fixe	2 322	150 000	
Facilités de crédit	variable	2 173		
PASSIFS FINANCIERS		4 495	150 000	
Banques et caisses disponibles	variable	188 102		
Placements à court terme	variable	0		
Soldes réservataires	variable	1 358		
ACTIFS FINANCIERS		189 460	-	-
Position nette avant gestion		- 211 343	150 000	
Swap			0	
POSITION NETTE APRES GESTION		- 211 343	150 000	0

(a) Cette ventilation ne tient pas compte du montant de 250 millions d'euros de la ligne RCF du Crédit Syndiqué du 30 janvier 2020 et non tirés au 30 novembre 2021.

3.1.5. Risques juridiques

3.1.5.1. Risques liés à la réglementation directement applicable au groupe*

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

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

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

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

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

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

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

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

revente de leur logement. En cas d'indemnisation, les assureurs se retournent par la suite contre les constructeurs responsables, et leurs assureurs, afin de recouvrer les sommes avancées (voir section 4.2.3.1. « Assurances légalement obligatoires »).

Cette assurance ainsi que les autres assurances liées à l'activité sont décrites en section 4.2.3. « Assurances ». Au regard de la réglementation applicable sur les chantiers du groupe, la Loi du 31 décembre 1993 oblige le Maître d'Ouvrage à procéder à la désignation, dès la conception des ouvrages, d'un coordonnateur sécurité et protection de la santé. Outre la nomination de ce coordonnateur, le groupe a pour politique d'anticiper et d'identifier les risques liés aux opérations de construction non seulement lors de la réalisation des constructions mais aussi lors de l'entretien de l'immeuble postérieurement à sa livraison.

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

Dans le cadre de son activité et notamment de dépôt de permis de construire, le groupe peut être confronté en plus du délai normal d'instruction du dossier de permis de construire (généralement de 3 à 5 mois) aux délais que peuvent imposer les recours de tiers. Les tiers (associations, riverains) peuvent en effet contester les autorisations de construire et de démolir en fondant leur recours sur la non-conformité desdites autorisations avec les règles d'urbanisme locales (plan local d'urbanisme, plan d'aménagement de ZAC...) et le Code de l'urbanisme. Le principal risque auquel le groupe se trouve confronté alors est essentiellement le retard qui pourrait survenir dans le calendrier de déroulement de l'opération (voir la section 1.5.2.4. « Comité d'Engagement »), voire de devoir abandonner des projets dont l'étude a généré des coûts pour le groupe. Lors de l'abandon de certains projets le groupe serait par ailleurs susceptible d'être conduit à payer des indemnités de dédit ou d'immobilisation dans le cadre des accords de maîtrise foncière afférents auxdits projets.

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

3.1.5.2. Risques liés aux dispositifs fiscaux pouvant affecter le marché du logement neuf et à l'évolution de la réglementation fiscale

De nombreux dispositifs fiscaux se sont succédé depuis la fin des années 1990, qui ont eu selon leurs modalités d'application plus ou moins d'influence sur le niveau de la construction de logements neufs (voir section 1.3.1.1. « Mesures d'incitation fiscale »).

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

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

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

Bien que la société prenne toutes les mesures susceptibles de prévenir tout risque d'erreur, la complexité de ces règles et leur constante évolution peuvent entraîner des contentieux avec l'administration fiscale susceptibles de conduire à des charges plus ou moins significatives au regard de la situation financière du groupe. Le détail des principales Provisions pour risque fiscal est décrit à la section 6.1.5. « Notes annexes aux états financiers », note 8. « Provisions – Passifs éventuels – Garanties » paragraphe « Provisions pour risque fiscal ».

3.1.5.3. Risques liés aux procédures contentieuses

Dans la conduite « normale » de ses activités, le groupe est susceptible d'être concerné par des actions ou des contentieux (procédures en réclamation, procès devant diverses juridictions...), notamment au titre de malfaçons dans le cadre de ses programmes de promotion immobilière, du non-respect de dispositions légales ou réglementaires, de la validité des permis de construire obtenus (voir section 2.1.1. « Données significatives » au paragraphe « Faits significatifs sur la période » Austerlitz ; de défaillance sérieuse, réelle ou alléguée, dans la qualité des services qu'il rend, ou de toute autre irrégularité alléguée. De telles procédures seraient susceptibles de résulter en des condamnations à des montants significatifs, à une atteinte à l'image du groupe et/ou à la marque Kaufman & Broad et/ou à une baisse dans la demande de ses produits et services, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités du groupe et ses résultats. Des procédures qui exposeraient le groupe à des montants significatifs seraient également susceptibles de détourner une partie de l'attention de ses dirigeants de la gestion opérationnelle du groupe.

Le détail des principales procédures contentieuses en cours est décrit à la section 4.3. « Procédures contentieuses en cours » ainsi qu'à la section 6.1.5. « Notes annexes aux états financiers », note 8. « Provisions – Passifs éventuels – Garanties ».

3.1.5.4. Risques liés aux engagements hors bilan

Compte tenu de son activité, le groupe dispose d'engagements hors bilan significatifs susceptibles de représenter globalement une charge importante. Il s'agit notamment des Garanties Financières d'Achèvement présentées à la note 8.3. « Garanties et cautions données » (voir section 6.1.5. « Notes annexes aux états financiers »).

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

3.1.5.5. Risques liés à la protection des données personnelles

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

Bien que la société estime avoir pris les mesures adéquates (voir section 4.2.1. « Dispositif de contrôle interne et de gestion des risques » à la section 4.2.1.4.3 « Systèmes d'information ») à l'effet de protéger ces données et de respecter la réglementation de la Commission Nationale Informatique et Libertés (CNIL), il ne peut être exclu que ces données soient détruites ou transmises à des tiers, notamment par erreur ou par voie de fraude, piratage ou d'utilisation malveillante par des tiers (y compris des employés du groupe). Dans une telle hypothèse, les personnes ayant subi un préjudice pourraient poursuivre le groupe. Dans ce cas, l'image de ce dernier ainsi que la marque Kaufman & Broad pourraient s'en trouver ternies, de sorte que cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités, les résultats et la situation financière du groupe.

Par ailleurs, le groupe a adapté ses procédures pour se conformer au Règlement Européen sur la Protection des Données Personnelles (voir section 5.1.4.4.2 « La conformité et l'éthique chez Kaufman & Broad » au paragraphe « Lutte contre la corruption et le trafic d'influence »).

4. AUTRES INFORMATIONS

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

Contrat de liquidité

Dans le cadre de la mise en œuvre du Contrat de Liquidité, les volumes et prix d'opération durant l'exercice 2021 se décomposent comme suit :

Nombre d'actions achetées : 345 904 titres

Cours moyen des achats : 37,79 euros

Nombre d'actions vendues : 347 904 titres

Cours moyen des ventes : 37,78 euros

Montant total des frais de négociation : 40 000 euros

Au 30 novembre 2021, le groupe détenait 673 755 actions propres (représentant 3,10 % du capital de la société), dont 199 047 actions (représentant 0,91 % du capital de la société) destinées à couvrir les attributions d'actions gratuites de février 2019, février 2020 et février 2021 autorisé par l'Assemblée Générale du 2 mai 2019 et , ainsi qu'un montant de 471 708 actions (représentant 2,17 % du capital de la société) afin d'assurer les autres objectifs du plan de rachat d'actions (annulation de titres par la société) et enfin 4 000 actions détenues dans le cadre du Contrat de Liquidité (représentant moins de 0,02 % du capital de la société).

Le 10 octobre 2018, Kaufman & Broad a confié à Rothschild Martin Maurel, la mission de l'assister pour les besoins de la réalisation de certains objectifs de son programme de rachat d'actions tel qu'autorisé par l'Assemblée Générale des actionnaires du 2 mai 2019. Dans le cadre de la mise en œuvre de son programme de rachat d'actions, la société a confié à Rothschild Martin d'un mandat irrévocable de services financiers indépendant portant sur le rachat de ses propres actions dans la limite d'un montant de 8 000 000 euros (huit millions d'euros) entre le 11 octobre 2018 et le 15 février 2019. Le prix de rachat ne pourra pas excéder le prix de rachat maximum fixé par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 3 mai 2018. Le 18 décembre 2018, Kaufman & Broad a décidé de porter ce montant de 8 000 000 à 10 000 000 d'euros. Le 8 février 2019 ce mandat a été prorogé jusqu'au 20 juillet 2019. Le 19 juillet 2019, le mandat a été de nouveau prorogé jusqu'au 31 octobre 2019 pour une enveloppe totale de rachat de 10 000 000 d'euros fixée par l'Assemblée Générale Mixte du 2 mai 2019. Le 31 octobre 2019, Kaufman & Broad a décidé de renouveler la durée du mandat jusqu'au 28 février 2020 portant le prix de rachat à 10 000 000 d'euros dans les limites de l'Assemblée Générale des actionnaires du 2 mai 2019. Le 24 février 2020, la société a décidé de proroger le mandat confié à Rothschild Martin Maurel jusqu'au 31 juillet 2020 pour le montant de rachat autorisé par l'Assemblée Générale des actionnaires du 2 mai 2019.

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

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

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

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

Il n'y a aucun plan en cours au 30 novembre 2021.

4.2.2. Plans d'attribution gratuite d'actions

Sur l'exercice, le Conseil d'administration a décidé la mise en œuvre de 2 nouveaux plans d'actions gratuites le 26 février 2021 dans le cadre de l'autorisation de l'Assemblée Générale du 5 mai 2020.

Les principales caractéristiques des plans en cours au 30 novembre 2021 au sein du groupe sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

Plan d'actions gratuites	21 février 2019 Plan 2	Février 2020 Plan 1	Février 2020 Plan 2	Février 2021 Plan 1	Février 2021 Plan 2
Date d'autorisation par l'Assemblée Générale Extraordinaire	03-mai-18	02-mai-19	02-mai-19	05-mai-20	05-mai-20
Nombre d'actions gratuites pouvant être attribuées	138 012	250 000	156 783	250 000	146 381
Date du Conseil d'Administration attribuant des actions	21-févr-19	27-févr-20	27-févr-20	26-févr-21	26-févr-21
Nombre de bénéficiaires	1	883	1	779	1
Types d'actions	Existantes	Existantes	Existantes	Existantes	Existantes
Nombre d'actions gratuites attribuées	10 000	93 217	10 000	103 649	10 000
Actions devenues caduques	0	29 700	0	7 505	0
Actions en cours au 30 novembre 2021	10 000	63 517	10 000	96 144	10 000
Cours le jour de l'attribution	34,20 €	37,38 €	37,38 €	36,55 €	36,55 €
Date d'acquisition	21-févr-22	27-févr-22	27-févr-23	26-févr-23	26-févr-24
Date de disponibilité	21-févr-23	27-févr-24	27-févr-24	26-févr-25	26-févr-25

4.3. Intérêts des dirigeants

4.3.1. Rémunération des membres des organes d'administration

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

4.3.2. Rémunération des mandataires sociaux

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

4.3.3. Rémunération des membres des organes d'administration

La gouvernance du groupe est composée, depuis 2016, notamment des deux instances suivantes :

- le Comité Exécutif définit la stratégie du groupe et suit son déploiement. Il arrête les orientations et les principales décisions concernant la vie du groupe. Il arrête les objectifs du Plan annuel par activité. Enfin, il définit les politiques transversales et s'assure de leur mise en place. Il est composé du Président-Directeur Général, des Directeurs Généraux Activité, du DG Finance et de la Directrice Ressources Humaines ;
- le Comité de Direction suit la réalisation du Plan par activité. Il propose les actions d'amélioration et fixe les objectifs à déployer dans les agences et directions. Il contribue à la définition et à la mise en œuvre des projets du groupe. Il est composé du Comité Exécutif et de Directeurs Généraux Adjointes Régionaux et Directeurs *Corporate*.

La rémunération des membres du Comité Exécutif est composée d'une partie fixe et d'une partie variable. Au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2021, les montants bruts des rémunérations et avantages perçus par les membres du Comité Exécutif, non compris les mandataires sociaux de Kaufman & Broad SA, ont globalement été de 2 767 390 euros, dont 1 594 816 euros de salaire fixe et 1 172 574 euros de rémunération variable. Les membres du Comité Exécutif ne bénéficient pas d'autres rémunérations différées et/ou conditionnelles, et le groupe n'est pas amené à provisionner des sommes aux fins de pensions ou *golden parachute* ; seules sont provisionnées des sommes relatives aux indemnités de départ à la retraite selon les dispositions légales ou conventionnelles : pour les membres du Comité Exécutif, cette provision s'élève à 1 041 087 euros dans les comptes de l'exercice 2021. De plus, les membres du Comité Exécutif ainsi que les dirigeants mandataires sociaux bénéficient d'une retraite supplémentaire à cotisations définies dans le cadre des dispositions de l'article 83 du Code Général des Impôts.

En 2021, les membres du Comité Exécutif non compris les mandataires sociaux de Kaufman & Broad SA ont bénéficié de 12 500 actions attribuées gratuitement le 26 février 2021.

Au titre de l'exercice 2020, ils ont bénéficié de 13 800 actions attribuées gratuitement le 28 février 2020.

L'attribution définitive des actions aux cadres dirigeants, est assujettie aux mêmes conditions de performance que celles prévues dans le cadre de leur rémunération variable annuelle en numéraire, à savoir :

- l'atteinte de critères quantitatifs composés de critères reflétant les performances du groupe et de leur périmètre à court terme tels que le Chiffre d'Affaires, l'EBITDA, le RNPG et le BFR, et de critères anticipant les performances futures, tels que le nombre de Réservations de logements et le nombre de lots des Comités d'Engagement ;
- l'atteinte de critères qualitatifs composés de critères liés à leurs périmètres de responsabilité

Le Conseil d'Administration du 26 janvier 2022 a constaté la réalisation des conditions de performances applicables à 12 500 actions de performance.

La durée minimale de conservation des actions par leurs bénéficiaires est fixée à deux ans à compter de leur attribution définitive.

Nota : Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux et des membres du Comité de Direction, sont généralement versés par le GIE Kaufman & Broad pour ce qui est des rémunérations fixes et variables ainsi que des avantages en nature (le GIE Kaufman & Broad est une structure dédiée à la mise à disposition de moyens aux différentes entités juridiques composant le groupe, et notamment du personnel). Par ailleurs, les plans d'options d'achat d'actions et d'actions gratuites ont été autorisés par l'Assemblée Générale et les attributions aux bénéficiaires décidées par le Conseil d'Administration de la société Kaufman & Broad SA. Enfin, les actions livrées ont été prélevées sur les actions auto-détenues par cette société.

!

4.4. Dispositif de contrôle interne et de gestion des risques

4.4.1. Objectifs et périmètre du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques de Kaufman & Broad

Le groupe Kaufman & Broad utilise le cadre de référence de l'AMF pour la conception, la gestion et l'évaluation de son dispositif de contrôle interne. Aucune entité du groupe n'adopte un autre référentiel.

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques en vigueur au sein du groupe Kaufman & Broad vise plus particulièrement à assurer :

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

Le dispositif de contrôle interne mis en place par la Direction Générale du groupe prévoit un système de gestion des risques visant à recenser et à analyser les principaux risques identifiables au regard de ses objectifs et à s'assurer de l'existence de procédures de gestion de ces risques. Les cartographies des risques menées par la Direction Générale constituent des étapes essentielles dans l'identification des risques de l'entreprise.

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

Le périmètre du dispositif de contrôle interne décrit dans le présent document d'enregistrement universel, couvre l'ensemble des entités et des divisions du groupe, c'est-à-dire la société mère Kaufman & Broad SA et ses participations majoritaires directes et indirectes.

4.4.2. Environnement et organisation du contrôle interne

4.4.2.1. L'organisation générale du contrôle interne

4.4.2.1.1. Direction Générale

La Direction Générale est directement responsable du système de contrôle interne. Elle définit les orientations du contrôle interne et supervise la mise en place de l'ensemble des éléments le composant ; le contrôle interne s'assure à ce titre de l'existence de mesures effectives de contrôle au sein de tous les établissements du groupe. Le Directeur Général Finances est plus particulièrement chargé de superviser et de maintenir les mesures de contrôle interne liées à l'information comptable et financière.

4.4.2.1.2. Organisation générale du groupe

Le contrôle interne du groupe est fondé sur :

• une organisation générale qui repose sur la dualité entre des directions opérationnelles régionales, constituant des centres de profit et localisées sur le territoire français en fonction de la stratégie de développement du groupe, et des directions fonctionnelles qui jouent un rôle de contrôle, d'expertise et de conseil auprès de ces dernières. Il s'agit notamment des directions :

- Finances,
- Ressources Humaines,
- Ventes Institutionnelles,
- Direction Qualité, Architecture et Expérience Client,
- RSE et Innovation,
- Aménagement et Territoires;

• une organisation générale centralisée : Kaufman & Broad centralise au siège les principales décisions et procédures, notamment toutes les acquisitions de terrain soumises à l'accord préalable des membres du Comité Foncier et du Comité d'Engagement, la reconnaissance du chiffre d'affaires et des coûts associés, et le processus de consolidation. Une autonomie limitée est par conséquent laissée aux directions régionales sur les décisions importantes impactant le contrôle interne et les états financiers ;

• des organes de contrôle spécifiques :

- la Direction du Contrôle de Gestion, des Budgets et du Reporting de Kaufman & Broad SA,
- la Direction Audit Interne de Kaufman & Broad SA, et
- le Comité d'Audit de Kaufman & Broad SA.

4.4.2.2. Les structures de management

La direction du groupe est organisée autour de M. Nordine Hachemi, Président-Directeur Général, ainsi que des autres cadres dirigeants du groupe.

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

4.4.2.2.1. Comité Exécutif

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

Le Comité Exécutif met en place la stratégie du groupe et suit son déploiement, notamment au travers du Plan annuel par activité. Enfin, il définit les adaptations éventuelles de l'organisation en fonction des décisions stratégiques prises par le Conseil d'Administration et s'assure de leur mise en place.

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

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

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

La description de la gouvernance RSE est décrite dans la section 5.1.1.1 « Gouvernance de la RSE : organisation dédiée au Développement Durable » dans la déclaration de performance extra-financière.

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

4.4.2.2.3. Comité de Direction

La composition du Comité de Direction de Kaufman & Broad est détaillée en section 3.1.3.1.8. du présent document d'enregistrement universel.

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

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

4.4.2.2.4. Comité Foncier et Comité d'Engagement

Ces Comités sont composés du Président-Directeur Général, du Directeur Général Finances et des Directeurs Généraux en charge des Régions. Ces Comités étudient chaque projet pour lequel la signature d'une acquisition de terrain est envisagée.

Comité Foncier : prise de connaissance du projet immobilier dès l'origine de sa conception

Le Comité Foncier valide la pertinence stratégique et financière des projets d'opérations envisagées et le budget prévisionnel de dépenses préliminaires (jusqu'au dépôt de la demande de permis de construire), autorise la signature d'une promesse de vente synallagmatique si nécessaire et autorise la mise en place d'une indemnité d'immobilisation de terrain (en particulier dans le cas des promesses unilatérales de vente). Le fonctionnement de ce Comité est détaillé en section 1.5.2.2. du présent document d'enregistrement universel.

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

Préalablement au dépôt de la demande de permis de construire, les membres se réunissent en Comité d'Engagement pour valider l'approche stratégique de l'opération (notamment pour les aspects commerciaux et techniques), valider le budget actualisé de l'opération qui sera considéré comme le budget de référence, valider la typologie et la composition de l'opération, autoriser le dépôt de la demande de permis de construire et autoriser le lancement du dossier de consultation des entreprises (DCE) et des outils marketing et commerciaux. Ces décisions constituent une autorisation délivrée au Directeur de l'agence concernée pour poursuivre l'étude du projet immobilier. Le fonctionnement de ce Comité est détaillé en section 1.5.2.4. du document d'enregistrement universel.

4.4.2.2.5. Comité trimestriel de revue des opérations immobilières

Chaque trimestre, préalablement à l'établissement des comptes, la Direction Générale et la Direction Financière examinent, en présence de chaque Directeur d'Agence, les programmes immobiliers validés en Comité Foncier, la stratégie commerciale en cours et la cohérence des prévisions d'activité des opérations. Ces revues de performance des agences régionales permettent la définition d'actions correctives le cas échéant. Il appartient aux membres du Comité trimestriel d'arrêter les budgets des opérations immobilières qui permettront d'établir les comptes consolidés du groupe.

4.4.2.2.6. Réunion de revue mensuelle des comptes consolidés et indicateurs associés

Les membres de la Direction Financière se réunissent chaque mois pour analyser les données financières réelles consolidées comparées aux données prévisionnelles, l'activité commerciale, les acquisitions foncières et l'évolution des programmes en cours, les mises en chantiers et livraisons de la période.

4.4.2.2.3. Les services supports transversaux

La Direction Financière regroupe les départements ci-dessous, qui ont une mission de support et de contrôle au sein de la société Kaufman & Broad SA et des filiales.

4.4.2.3.1. Direction du Contrôle de Gestion, des Budgets et du Reporting

La Direction du Contrôle de Gestion, des Budgets et du Reporting 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.

4.4.2.3.2. Direction Audit Interne

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

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

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

Les plans d'audit 2021 ont été établis par le Directeur de l'Audit Interne qui les a présentés au Président-Directeur Général et au Directeur Général Finances avant de les communiquer au Comité d'Audit ; l'analyse préalable des risques, les évolutions de l'environnement et de la structure du

groupe constituent les axes majeurs menant à l'établissement de ces plans. L'exécution des contrôles portant respectivement sur le respect du dispositif de contrôle interne lié au processus d'établissement des comptes consolidés et sur le respect du dispositif de contrôle interne opérationnel par les agences a été réalisée par la Direction Audit Interne.

4.4.2.3.3. Direction Trésorerie et Financements des Opérations

La négociation et la gestion des lignes de crédit, la gestion des financements, des placements, des garanties financières d'achèvement, des engagements hors bilan et du risque de taux sont des fonctions centralisées chez Kaufman & Broad au sein de la Direction de la Trésorerie et des Financements. Ce département est également chargé de la gestion des contrats d'assurance du groupe.

4.4.2.3.4. Direction Comptable et Consolidation

La Direction Comptable et Consolidation du groupe a pour objectifs :

- l'animation, la coordination et la supervision des services comptables (comptabilité générale, comptabilité auxiliaire fournisseurs, comptabilité auxiliaire clients et appels de fonds) et du département consolidation ;
- l'établissement des documents d'information comptable et financière dans le respect des formes et normes applicables ;
- le suivi de l'évolution des systèmes comptables et de consolidation ;
- la coordination avec les Commissaires aux comptes et la mise à disposition des informations nécessaires à l'exécution de leurs diligences.

4.4.2.3.5. Direction des Systèmes d'Information

La définition, le développement et l'implémentation de nouvelles solutions informatiques et la gestion quotidienne des outils sont assurés par la Direction des Systèmes d'Information en fonction des besoins de l'entreprise. La Direction des Systèmes d'Information définit également la politique de sécurité des systèmes d'information et coordonne les projets relevant de la sécurité (gestion des accès, sécurité des infrastructures, conformité, plan de continuité d'activité).

4.4.2.3.6. Direction Juridique

La Direction Juridique est en charge de :

- l'assistance et du conseil aussi bien aux services supports qu'aux services opérationnels dans le cadre des montages de programmes immobiliers, notamment dans l'élaboration des contrats et marchés ;
- l'établissement des pouvoirs permettant de signer les actes nécessaires à la réalisation des programmes immobiliers pour les programmes gérés au siège ainsi que l'établissement des pouvoirs permettant la signature des actes d'acquisition de terrain pour l'ensemble du groupe ;
- le suivi des contentieux et risques juridiques du groupe ;
- la mise en œuvre de la procédure de référé préventif ;
- le suivi juridique de l'ensemble des structures du groupe.

4.4.2.3.7. Direction Fiscale

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

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

4.4.2.3.8. Direction de l'Information Financière

Ce département a la responsabilité de s'assurer de l'établissement, de la fiabilité et de la cohérence de l'ensemble des documents d'information financière et de gestion en collaboration avec les départements contributeurs et notamment la Direction du Contrôle de Gestion, des Budgets et du Reporting et la Direction Comptable et Consolidation.

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

4.4.3.1. Risques significatifs identifiés

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

4.4.3.2. Processus d'identification et de gestion des risques

Pour maintenir l'efficacité de son dispositif de contrôle interne, la Direction Générale de Kaufman & Broad s'assure régulièrement que la société est dotée de procédures adaptées. À cet effet, elle mène des cartographies des risques.

Le groupe a conduit en 2019 un exercice de mise à jour de sa cartographie des risques majeurs au regard de ses objectifs.

L'identification des risques a été effectuée au moyen d'entretiens réalisés auprès des Administrateurs membres du Comité d'Audit ainsi que de 26 managers et cadres dirigeants de Kaufman & Broad incluant principalement les Directeurs Généraux Région, les responsables des directions transverses du siège ainsi que des Directeurs d'Agence. Ces entretiens ont permis de mieux appréhender les causes et les conséquences potentielles de chacun de ces risques ainsi que les principaux dispositifs de contrôle permettant de les maîtriser. La hiérarchisation des risques

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

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

La cartographie des risques du groupe est actualisée tous les ans, soit sur la base d'un exercice complet de mise à jour au moyen d'entretiens comme en 2019 pour le compte de l'exercice 2020, soit sur la base de l'évolution des indicateurs pertinents définis lors de la démarche pour ajuster la pondération des risques majeurs, comme cela a été réalisé pour 2022. La cartographie ainsi actualisée a été présentée lors du Comité d'Audit du 24 janvier 2022.

Par ailleurs, conformément aux dispositions de la Loi Sapin II, le groupe a procédé en 2018 à l'établissement de sa cartographie du risque de corruption, en s'inscrivant dans la même démarche que l'établissement de la cartographie des risques majeurs du groupe. Les éléments du dispositif de prévention et de lutte contre la corruption et le trafic d'influence adoptés par le groupe sont régulièrement présentés au Comité d'Audit du Conseil d'Administration. Ce dispositif est détaillé dans le présent document d'enregistrement universel de la société à la section 5.1. « Déclaration de performance extra-financière : responsabilité sociale, environnementale et sociétale de Kaufman & Broad ».

Le cadre de la gestion des risques de Kaufman & Broad prévoit en particulier un recensement des principaux risques identifiables au niveau des structures opérationnelles en Régions. Les cartographies des risques correspondantes portent sur toute la durée de vie des projets immobiliers et plus précisément sur les activités majeures suivantes :

- la prospection et l'acquisition foncière ;
- la sélection des entreprises de construction et le suivi de la construction ;
- les réservations et les ventes.

Pour chacun des risques identifiés, qu'ils soient stratégiques, financiers, juridiques ou opérationnels, la société a mis en place des contrôles pour réduire son exposition aux risques à un niveau qu'elle a déterminé comme acceptable.

Ces contrôles se situent soit au siège social, soit au niveau des agences régionales de Kaufman & Broad. Ils constituent les éléments clés 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 précommercialisation et conditions suspensives) et de dépenses travaux ;
- la préparation des Dossiers de Consultation des Entreprises ;
- les estimations des coûts prévisionnels de construction ;
- les sélections des entreprises de construction ;
- le contrôle de la solidité des structures financières des entreprises contractantes ;
- les autorisations administratives nécessaires à la mise en œuvre du processus de construction ;
- les plans d'exécution et les plans de vente ;
- la supervision des chantiers et le suivi des calendriers de travaux ;
- les attestations des coûts de travaux par le Maître d'Œuvre d'exécution ;
- les déclarations d'achèvement des travaux et certificats de conformité ;
- les bilans prévisionnels d'opérations (évolution des prix de vente et du coût de revient du projet) ;
- les appels de fonds auprès des clients et le recouvrement ;
- les rémunérations variables allouées aux collaborateurs fonciers et commerciaux.

4.4.4. Les éléments clés du dispositif de contrôle interne du groupe

4.4.4.1. Code d'Éthique et Règlement intérieur

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

Le Code d'Éthique regroupe et formalise les principes à appliquer par les collaborateurs du groupe au regard des thématiques suivantes : le respect des droits fondamentaux, les responsabilités qui incombent aux collaborateurs, la conduite des affaires, les relations avec les actionnaires, les fournisseurs, les clients et les élus, et ce, en accord avec la démarche de Responsabilité Sociale engagée par le groupe. Le Code d'Éthique renvoie également aux accords, procédures et notes existants dans ces différents domaines.

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

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

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

4.4.4.2. Procédures internes

Le dispositif de contrôle interne couvre une trentaine de procédures distinctes, dont les principales sont les suivantes : acquisition de terrain, gestion des appels de fonds et encaissements clients, suivi des créances clients, gestion de la dette, rapprochements bancaires, garanties

bancaires, Ressources Humaines, clôture et consolidation, détermination des écarts d'acquisition et appréciation des pertes de valeurs d'actifs, *earn out*, élaboration et contrôle d'un budget de programme immobilier et processus d'élaboration des prévisions, reconnaissance des revenus et stocks à l'avancement, gestion des réservations, taux d'avancement, planning fiscal et calcul de l'impôt courant, gestion de la base fournisseurs, enregistrement et validation des dettes fournisseurs, règlements fournisseurs, achats, gestion fin de chantier, entretiens annuels d'activité et entretiens de sortie.

S'y ajoutent plusieurs procédures informatiques relatives au planning et à l'organisation du département, à la sécurité, à la sûreté, à la gestion du changement et à l'exploitation des systèmes.

Les procédures décrivent leurs objectifs respectifs, leurs responsables et leurs acteurs, les risques inhérents et les effets éventuels de leur défaillance sur les états financiers du groupe. Elles comprennent chacune des points de contrôle dont certains sont considérés comme « clés » en raison de leur importance dans le dispositif de prévention des risques du groupe.

4.4.4.3. Systèmes d'information

Le département informatique du groupe Kaufman & Broad, qui dépend du Directeur Général Finances, a pour mission la maîtrise d'œuvre dans la définition, le développement et l'implémentation de nouvelles solutions informatiques d'une part et la gestion quotidienne des outils existants d'autre part.

Un ensemble de procédures est en place pour les achats et la gestion des contrats de prestations et de maintenance. Pour la gestion opérationnelle, des procédures métiers encadrent les fonctions de développement et d'exploitation. Par ailleurs, Kaufman & Broad a diffusé une charte de la sécurité informatique qui liste les règles et les responsabilités liées à l'utilisation des ressources informatiques. Ce document est communiqué aux salariés qui doivent le retourner signé à la Direction des Ressources Humaines lors de leur embauche.

4.4.4.4. Contrôle budgétaire et de gestion

Planification

La planification des opérations est décentralisée au niveau régional. Son organisation est assurée par la Direction Générale et la Direction Financière qui en définissent les principes et le calendrier, animent le processus par entité et vérifient la cohérence d'ensemble avec la stratégie du groupe.

Les responsables opérationnels des différentes agences assistés de leurs contrôleurs de gestion préparent pour leurs entités respectives un plan à deux ans, dont un budget détaillé pour l'année à venir. Les objectifs proposés font l'objet d'une validation par la Direction Financière et par la Direction Générale entre octobre et janvier. La Direction Financière et les Directeurs Généraux en charge des Régions consolident et commentent l'ensemble des plans par entité.

Tableau de bord hebdomadaire

Le contrôle de gestion édite chaque semaine un tableau de bord adressé à la Direction Générale qui contient notamment les réservations brutes et nettes de la semaine écoulée.

Contrôle budgétaire mensuel

Le budget annuel est périodisé et utilisé comme référentiel unique du contrôle budgétaire. Le compte de résultat et le bilan consolidés sont établis tous les mois par le département consolidation et transmis à la Direction Générale. Le département contrôle de gestion établit le contrôle budgétaire : validation des charges et produits en fin de période, mesure des écarts par rapport au Plan et/ou par rapport aux dernières actualisations budgétaires et analyse jusqu'à leurs éventuels impacts futurs.

Rapprochement avec les données comptables

Les systèmes comptables et de gestion bénéficient d'une alimentation identique (saisie unique des pièces comptables) et sont homogènes sur le plan méthodologique. Le cadrage mensuel systématique des restitutions budgétaires avec les arrêtés comptables permet de contrôler la fiabilité de l'information financière.

Actualisations

Trimestriellement, chaque structure établit une actualisation de son budget annuel. Ces exercices permettent d'affiner les tendances à fin d'année mais ne se substituent pas au Plan initial en termes de référentiel du contrôle budgétaire. Ces actualisations sont validées par la Direction Générale et la Direction Financière au sein de Comités trimestriels avec les responsables de chaque agence ou filiale. Elles sont présentées aux séances du Conseil d'Administration qui précèdent la publication des résultats trimestriels.

Flash du trimestre

L'actualisation des résultats du trimestre en cours est établie au cours des 10 premiers jours du dernier mois du trimestre. Sur la base de ces résultats prévisionnels, les objectifs sont, le cas échéant, redéfinis par la Direction Générale.

Planification et contrôle de l'atteinte des objectifs de signatures

Les objectifs de signatures sont arrêtés par la Direction Générale sur la base de prévisions de chiffre d'affaires établies par les responsables d'agences.

4.4.4.5. Contrôles sur les principes comptables clés et sur les estimations

Concernant les principes comptables clés et les estimations, les acteurs du contrôle interne s'assurent notamment à chaque clôture comptable de la correcte application des principes et modalités de la norme IFRS 15, le chiffre d'affaires et la marge consolidés du groupe étant reconnus à l'avancement.

Du point de vue technique, l'acte d'acquisition du terrain et la justification des avancements physiques des chantiers constituent des contrôles clés du dispositif de contrôle interne du groupe, en parallèle à l'actualisation au minimum trimestrielle des budgets à terminaison de nos opérations immobilières par les directions régionales concernées. Ces budgets d'opération sont examinés par les directions générales en charge des Régions préalablement aux clôtures comptables trimestrielles ; ils sont également revus par la Direction Financière lors des Comités trimestriels qui précèdent les arrêtés comptables semestriels et annuels, lesquels réunissent les directions régionales et générales autour de la Direction Financière.

Du point de vue commercial, la signature des actes authentiques de vente de chaque lot en VEFA est un élément probant, formalisé par les attestations systématiquement émises par les notaires, vente par vente.

4.4.4.6. Contrôles des risques de liquidité et de taux

Dans le cadre de l'analyse du risque de liquidité, la société a mis en place un processus intégré d'élaboration des prévisions de trésorerie de chacune de ces opérations immobilières, piloté par la Direction de la Trésorerie et des Financements et par la Direction du Contrôle de Gestion, des Budgets et du Reporting, placée sous la responsabilité de la Direction Financière.

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

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

4.4.4.7. Contrôles juridique et opérationnel

Sur le plan juridique, le Président-Directeur Général et/ou les Directeurs Généraux Régions de Kaufman & Broad SA sont mandataires sociaux de la majorité des filiales du groupe, soit à titre individuel, soit en tant que représentants permanents d'une société du groupe.

Sur le plan opérationnel, chaque Directeur d'Agence reçoit tous les ans par écrit de la Direction Générale ses objectifs annuels de performance. Le Directeur d'Agence et son équipe s'approprient ces objectifs en participant activement au processus budgétaire.

Lors des Comités trimestriels, les Directeurs d'Agence présentent au Directeur Général en charge de la région concernée et à la Direction Financière l'état d'avancement de chacun des programmes immobiliers qu'ils gèrent, ainsi qu'un bilan prévisionnel actualisé de chacune de ces opérations.

Chaque Directeur d'Agence doit aussi présenter au Comité Foncier et au Comité d'Engagement tous les nouveaux projets qu'il entend développer.

Enfin, les Directeurs d'Agence sont responsables du respect des procédures de contrôle interne du groupe au sein de leurs entités.

4.4.5. Contrôle interne relatif à l'élaboration de l'information comptable et financière

Le contrôle interne relatif à l'information comptable et financière de Kaufman & Broad s'organise autour des éléments suivants :

- la fonction comptable et financière, sous la responsabilité hiérarchique du Directeur Général Finances ;
- les systèmes d'information comptable et financière ;
- les procédures d'établissement des comptes ;
- le contrôle des engagements ;
- la communication financière ;
- la Direction du Contrôle de Gestion, des Budgets et du Reporting.

4.4.5.1. Fonction comptable et financière

La Direction Financière a pour rôle :

- la définition des normes et de la doctrine comptable du groupe ;
- la définition de la politique fiscale ;
- la détermination des échéances périodiques pour l'ensemble des départements concernés par l'établissement des comptes ;
- la mise en œuvre des outils de reporting, le contrôle de la fiabilité des processus de collecte et de traitement des données de base de l'information financière ;
- le contrôle de l'exactitude de ces données et de la cohérence des restitutions des systèmes d'information financière ;
- le contrôle de l'établissement des états financiers sociaux et consolidés dans le respect des normes, principes, règles et méthodes comptables en vigueur au sein du groupe ;
- l'analyse des écarts entre le budget et le réel ainsi que la mise en place et le suivi des mesures correctives adéquates ;
- le contrôle de la disponibilité des informations financières sous les formes et dans les délais requis par la Direction Générale.

L'information comptable et financière est établie, sous la responsabilité du Directeur Général Finances, par le Directeur Comptable et Consolidation.

4.4.5.2. Les procédures d'établissement des comptes

Des comptes consolidés sont établis tous les trimestres selon les normes IFRS. En général, le groupe communique ces informations comptables et financières au cours du mois qui suit leur établissement. La Direction Comptable et Consolidation est chargée de leur établissement. Pour ce faire, à partir des échéances fixées, la Direction Comptable et Consolidation communique à l'ensemble des services concernés des instructions sur le déroulement du processus de clôture précisant les informations à saisir, les retraitements à opérer et le calendrier de ces opérations. La Direction du Contrôle de Gestion, des Budgets et du Reporting revoit le compte de résultat consolidé préparé par la Direction Comptable et Consolidation, analyse les écarts significatifs et en fait part à la Direction Comptable et Consolidation.

Les états financiers en normes IFRS sont préparés sous la responsabilité du Directeur Général Finances puis soumis au Président-Directeur Général. Lors de l'arrêté des comptes consolidés semestriels et annuels, ces comptes sont examinés par le Comité d'Audit et par le Conseil d'Administration et revus (audit dans le cadre des comptes annuels et examen limité dans le cadre des comptes semestriels) par les Commissaires aux comptes préalablement à la communication financière sur ces résultats. Ils sont ensuite arrêtés par le Conseil d'Administration.

4.4.5.3. Procédures de contrôle des engagements hors bilan

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

4.4.5.3.1. Indemnités d'Immobilisation de Terrains

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

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

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

4.4.5.3.2. Garanties Financières d'Achèvement

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

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

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

Les états financiers en normes IFRS sont préparés sous la responsabilité du Directeur Général Finances puis soumis au Président-Directeur Général. Lors de l'arrêté des comptes consolidés semestriels et annuels, ces comptes sont examinés par le Comité d'Audit et par le Conseil d'Administration et revus (audit dans le cadre des comptes annuels et examen limité dans le cadre des comptes semestriels) par les Commissaires aux comptes préalablement à la communication financière sur ces résultats. Ils sont ensuite arrêtés par le Conseil d'Administration.

4.4.5.3.3. Covenants financiers

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

4.4.5.4. La communication financière du groupe

Outre le Président-Directeur Général, seules les personnes dûment mandatées par ce dernier sont habilitées à communiquer des informations à caractère financier au marché. Il s'agit en particulier du Directeur Général Finances.

La Direction Financière met en forme les documents suivants :

- document d'enregistrement universel, informations trimestrielles, comptes et rapport d'activité semestriels et annuels ;
- communiqués de presse financiers ;
- présentations pour les analystes financiers et investisseurs ;
- présentations pour les agences de notation.

Ces documents sont validés par le Directeur Général Finances et par le Président-Directeur Général. Les Communiqués de Presse financiers sont généralement soumis au Conseil d'Administration préalablement à leur publication.

4.4.6. Actualisation et examen du fonctionnement du dispositif de contrôle interne

Le dispositif actuel de contrôle interne de Kaufman & Broad tel que décrit ci-avant est complété par une veille opérationnelle, juridique et réglementaire visant à identifier et à anticiper les évolutions de l'activité, de la législation et de la réglementation française et européenne qui pourraient avoir un impact sur les équilibres économiques de la société. Cette fonction est assurée par la Direction Générale et par les différentes directions opérationnelles et fonctionnelles qui prennent toutes les mesures appropriées pour faire prévaloir le moment venu l'intérêt du groupe Kaufman & Broad.

La correcte application des procédures relatives à l'information comptable et financière est contrôlée par le département d'audit interne et ponctuellement par un cabinet d'audit indépendant, supervisé par le département d'audit interne de Kaufman & Broad. Les résultats de ces travaux, réalisés au siège social et dans la plupart des agences régionales du groupe (en fonction de leur contribution dans les états financiers consolidés), sont régulièrement communiqués au Comité d'Audit.

Ces diligences périodiques du département d'audit de Kaufman & Broad qui visent à s'assurer de la correcte application des procédures relatives à l'information comptable et financière ne conduisent pas à l'évaluation du dispositif global de maîtrise des risques opérationnels et financiers résultant de l'activité du groupe. Les informations qui précèdent ne sauraient donc correspondre à une évaluation de l'adéquation et de l'efficacité du système de contrôle interne de l'entreprise, car elles ne le couvrent pas dans son ensemble.

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

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

Dans un contexte où la production et l'usage des bâtiments contribuent pour près de 25 % aux émissions nationales de gaz à effet de serre, la conception, la construction et l'usage des bâtiments neufs et existants sont des leviers significatifs pour atteindre les engagements climatiques nationaux. Par conséquent, pour un groupe comme Kaufman & Broad, une partie de la réponse consiste à améliorer le bien-être des occupants et répondre à la demande des territoires et des citoyens en construisant une ville inclusive et des bâtiments performants.

À l'heure où les Français passent en moyenne plus de 80 % de leur temps à l'intérieur des bâtiments, la conception des logements et bureaux détermine le cadre et la qualité de vie des usagers. Cette attente est renforcée par le contexte liée au Covid : le temps passé au domicile et les pratiques professionnelles, culturelles, sportives ou loisirs réalisés au domicile ont fait évoluer la perception des ménages de leur habitat. Le confort d'usage et le bien-être des occupants sont donc au cœur des préoccupations du groupe et constituent une source d'innovation et de recherche de qualité.

**NOUS SOUTENONS
LE PACTE MONDIAL**



Kaufman & Broad s'engage auprès de l'initiative du Global Compact des Nations Unies et de ses dix principes soutenant les droits de l'Homme, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption. Le groupe renforce son engagement pour intégrer les Objectifs de Développement Durable à sa stratégie et plus particulièrement dans quatre des Objectifs de Développement Durable définis par l'ONU :

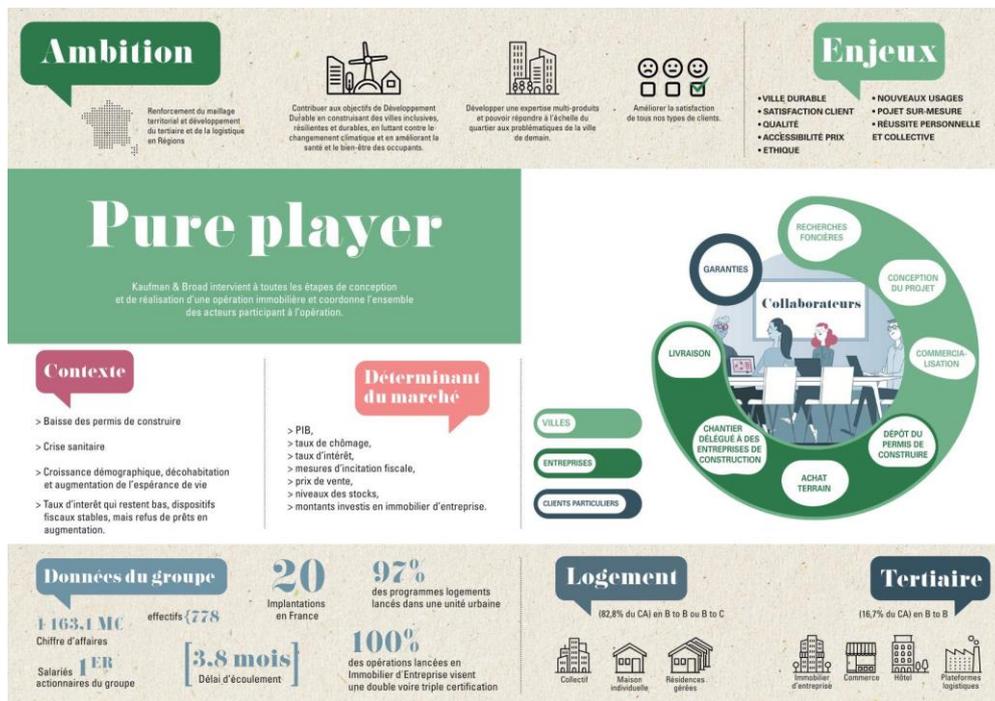
	<p>« Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients, et durables ».</p>		<p>« Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions ».</p>
	<p>« Établir des modes de consommation et de production durables ».</p>		<p>« Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein-emploi productif et un travail décent pour tous ».</p>

Conformément à l'article L. 225-102-1 du Code de commerce, revu suite à la transposition de la Directive 2014/95/UE sur la Déclaration de Performance Extra-Financière, et précisé par le décret n° 2017-1265 relatif à la publication d'informations non financières, le groupe publie ces informations pour son exercice 2021. Conformément au décret n° 2017-1265, Kaufman & Broad fait également vérifier ces informations, selon les modalités prévues par l'arrêté du 14 septembre 2018. Les informations publiées au titre de la RSE présentent ainsi une description du modèle d'affaires du groupe, des principaux risques liés à son activité, ainsi que des politiques mises en place pour réduire et gérer ces risques, ainsi que leurs résultats.

Conscient que l'activité de promotion immobilière a de fortes répercussions sociales, sociétales et environnementales, Kaufman & Broad publie des informations sur la prise en compte des impacts de son activité et sur ses engagements sociétaux. La section « Développement Durable » est organisée de manière à restituer les enjeux et les risques identifiés et à expliciter leur prise en compte dans la stratégie du groupe.

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

Le modèle d'affaires du groupe présenté ci-dessous, a été défini en prenant en compte les recommandations publiées par la Commission européenne dans les Lignes Directrices sur l'information non financière (méthodologie pour la communication d'informations non financières, 2017/C 215/01) et par l'International Integrated Reporting Council (IIRC) dans son Cadre de référence international portant sur le reporting intégré, de 2013. Sans forcément être exhaustive, cette formalisation du modèle d'affaires du groupe a pour but de représenter son cycle d'activité, ses produits, ainsi que l'environnement commercial dans lequel il évolue, de manière à mieux comprendre les enjeux, risques et opportunités détaillés dans la présente section. La section 1.1. du présent document d'enregistrement universel approfondit par ailleurs les caractéristiques essentielles de l'activité et du fonctionnement du groupe, et la section 2.1. détaille quant à elle certains indicateurs clés de son activité.



Faits marquants 2021 :

- Formation et sensibilisation des collaborateurs aux enjeux environnementaux :
 - 483 collaborateurs ont reçu une ou plusieurs formations liées aux enjeux environnementaux et RSE, ce qui représente 61,7% de l'effectif moyen.
 - 135 collaborateurs ont pu simuler leurs impacts carbone de leur sphère personnelle à travers l'outil de calcul MYCO2 créé par Carbone 4, dans le cadre de conférences animées dans l'entreprise
 - 120 collaborateurs réunis en séminaire pour le Bootcamp Bas Carbone K&B : une journée et demie de sensibilisation et de formation des équipes techniques sur les enjeux du dérèglement climatique, la méthodologie carbone appliquée à l'immobilier neuf, la RE2020 et les solutions pour y répondre.
- Intégration des enjeux RSE dans les comités décisionnels :
 - Mise à jour de l'outil KB Comités pour intégrer une section « Stratégie RSE » afin d'évaluer chaque programme lors des comités fonciers et d'engagement sur ses indicateurs RSE (potentiel piétonnier / cyclable ; préservation des sols et biodiversité ; trajectoire carbone ; impact sociétal), aux côtés des indicateurs économiques, financiers et technique.
 - Participation du Directeur RSE et Innovation à l'ensemble des comités depuis juillet 2021
 - Consolidation des indicateurs RSE des projets à l'échelle agences / groupe pour améliorer les tableaux de bord RSE ;
- Diffusion à toutes les équipes du Manuel des Spécifications et Procédures Environnementales K&B (MSPE K&B) : référentiel des bonnes pratiques généralisées à 100% de notre production en promotion immobilière.

Kaufman & Broad exerce en France, depuis plus de 50 ans, une activité de développeur-constructeur de logements neufs, à savoir de Maisons individuelles en village (maisons individuelles groupées), d'appartements, de logements sociaux et de résidences de services (d'étudiants, seniors non médicalisées, d'affaires ou de tourisme), d'hôtels, ainsi qu'une activité d'immobilier tertiaire (bureaux, commerces et entrepôts logistiques). En tant que promoteur, Kaufman & Broad est présent sur l'ensemble de la chaîne immobilière, pilotant l'opération depuis sa conception jusqu'à sa commercialisation :

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

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

Pour Kaufman & Broad, la RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise) c'est adopter un comportement responsable vis-à-vis de nos clients et de l'ensemble des parties prenantes sur les sujets sociaux, sociétaux et environnementaux. Leur première attente est de pouvoir avoir confiance envers notre groupe et notre marque.

- **Pour nos clients, à travers la qualité et la durabilité du bien qu'ils vont acquérir chez nous, en réalisant un investissement important de leurs économies.**
- **Pour les élus et les représentants des administrations locales, vis-à-vis de notre marque et de sa capacité à s'intégrer dans la vision de leurs territoires.**
- **Vis-à-vis de nos collaborateurs, grâce au parcours professionnel et à l'environnement de travail que nous pouvons leur proposer.**
- **Vis-à-vis de nos sous-traitants et fournisseurs, au travers des conditions dans lesquelles nous travaillons ensemble.**

Par ailleurs, le groupe s'engage à limiter l'impact des projets immobilier tout en créant une confiance dans notre façon de piloter ou superviser nos opérations.

Pour notre groupe, la meilleure façon d'apporter une confiance à nos parties prenantes passe par des principes fondamentaux qui doivent guider en permanence nos actions : la responsabilité et la transparence. Ces principes doivent s'exprimer dans toutes les dimensions de notre métier et à chaque étape de nos processus.

Nous exprimons notre ambition RSE autour de 5 axes clés, illustrant notre vision de la responsabilité :

- **Réaliser des espaces agréables à vivre pour tous, aujourd'hui et demain, par la qualité de la conception et la maîtrise de nos réalisations.**
- **Être acteur de la transition écologique de l'immobilier et des territoires, par l'innovation, la préservation des ressources et la participation à la lutte contre le dérèglement climatique**
- **Être considéré et reconnu comme un partenaire responsable des territoires, notamment pour l'emploi et l'identité des territoires**
- **Agir de manière transparente et responsable, notamment vis-à-vis de nos clients, des élus locaux des administrations, des riverains de nos chantiers ainsi que de nos sous-traitants.**
- **Œuvrer pour le développement du potentiel de nos collaborateurs et construire avec eux une culture de groupe forte.**

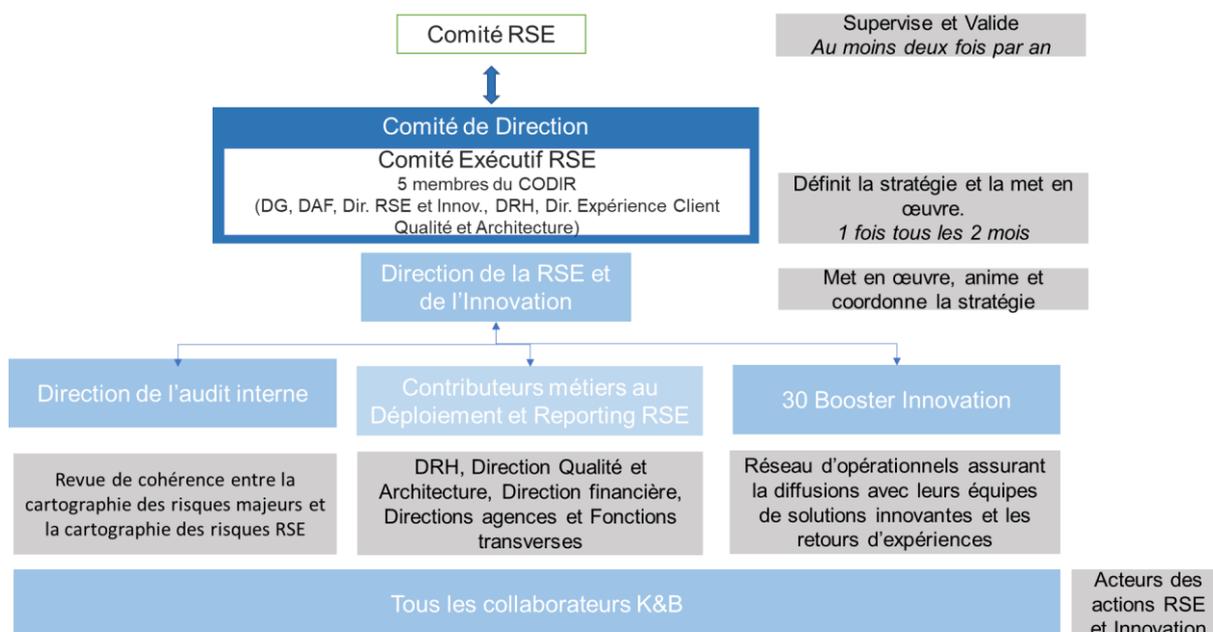
En tant qu'acteur responsable, nos engagements RSE constituent les leviers d'une démarche sincère, intégrée à notre projet d'entreprise, positionnant notre groupe et sa marque pour les années à venir.

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

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

4.5.1.1. RSE et Innovation : Gouvernance et organisation

4.5.1.1.1 Gouvernance de la RSE : Organisation dédiée au Développement Durable



Le Comité RSE et le Comité exécutif RSE

Au sein du conseil d'Administration, le Comité RSE se regroupe au moins deux fois par an pour superviser et valider les orientations stratégiques ainsi que les actions proposées par le Comité Exécutif RSE (qui se regroupe au moins une fois par trimestre). Les membres et la mission du Comité RSE est précisé dans la section 3.1.2.4 « Comité RSE » du présent document.

Le Comité Exécutif RSE réunit 5 membres du Comité de Direction : Direction Générale, Direction Financière, Direction des Ressources Humaines, Direction Qualité Architecture et Expérience Client et Direction RSE et Innovation.

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

La stratégie RSE est déployée dans les différents métiers et en lien avec les opérationnels par la mise en place de projets transversaux sur les enjeux prioritaires de la société, notamment l'amélioration de l'impact environnemental du groupe et de ses produits, la qualité, la satisfaction client, la gestion des compétences et des talents, les bonnes pratiques en matière de gouvernance et l'innovation.

Les équipes opérationnelles, qui pilotent les projets immobiliers, sont des acteurs clés de la mise en place des actions RSE du groupe. C'est pour cela que les enjeux environnementaux et sociétaux sont intégrés dans la construction du plan de développement des compétences des collaborateurs. En 2021, 510 heures de formations sont liées à la politique RSE du groupe auxquelles s'ajoutent les séminaires (Bootcamp bas

Carbone K&B ayant réuni 120 collaborateurs) et événements RSE dédiés (plus de 500 participants aux différents ateliers de la semaine européenne du développement durable par exemple).

4.5.1.1.2 L'innovation au sein de la Direction RSE et Innovation

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

Le déploiement de la stratégie par l'innovation

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

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

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

Le réseau des « Booster Innovation »

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

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

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

Les collaborations externes

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



Kaufman & Broad est par exemple membre et partenaire de :

- **Incubateurs :**
 -  **Paris & Co** (agence pour l'innovation, le développement économique et l'attractivité de Paris), **Pôle Ville durable** : programme d'incubation (deux appels à candidatures annuels), activité de veille et d'analyse sur l'innovation associée à la Ville Durable.
 -  **Catalyseur de l'Innovation**, incubateur du territoire Paris Ouest La Défense favorisant la collaboration entre start-up et grands comptes.
- **Réseaux Professionnels :**
 -  **Le Booster du Réemploi**, une structure regroupant des maîtres d'ouvrage publics et privés et des concepteurs pour inciter, promouvoir et faciliter l'intégration de matériaux de réemploi dans les immeubles.
 - **Observatoire de l'Immobilier Durable**, espace d'échange indépendant du secteur immobilier sur le développement durable. L'OID qui rassemble plus de 80 membres et partenaires sur toute sa chaîne de valeur. L'OID est une association qui participe activement à la montée en puissance des thématiques ESG, notamment sur la prise en compte de la biodiversité dans l'immobilier neuf et l'adaptation des bâtiments au dérèglement climatique.
 - **Institut Français pour la Performance des Bâtiments** est une alliance d'acteurs économiques qui s'attachent à mettre en œuvre, grâce à la connaissance opérationnelle, les moyens d'une transition énergétique et environnementale ambitieuse et efficace pour l'immobilier et la construction compatible avec le marché.
- **Entreprises, de la start-up au grand groupe, sur les thématiques innovantes :** par exemple partenariat global avec un constructeur automobile sur la porosité croissante entre immobilier et écomobilité, ayant eu plusieurs déclinaisons concrètes. Collaborations répétées avec des opérateurs de stationnements mutualisés, énergéticiens, acteurs de l'économie circulaire, etc.

La qualification des solutions innovantes

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

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

Les 5 grands axes d'innovations

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

Axe d'Innovation	Signification pour le groupe	Référence ou exemple d'un programme
Mobilités	<p>Notre ambition est d'enrichir les solutions de mobilité proposées aux usagers de nos programmes à travers une vision renouvelée de la gestion des déplacements, centrée sur la demande plutôt que sur l'offre, en intégrant une approche servicielle.</p> <p>Notre approche consiste ainsi à étudier la proposition de services de mobilités complémentaires voire alternatifs à la pratique de la « voiture individuelle », en cohérence avec la transformation des territoires sur lesquels nous intervenons.</p> <p>Thématiques ou solutions traitées (notamment) : Autopartage dans les immeubles collectifs, Véhicule électrique partagé, Stationnement mutualisés, déclinaison de</p>	<p>En collaboration avec Renault, les acquéreurs du programme Feel Wood à Villepreux se sont vu proposer ZOE électrique en location longue durée à des conditions avantageuses et avec des places de stationnement et les garages des maisons équipés de bornes de recharge.</p> <p>Plusieurs opérations Kaufman & Broad proposent une organisation du stationnement mutualisé et foisonné, comme par exemple l'opération Symbioz à Nantes, avec ZenPark.</p> <p>Voir également la section 5.1.2.2.4. Réduire l'impact carbone du Groupe : La mobilité</p>

	l'approche MAAs dans les projets immobiliers (vélos partagés, incitation au covoiturage, etc.)	
Économie Circulaire	<p>La ville résiliente que Kaufman & Broad participe à développer est une ville qui sait gérer ses ressources et rayonner, sans hypothéquer son avenir. L'économie circulaire, c'est la réflexion que nous portons sur tout le cycle de vie de notre production, pour améliorer sa performance environnementale globale et minimiser son impact carbone. En pratique, les innovations développées visent d'une part à limiter au maximum la consommation de matières, d'espace, d'eau et l'utilisation des énergies non renouvelables lors de la construction autant que dans les phases d'usage des bâtiments, tout en promouvant d'autre part dès la conception le recours à des matériaux durables, biosourcés, bas-carbone et/ou de réemploi ainsi que la préservation des sols et le développement de la biodiversité.</p> <p>Thématiques ou solutions traitées (notamment) : Gestion de l'eau, Construction bois pour les bureaux, Déconstruction sélective, ruches / pollinisation urbaine, toitures végétalisées, compensation carbone, réemploi de terres sur site, béton bas-carbone, biodiversité, îlots de chaleur urbain, etc.</p>	<p>Le projet Green Oak livré à Arcueil propose des faux planchers de réemploi, dans le cadre d'une collaboration avec la start-up Mobius.</p> <p>La Résidence pour Etudiants développée à Gagny intègre des matériaux de réemploi dans les espaces communs et également dans les espaces privés</p> <p>L'opération Harmonie Village Provençal d'Aix-en-Provence réemploie les terres excavées lors du chantier sur site, dans le cadre du projet paysager.</p> <p>La Tour Silva développée par Kaufman & Broad intègre 66 % de structure primaire bois.</p> <p>Voir également la section 5.1.2.2. Économie circulaire.</p>
Énergie	<p>Les enjeux d'une consommation respectueuse de l'environnement et locale concernent en premier lieu l'énergie. La décentralisation de la production d'énergie, vers des bâtiments partiellement producteurs et autoconsommateurs d'énergies renouvelables est une tendance forte. Par ailleurs, l'énergie du logement constitue l'une des principales dépenses contraintes des ménages, mais aussi l'un des principaux postes de l'impact carbone de l'usage d'un bâtiment.</p> <p>Notre ambition est d'anticiper les enjeux réglementaires, juridiques et économiques favorables à l'intégration de solutions de production d'énergies renouvelables dans nos projets.</p> <p>Thématiques ou solutions traitées (notamment) : autoconsommation individuelle et collective, tiers investisseur photovoltaïque, tiers investisseur chauffage biomasse, etc.</p>	<p>Le programme ICONIC, au Cap D'Agde, met en œuvre une technologie de géothermie marine (échange de calories avec la mer), dans le cadre d'une collaboration avec un opérateur énergétique.</p> <p>L'opération de Lagord intègre une toiture solaire photovoltaïque pour l'autoconsommation énergétique.</p> <p>L'opération d'Aménagement de Reims – Magasins Généraux développera un système énergétique dédié au quartier reposant sur la géothermie.</p> <p>Voir également la section 5.1.2.1.2. Réduire l'impact du groupe : la consommation d'eau et d'énergie du groupe et des occupants de nos projets</p>
Nouveaux Usages	<p>L'adage est bien connu : « en immobilier, c'est l'emplacement qui prime ». Cette notion d'emplacement renvoi à la question de la connectivité au territoire (partiellement couvert par l'axe « Mobilités »), mais aussi à la notion de l'immeuble et de l'urbain comme une « potentialité d'expériences individuelles et partagées », propice à la pratique des nouvelles façons de vivre, d'habiter mais aussi de travailler, de se divertir, de se cultiver, etc.</p> <p>Nous nous impliquons donc dans l'intégration de solutions servicielles, programmatiques ou techniques innovantes pour promouvoir la valeur d'usage dans nos réalisations.</p> <p>Thématiques ou solutions traitées (notamment) : Bail réel solidaire, Applications de voisinage, conciergeries de quartier, boîtes aux lettres connectées, maîtrise des charges de copropriété, logement inclusif pour personnes en situation de handicap, art dans les projets immobiliers, mise en place d'un syndic bénévole, etc.</p>	<p>L'opération le Chailly, à Chilly-Mazarin, propose un programme mixte comprenant de l'accession à la propriété dans le cadre du dispositif du Bail Réel Solidaire, permettant une économie significative sur le coût d'achat.</p> <p>Le programme Les Jardins de la Jaunaie, à Nantes Saint-Sébastien, propose une conciergerie connectée et un espace commun dédié au bricolage pour les résidents.</p> <p>L'opération Bordeaux ITSELF propose une innovation juridique autour de logements à personnaliser par les acquéreurs.</p>
Métiers	<p>La transformation digitale nous amène à repenser nos processus métiers, à repenser nos « workflow » pour viser une organisation plus souple, collaborative, qualitative et efficace.</p> <p>De la prospection foncière à la commercialisation, de la passation des marchés travaux au parcours client, le digital impacte toute notre chaîne de valeur. Bien au-delà d'une simple « numérisation » de nos procédés habituels, l'enjeu est pour nous de transformer nos modes de travailler, de faire évoluer notre organisation et d'adapter nos compétences pour gagner en qualité et en productivité.</p> <p>Thématiques ou solutions traitées (notamment) : Digitalisation des process, signature électronique, parcours client, recours au BIM, etc.</p>	<p>La signature électronique des marchés travaux a pu être mise en œuvre afin d'optimiser nos process autant que ceux de nos partenaires.</p> <p>La digitalisation de la saisie des données RSE des opérations à travers l'outil métier K&B Comité permet une amélioration de la saisie, une évaluation de la performance des projets en phase amont et une consolidation à l'échelle agences et groupe pour alimenter le reporting et la stratégie RSE.</p>

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

4.5.1.2. Dialogue avec nos parties prenantes

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

La cartographie des parties prenantes du groupe

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

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

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

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

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

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

Évaluation de la performance RSE

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

Afin d'intégrer pleinement l'amélioration de la performance extra-financière à la stratégie du groupe, les résultats de ces différentes notations font partie des objectifs de rémunération variable du PDG selon les modalités décrites dans le rapport figurant à la section 8.I.2. « Éléments composant la rémunération du Président-Directeur Général » du présent document universel d'enregistrement.

Les agences de notations extra-financières

- Gaïa Rating, agence de notation ESG d'Ethifinance, mène une campagne annuelle de collecte de données couvrant l'essentiel des PME-ETI cotées en France. Sur la base de ces informations, les sociétés sont notées sur leur niveau de transparence et de performance.
- Carbon Disclosure Project, une agence de notation extra-financière spécialisée sur les enjeux environnementaux et le changement climatique contribuant au développement de la stratégie environnemental du groupe.
- VIGEO qui évalue la RSE et l'intégration des critères ESG dans les opérations financières et stratégiques du groupe.
- MSCI évalue plus de 8 500 entreprises sur des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance. Une recherche a montré que ces critères ont affecté la performance de nombreuses entreprises.

Les informations extra-financières publiées dans cette section sont par ailleurs vérifiées par KPMG, qui exprime un avis sur la conformité et la sincérité de la déclaration de performance extra-financière (conformément à l'arrêté du 14 septembre 2018) en tant qu'organisme tiers indépendant.

Finance Verte

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

- la notation de l'agence extra-financière Carbon Disclosure Project ;
- la notation de l'agence extra-financière Vigeo ;
- nombre de m² tertiaire certifiés BREEAM en construction ;
- la part de logements (hors résidences gérées) livrés certifiés NF Habitat sur l'ensemble des logements.

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

Taxonomie européenne : éligibilité des activités

Suite à l'adoption du règlement (UE) 2020/852, le 18 Juin 2020 par le Parlement Européen et le Conseil, la Commission Européenne a mis en place un dispositif qui permettra aux entreprises ainsi qu'aux investisseurs, d'évaluer la performance environnementale des entreprises et d'identifier les activités économiques dites 'vertes', parmi les secteurs d'activités les plus émetteurs de gaz à effet de serre.

Kaufman & Broad fait partie des entreprises assujetties à cette réglementation, du fait de :

- Son effectif : qui est supérieur à 500 personnes.
- Le fait que l'entreprise est soumise à l'obligation de la publication d'une Déclaration de Performance Extra-Financière.
- La classification de ses activités Immobilières et de Construction comme éligibles à la taxonomie, à savoir : l'activité de construction de nouveaux bâtiments (Numéro 7.1), l'activité de rénovation de bâtiments existants (Numéro 7.2), l'activité d'acquisition et d'exercice de la propriété de biens immobiliers (Numéro 7.7).

Le groupe adapte sa stratégie, son process et ses outils opérationnels afin d'être conforme à la Taxonomie Européenne. Aujourd'hui limitée à l'éligibilité des activités aux deux premiers objectifs d'atténuation et d'adaptation au changement climatique, la communication sur les indicateurs financiers va s'étendre graduellement pour évaluer à terme l'alignement des activités de l'entreprise à l'ensemble des objectifs de la taxonomie.

- A compter du 31/12/2022, intégration du niveau d'alignement des activités aux deux premiers objectifs d'atténuation et d'adaptation aux changement climatique.

- A compter du 31/12/2023, la communication sur l'alignement sera étendue au reste des objectifs visés par la taxonomie

Les objectifs de la Taxonomie Européenne sont les suivants :

1. L'atténuation du changement climatique.
2. L'adaptation au changement climatique.
3. L'utilisation durable et la protection des ressources aquatiques et marines.
4. La transition vers une économie circulaire.
5. La prévention et la réduction de la pollution.
6. La protection et la restauration de la biodiversité et des écosystèmes.

Avant de pouvoir évaluer l'alignement d'une activité aux deux premiers objectifs d'atténuation, celle-ci doit d'abord respecter les droits humains et sociaux garantis par le droit international ; à savoir :

- Les normes du travail selon la déclaration de l'Organisation Internationale du travail.
- Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales.
- Les principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme.

Toutes les activités du groupe sont opérées de manière conforme aux droits humains et sociaux fondamentaux du travail. Kaufman & Broad veille au respect de ces droits à travers plusieurs éléments :

- La présence du CSE qui veille sur la santé et la sécurité des collaborateurs et des tiers au sein de l'environnement de travail (Voir 5.1.3.4. Qualité de vie au travail et relations sociales),
- La politique RH et managériale qui promeut l'épanouissement et l'évolution professionnels des agents.
- La vérification de la conformité réglementaire aux droits du travail des prestataires auxquels le groupe a recours en tant que maître d'ouvrage (Voir 5.1.4.4. Vis-à-vis des partenaires).

Le groupe réalise une veille constante des évolutions réglementaires notamment par la participation au groupe de travail sur la Taxonomie européenne de l'Observatoire de l'Immobilier Durable. L'objectif étant de suivre les indicateurs des critères techniques « Do Not Harm » et de contribution sur l'ensemble des programmes afin de calculer la part du chiffre d'affaire aligné à l'avancement dès 2022.

Afin d'adapter sa stratégie, le groupe a intégré dès le premier trimestre 2022, les critères techniques de la taxonomie dans les comités décisionnels à travers l'outil KB Comité. La conformité de chaque projet de promotion aux critères de la taxonomie européenne pour la « immeubles neufs » sera évaluée dès les phases amont de l'opération qui seront marquées comme « alignées » ou « non alignées ». Ces évolutions permettent de suivre les programmes de promotions immobilières alignés à la taxonomie et d'inciter à l'atteinte d'un ou plusieurs objectifs de contribution de la taxonomie européenne.

De plus, la direction RSE et les directions techniques ont intégré dans le Manuel des Spécifications et Procédures Environnementales des critères conformes à la taxonomie européenne afin que l'ensemble des nouveaux projets soient alignés à certains points de la réglementation telle que :

- L'intégration d'un objectif de valorisation des déchets de chantiers,
- La généralisation d'équipements hydro-économiques,
- La lutte contre les polluants, notamment le recours à des produits A et A+ en intérieur,
-

Chiffre d'affaire éligible à la taxonomie européenne

Activité du groupe	Code(s)	Chiffre d'affaire en millions €* milliers €*	Proportion du chiffre d'affaire
Logements (promotion immobilière)	4110A	1 109 088	86,53 %
Tertiaires (promotion immobilière)	4110B – 4110C	165 527	12,91 %
Total des activités éligibles à la T.E.		1 274 615	99,44 %
Showroom – autres**	4649Z	7 185	0,56 %
Total des activités non éligibles à la T.E.		7 185	0,56 %
Total (A+B)		1 281 800	100 %

*Chiffres d'affaires hors JVT

** Autres : activité Terrains, MOD et de Distribution et service représentant moins de 0.01 %

CAPEX : Les dépenses d'investissement éligibles à la Taxonomie :

L'activité de promoteur de Kaufman & Broad induit des dépenses d'investissements et de fonctionnements éligibles à la taxonomie Européenne, du fait de leur lien aux activités la construction de nouveaux bâtiments, de la rénovation de bâtiments existants ainsi que l'activité d'acquisition et d'exercice de la propriété de biens immobiliers.

Kaufman & Broad intervient sur ses projets en qualité de maître d'ouvrage, le groupe fait donc appel aux services de différentes entreprises selon l'étape du cycle de vie d'un programme :

- Conception des projets : Architectes, maîtres d'œuvre, bureaux d'études.
- Production des projets : Entreprises de construction ayant différentes expertises.

Les entreprises intervenantes détiennent un capital de production qui leur est propre (grues, des centrales à béton, des usines de construction en bois, ordinateurs, etc), pour le groupe, le coût de ces investissements correspond donc à des achats, dont 72,5% sont éligibles à la Taxonomie Européenne.

Nos Capex correspondent ainsi à des coûts de structure, ainsi que, pour l'exercice 2021, de l'achat des murs d'une résidence de service pour étudiants, identifié dans les Capex éligibles. Cet indicateur permettra d'identifier, à terme, la trajectoire d'alignement à la Taxonomie.

Classification	Capex Global en milliers d'euros	CAPEX Eligibles en milliers d'euros	Par du Capex éligible	OPEX : Les
Immobilisations incorporelles	3 850 059			
Agencements Installations	520 746,00			
Matériel informatique	733 827,00			
Mobilier de Bureau	66 628,00			
Avances sur immobilier en cours	11 817 615,00	11 817 615,00	63%	
Batiments et aménagements	916 320,00	916 320,00	5%	
Boutiks	312 137,00	312 137,00	2%	
Véhicules	641 802,00	641 802,00	3%	
Matériel digital	- 8 651,00			
Total	18 890 483,00	13 687 874,00	72%	

dépenses de fonctionnement éligibles à la Taxonomie :

Nos Opex éligibles à la taxonomie Européenne correspondent à des coûts de R&D, de loyers court-termes non-capitalisés, des charges d'entretien, de maintenance et de fonctionnement des bâtiments et actifs que nous utilisons.

Dénomination des OPEX	Opex au sens de la taxonomie	Opex éligible à la taxonomie	Part des Opex éligibles
Locations et Charges locatives	6 700		0%
Charges Locat. de Coprop.	(876 636)	(876 636)	17%
Locations Télécopieurs	(121 075)		0%
Forfaits déplacements	(14 642)	(14 642)	0%
Indemnités kilométriques	(266 224)		0%
Essence	(631 981)	(631 981)	12%
Entretien véhicule	(961 663)		0%

Location véhicules	(175 466)	(175 466)	3%	Les
Assurances Véhicules	(261 684)		0%	
Frais voyages & déplacements	(691 279)	(691 279)	13%	
Frais de mission (personnel)	(631 709)		0%	
Réceptions (personnel)	(224 646)		0%	
EDF-GDF Eau	(234 534)	(234 534)	5%	
Entretien Répar. biens immo	(661 540)	(661 540)	13%	
Contrat de Maintenance	(284 217)	(284 217)	6%	
Total	(5 160 660)	(2 693 660)	52%	

Opex éligibles à la Taxonomie Européenne représentent 52% des Opex. Un exercice comptable visant à isoler les couts liés à l'achat d'électricité est en cours.

Note : la poursuite du déploiement de la Taxonomie Européenne et la précision des pratiques de place pourra conduire à des ajustements et précisions des postes éligibles.

4.5.1.3. Évaluation des risques, enjeux et opportunités RSE

Le groupe dispose d'une cartographie des risques RSE spécifique, établie à partir d'un travail d'analyse des risques extra-financiers applicables aux activités de Kaufman & Broad (conséquences sociales et environnementales de l'activité, effets de l'activité quant au respect des droits de l'homme, à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale), de l'analyse des processus et documents existants, d'une étude sectorielle, ainsi que d'entretiens menés auprès de managers et de cadres dirigeants du groupe.

Les risques identifiés font l'objet d'une évaluation sur la base d'une grille de critères prenant en compte l'impact et la probabilité d'occurrence de chaque risque, afin d'établir une cotation des risques nets. L'exposition aux risques est évaluée sur la base des processus en place et de leur degré d'efficacité estimé par les managers et les cadres dirigeants du groupe interrogés.

La majorité de ces risques extra-financiers peuvent être compris en lien avec certains risques présents dans la cartographie des risques du groupe. Ces liens sont indiqués tout au long de la Déclaration de performance extra-financière et détaillés dans les renvois du tableau ci-dessous (faisant référence aux sections 4.1 « Facteurs de risques » et 4.2.1.3 « Les systèmes de gestion des risques de l'entreprise »). Il est à noter que la lutte contre la corruption et trafic d'influence fait l'objet d'une cartographie ainsi que d'un processus de gestion dédiés.

La cartographie des risques RSE a été réalisée par un cabinet de conseil au cours de l'exercice 2020 et mis à jour en 2021. Afin de réaliser cette mise à jour, les définitions des risques et réponses sur la grille de critères 2020 ont été revu lors d'entretiens individuels par les managers et cadres dirigeants interrogés en 2020. En 2021, l'évaluation des risques à l'issue des entretiens initiaux a été revue et validée par le COMEX RSE.

La cartographie des risques RSE est actualisée tous les 2 ans et revue chaque année par le COMEX RSE.

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

La cartographie des risques RSE a été réalisée par un cabinet spécialisé au cours de l'exercice 2018 et actualisée en 2020 suivant une méthode similaire. En 2020, l'évaluation des risques à l'issue des entretiens initiaux a été revue et validée par la Direction de l'Audit Interne, la Direction de la Qualité, la Direction des Ressources Humaines, la Direction Financière & Relation Investisseurs et la Direction RSE, puis présentés au Président-Directeur Général. La cartographie des risques RSE sera actualisée tous les 2 ans et revue chaque année par un Comité interne.

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

Enjeux environnementaux du groupe

Risque	Signification pour le groupe	Référence
Manque d'anticipation et d'innovation dans les produits et services proposés	Proposer des produits et/ou services adaptés aux nouvelles attentes des parties prenantes (type de logement, usages, accessibilité, performance environnementale, services, qualité, etc.). Effectuer une veille sur les innovations et développer l'intégration des acteurs innovants. Partager les connaissances sur les innovations aux équipes.	5.1.1.1.2 L'innovation au sein de la Direction RSE et Innovation 5.1.4.1.2. Répondre à de nouveaux besoins 5.1.2.2. Économie circulaire 5.1.2.1.3. Réduire l'impact carbone du Groupe : L'écoconception des bâtiments et l'utilisation des matériaux bas carbone
Risques liés à la transition bas-carbone (coûts, réglementations, attentes, etc.)	Anticiper les réglementations en matière de transition écologique (réglementations thermiques, publications, etc.) ainsi que la hausse des coûts de l'énergie et du prix de la tonne carbone. Prendre en compte les attentes des parties prenantes (investisseurs, client, salariés, collectivités, ...).	5.1.2.2. L'atténuation du dérèglement climatique 5.1.2.1.2. Réduire l'impact du groupe : la consommation d'eau et d'énergie du groupe et des occupants de nos projets. 5.1.2.1.3. Réduire l'impact carbone du Groupe : L'écoconception des bâtiments et l'utilisation des matériaux bas carbone
Non-prise en compte des enjeux environnementaux des bâtiments à toutes les étapes du cycle de vie (conception, construction, exploitation et rénovation)	Prendre en compte les attentes des collectivités en matière de performance environnementale (certifications, solutions innovantes sur le plan environnemental, etc.) à coût raisonnable. Anticiper les futures réglementations et normes, maîtrisés les coûts.	5.1.2.1.3. Réduire l'impact carbone du Groupe : L'écoconception des bâtiments et l'utilisation des matériaux bas carbone 5.1.2.1.2. Réduire l'impact du groupe : la consommation d'eau et d'énergie du groupe et des occupants de nos projets 5.1.2.3. Intégrer la préservation de la biodiversité dans la stratégie du groupe 4.1.2.9 Risques liés à la pollution
Risques liés à la résilience au changement climatique des bâtiments vis-à-vis du changement climatique	Anticiper les réglementations et prendre en compte les attentes notamment des investisseurs (ex. publications) et l'impact du changement climatique sur l'activité (événements naturels extrêmes impactant la réalisation des chantiers).	5.1.2.22. L'atténuation du dérèglement climatique 4.1.2.10 Risques liés aux circonstances climatiques
Risques liés à la détection tardive d'une zone environnementale sensible	Réaliser des études environnementales en amont pour maîtriser l'impact environnemental des opérations et répondre aux contextes du territoires	5.1.2.3. Intégrer la préservation de la biodiversité dans la stratégie du groupe

Enjeux liés aux ressources humaines du groupe

Risque	Signification pour le groupe	Référence
Fidélisation des collaborateurs et rétention des talents	Attirer et retenir les talents nécessaires pour développer l'activité et conquérir des parties de marché. Anticipation du processus de remplacement des hommes clés. Prise en compte des évolutions réglementaires et de l'impact sur le dimensionnement des équipes.	4.1.3.1. Risques liés à la dépendance des dirigeants 4.1.3.2. Risques liés aux Ressources Humaines 4.2.2.3.1. Gestion des risques liés aux Ressources Humaines et à la dépendance à l'égard des dirigeants 5.1.3.1. Gestion des talents 5.1.3.5. Égalité des chances et de traitement
Développement et maintien des compétences nécessaires au groupe	Politique de formation adaptée aux besoins du groupe. Prise en compte des évolutions réglementaires par la formation. Mutualisation des ressources et des savoir-faire.	5.1.3.2. Développement des compétences
Risque lié en matière de santé, sécurité et bien-être des collaborateurs	Respect des obligations légales en matière de santé et sécurité au travail. Prendre des mesures pour garantir la santé des salariés, y compris en période de pandémie. Prendre en compte et valoriser la satisfaction des salariés afin d'éviter une dégradation de la relation clients en raison d'un absentéisme plus élevé.	5.1.3.4. Qualité de vie au travail et Relations Sociales

Enjeux sociétaux du groupe

Risque	Signification pour le groupe	Référence
Insatisfaction client (conformité contractuelle et accompagnement des clients)	Valoriser la qualité d'accueil, de service ou de la relation client. Gestion des réclamations clients. Respect des obligations contractuelles. Considérer la satisfaction client comme un facteur déterminant pour l'image du groupe.	5.1.4.1.3. L'accompagnement client Kaufman & Broad en logement : assurer un suivi personnalisé à chacun des clients 1.4.4. Méthode de commercialisation
Recours sur les opérations	Anticipation du risque de recours dans le montage des projets et identification des environnements à risque en matière de recours. Développer de communication avec les riverains et les collectivités locales.	5.1.4.1.3. L'accompagnement client Kaufman & Broad en logement : assurer un suivi personnalisé à chacun des clients 4.1.2.14. Risques liés aux couvertures d'assurances 5.1.4.2.3 Une implication durable auprès des collectivités
Disponibilité des fournisseurs de construction de qualité et compétitifs	Trouver des fournisseurs disponibles, qualifiés et capables de répondre aux cahiers des charges dans les délais. Éviter une dégradation de la qualité des travaux générant une insatisfaction des clients.	5.1.4.3.1 Achats et sous-traitance 4.1.2.3. Risques liés aux relations avec les fournisseurs 4.1.2.5. Risques liés à la gestion des programmes
Non-respect par les fournisseurs et sous-traitants de leurs obligations en matière sociale et environnementale	Respect de la législation du travail sur les chantiers (y compris conditions d'hygiène et de sécurité, travail dissimulé, gestion des déchets, etc.) afin d'éviter un dérapage des délais ou financiers liés à des non-conformités par les fournisseurs de leurs obligations.	5.1.4.3.1. Achats et sous-traitance 5.1.4.2.2. Limiter les nuisances du chantier et instaurer le dialogue autour du projet
Capacité à répondre aux attentes des territoires en matière d'aménagement	Développer la relation avec les élus et les collectivités locales afin d'éviter des reports ou suppressions des autorisations par les élus locaux. Anticiper et prendre en compte l'impact des élections nationales ou locales sur les règles et les normes applicables (dispositions législatives, fiscales et d'aménagement urbain).	5.1.4.2. Vis-à-vis des collectivités
Conception et commercialisation de produits accessibles financièrement	Adapter les offres au marché des logements sociaux en réponse aux attentes des collectivités et élus. Opportunité de développement sur ce nouveau marché non saisi.	5.1.4.2.1. Contribution au développement économique et social des territoires : faciliter l'accès au logement
Non-respect de la réglementation et manquement à l'éthique	Prendre en compte des obligations réglementaires liées aux enjeux d'éthique et de conformité (GDPR, Sapin II, etc.). Sensibiliser et former les collaborateurs sur ce sujet.	5.1.4.3.2. La conformité et l'éthique chez Kaufman & Broad 4.1.2.13. Risques liés aux tentatives de fraude, d'escroquerie et de corruption

Opportunités dans les activités en lien avec la transition écologique et les enjeux sociétaux du territoire. (Green Business)

L'identification des risques et l'intégration des enjeux climatiques, environnementaux et sociétaux dans nos métiers, process et culture de l'entreprise amène la société à enrichir son modèle économique sur des activités alignées avec la transition écologique et à se développer ainsi dans les activités dites « vertes », Kaufman & Broad a par exemple :

Enjeu	Action du groupe – opportunité	Référence
Environnemental – préserver la biodiversité et lutter contre l'artificialisation des sols en restaurant d'anciennes friches	En 2020, Kaufman & Broad créé la société, Aménagement & Territoires, elle s'inscrit dans la continuité d'un savoir-faire immobilier de plus de 50 ans avec la volonté d'intervenir en amont dans des projets d'aménagement de grande envergure et de mettre au service des collectivités locales une expertise immobilière solide et multiple : résidentiel, logements étudiants ou seniors, bureaux, commerces, hôtellerie, équipements publics etc. La création de cette filiale démontre la volonté du groupe de répondre au double enjeu des villes : « lutter contre le dérèglement climatique et renforcer le lien social ». La mission de A&T est d'accompagner les Villes dans leur évolution, opérer de profondes mutations à l'échelle d'un quartier engage pleinement notre responsabilité d'aménageur. L'enjeu est de créer des quartiers bas carbone, résilients, des paysages urbains écologiques, qui vivent, répondent aux attentes de tous, font sens et rassemblent. Kaufman & Broad a initié de grands projets de rénovation de friches industrielles, à l'image du projet des Magasins Généraux à Reims (80 000m ² SDP environ). Ces projets créent de la valeur pour les parties prenantes (résorption de la friche, apport de services, de nature en ville, de qualité architecturale) et l'entreprise. Ces projets	4.5.2.3. Intégrer la préservation de la biodiversité dans la stratégie du groupe

	<p>permettent aussi de répondre aux enjeux environnementaux et allègent la pression sur l'étalement urbain.</p> <p>Exemple : A&T travaille actuellement sur le développement de près de 700 000 m², et plus de la moitié de nos projets se développent déjà sur des terrains qui étaient déjà bâtis.</p>	
<p>Environnemental – Atténuation du changement climatique : Accompagner les entreprises dans l'évolution « verte » de leurs immeubles.</p>	<p>L'immobilier d'entreprise s'affirme comme un des métiers stratégiques de Kaufman & Broad pour accompagner nos partenaires utilisateurs dans leurs transition écologique.</p> <p>Pour toutes les entreprises, l'emplacement et la performance environnementale de leurs immeubles de bureau constitue une part significative de leur scopes 1 et 2, voir 3 de leurs émissions de CO₂eq. C'est en particulier vrai pour les entreprises de services pour lesquelles l'immobilier représente une proportion élevée de leur impact environnemental. Selon une étude JLL, 79% des entreprises ciblent en priorité des actifs qui les aideront à diminuer leur empreinte carbone.</p> <p>Les équipes immobilières d'entreprise ont intégré les enjeux RSE de leurs prospects dans leurs stratégie technico-commerciale. Elles proposent à leurs prospects, des Directions Immobilières de grandes entreprises, des offres de réhabilitation et de concrétisation de leur schémas directeurs immobiliers à même de répondre à leurs objectifs climatiques, autant que des programmes qui participent activement au bien-être et au confort des utilisateurs et aux nouveaux modes de travailler.</p> <p>Pour chaque bâtiment d'immobilier d'entreprise, le groupe vise une double certification voire triple certification. Ces différentes certifications et labels sont un gage de qualité envers nos parties prenantes.</p> <p>Exemple : En 2021, le groupe a par exemple remporté un projet de campus tertiaire de dernière génération pour le compte des utilisateurs EDF et Stellantis. Le programme prévoit la dépollution, désimperméabilisation et renaturation d'un ancien parc d'activités.</p>	<p>4.5.2.2. L'atténuation du dérèglement climatique</p> <p>4.5.2.1.3. Réduire l'impact carbone du Groupe : L'écoconception des bâtiments et l'utilisation des matériaux bas carbone</p> <p>4.5.2.1.2. Réduire l'impact du groupe : la consommation d'eau et d'énergie du groupe et des occupants de nos projets</p> <p>4.5.4.1.1. Politique de certification et labellisation</p>
<p>Environnemental – Préservation des ressources : Réaliser des projets de réhabilitation lourdes des immeubles existants</p>	<p>L'intégration de la logique carbone et du principe de l'Analyse du Cycle de Vie (ACV) dans notre culture de conduite d'opération nous amène à détecter des opportunités de projets de réhabilitation lourde. Ces opérations ont la vertu de permettre la conservation de la structure de l'immeuble existant, optimisant d'autant le bilan carbone de l'opération, la performance économique du projet et son acceptabilité par les parties prenantes.</p> <p>Exemple : L'opération Highlight (24 000m² SDP) consiste ainsi en la réhabilitation lourde et extension d'un ancien immeuble de bureaux. Emblématique d'une nouvelle activité à valeur ajoutée économique, environnementale et sociétale, le groupe a décidé de faire de ce projet son futur siège, avec un emménagement prévu à l'été 2022. La structure du bâtiment de 14 étages a été conservée. Avec l'ajout d'une extension neuve, Kaufman & Broad a réhabilité 17 600 m² d'espace de travail collaboratif.</p>	<p>4.5.2.3. Intégrer la préservation de la biodiversité dans la stratégie du groupe</p>
<p>Sociétal – logements Réaliser des logements abordables pour tous avec les exigences de qualité de l'accession</p>	<p>Pour faire face aux besoins de logements abordables à tous, Kaufman & Broad a créé en 2021 la filiale Kalilog. La société est spécialisée dans la réalisation de logements sociaux avec les mêmes standards de process et qualité que les projets d'accession. Elle opère sur tout le territoire, y compris les zones dans lesquels Kaufman & Broad n'opère pas (en dehors des grandes métropoles soit en zones 2 et 3 sociales, zones Pinel B2 et C). Kalilog développe des projets VEFA 100 % sociale « sur-mesure » pour les Collectivités, adaptés à chaque région, dans un délai optimisé. Cette offre constitue une nouvelle réponse devant permettre aux collectivités de pouvoir atteindre le seuil de 25 % de logements sociaux imposé par la loi SRU. Mais aussi, elle offre la possibilité de garder les jeunes, les familles et les seniors sur le territoire qu'ils souhaitent, tout en profitant de la sécurité d'un groupe comme Kaufman & Broad, et du savoir-faire d'une équipe dédiée à cette activité. Kaufman & Broad travaille étroitement avec les bailleurs sociaux afin de contribuer à la construction de logements sociaux, logements à destination de foyers à plus faibles revenus.</p> <p>Objectif : Kalilog se fixe pour objectif la livraison de 1 500 logements abordables d'ici 2026.</p>	<p>4.5.4.2.1. Contribution au développement économique et social des territoires : faciliter l'accès au logement</p>
<p>Sociétal – logements adaptés aux besoins du territoire</p>	<p>Kaufman & Broad répond à l'enjeu national sociétal du maintien à domicile des personnes en perte d'autonomie (d'ici à 2060 : près d'un tiers des Français auront plus de 60 ans, et que les plus de 85 ans seront plus de 5 millions). Pour répondre à cette demande, Kaufman & Broad a lancé en 2017 en association un concept innovant : « Cosy Diem », une filiale du groupe dédiée au développement et à</p>	<p>4.5.4.2.1. Contribution au développement économique et social des territoires : faciliter l'accès au logement</p>

<p>Résidence services séniors</p>	<p>l'exploitation de résidences séniors. Ce concept vise à répondre aux besoins d'autonomie et d'indépendance de cette population souhaitant prolonger son autonomie, tout en profitant d'une présence et d'un cadre convivial.</p> <p>Implantées au cœur des villes, les résidences Cosy Diem ont été conçues comme de véritables lieux de convivialité. Chaque maison s'articule autour d'un espace central qui dessert des lieux de vie communs (restaurant, bibliothèque, bar, espace forme...). Les résidents peuvent y vivre sans obligation, profitant – ou pas – des espaces partagés, de divertissement ou d'activités.</p> <p>Objectif : constituer d'ici à 5 ans un portefeuille d'une dizaine de projets gérés par Cosy Diem. A ce jour, 9 résidences sont en cours de construction, en développement ou à l'étude (5 projets validés représentant 426 logements pour un investissement de 68M€).</p>	
<p>Sociétal - logements adaptés aux besoins du territoire</p> <p>Résidences pour étudiants et jeunes actifs</p>	<p>Kaufman & Broad a pour objectif de développer des résidences étudiantes afin de satisfaire au besoin sociétal croissant de logements dans ce secteur. Celui-ci s'explique notamment par l'allongement de la durée des études, le métropolisation des territoires et la décohabitation des étudiants et jeunes actifs.</p> <p>L'objectif de Kaufman & Broad est aussi d'associer des services pour les étudiants en complément de l'offre de logement. Les immeubles neufs permettront également aux habitants d'adopter avec facilité les éco-gestes du quotidien, seul mais aussi avec la puissance de l'action collective des résidents pour maximiser l'impact des actions individuelles bénéfiques pour l'environnement et la société.</p> <p>En 2021, Kaufman a ainsi pris une participation majoritaire de 60% dans la société d'exploitation de résidences pour étudiants NéoResid.</p> <p>Objectif : constituer d'ici à 5 ans un portefeuille de 6 projets neufs gérés par Neoresid. A ce jour, 6 projets sont en cours de construction, de développement ou à l'étude, représentant un investissement en capital de l'ordre de 36M€.s sont en cours de construction ou validés, représentant 285 logements et un investissement total de 20 M€.</p>	<p>4.5.4.2.1. Contribution au développement économique et social des territoires : faciliter l'accès au logement</p>

4.5.2. La stratégie et les indicateurs environnementaux

Engagements/ Objectifs du groupe	Politiques et actions du groupe en 2021
Diminuer de 28% les émissions carbone du scope 1&2 entre 2019 et 2030	Développement du Pack Mobilité K&B, Accord de Télétravail et Expérimentation des véhicules électriques de fonction - 6,4% entre 2019 et 2021
Diminuer de 22% les émissions carbonées par m² livrés sur la phase de construction et d'usage pour l'activité de promotion logement et bureau	- 8,0% entre 2019 et 2021
100 % des projets tertiaires lancés (après le comité d'engagement) visent une double certification/labellisation qualité, environnementale et sociétale	100 % en 2020 et 2021
Sensibiliser les collaborateurs aux enjeux de la RSE et du climat	<p>Campagne de sensibilisation 2021 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 483 collaborateurs ayants suivi au moins 1 formation RSE - 447 participants aux animations réalisées lors de la Semaine Européenne du développement durable - 120 participants Bootcamp Bas Carbone K&B - 115 participants aux ateliers MYCO2
Obtenir le niveau « Leadership » à l'évaluation « Climate Change » du Carbon Disclosure Project d'ici fin 2024	Passage de la note C à B entre 2020 et 2021

S'engager pour une politique « Bilan d'arbres positifs » sur chaque nouveau projet dès 2021	Intégré dans le Système de Management Environnemental en 2021 et évolution des outils pour un suivi de l'indicateur effectif réalisé sur chaque projet Sur les opérations livrées en 2021 : plus de 90% déjà conformes
100 % des programmes logements lancés avec un espace végétalisé	Intégré en 2021 dans le système de management environnemental du groupe.
100 % des matériaux bois utilisés sur les programmes sont éco-certifiés (PEFC – FSC - ...)	Intégré en 2021 dans le « Manuel des Spécifications et procédures environnementales » K&B
5 programmes intégrant des matériaux de réemploi	Membre fondateur du Booster du réemploi : 5 projets en cours suivis. Livraison de GreenOak en 2021 (8700 m² SDP de faux plancher de réemploi). avec le Booster du Réemploi.
Engagement pour diminuer la consommation d'eau de nos projets	Généralisation d'équipement hydro-économe sur les nouveaux projets en 2021

4.5.2.1. Outils métiers, référentiels et processus environnementaux

4.5.2.1.1 Pour les projets de promotion immobilière

Mesurer pour progresser : Kaufman & Broad a déployé et continue de développer des outils d'évaluation, consolidation et reporting d'indicateurs RSE sur la totalité de sa production pour mettre en œuvre et suivre la stratégie RSE de l'entreprise. Cette méthodologie vise à pouvoir suivre le plan d'action par des indicateurs de performances extra-financiers liés à des objectifs et/ou engagements ambitieux et cohérents.

Outil de saisie et évaluation des indicateurs RSE des opérations : K&B Comité

En 2021, Kaufman & Broad intègre dans l'outil métier K&B Comités un module d'évaluation afin d'explicitier les impacts environnementaux et sociaux des projets au moment des comités de décision, au même niveau que les enjeux techniques, marketing et financier et faire partie intégrante des critères de choix/validation. Cet outil évalue chacun des projets sur plusieurs thématiques : la mobilité et la densité de services accessibles à pieds et à vélo, la préservation des sols et la biodiversité, l'impact carbone (dont l'efficacité énergétique) et l'impact sociétal. De plus la participation du Directeur RSE et Innovation à ces comités permet un échange direct avec les équipes sur la stratégie RSE de chacun des projets. Les données RSE saisies au moment des comités sont mise à jour au cours de la réalisation du projet et vérifiées à la livraison de l'opération. Elles participent ainsi à alimenter les tableaux de bord RSE et alimentent la stratégie et le reporting du groupe.

Référentiel des Spécifications et Procédures Environnementales K&B

La Direction RSE et les Directions Techniques du groupe ont également créé et diffusé le Manuel des Spécifications et Procédures Environnementales Kaufman & Broad (MSPE K&B). Celui-ci s'applique depuis 2021 à l'ensemble des projets initiés par le groupe. Ce référentiel fait partie du système de management environnemental du groupe et généralise les bonnes pratiques environnementales à 100% de la production en cohérence avec la politique du groupe sur plusieurs thématiques :

Thématique	Exemple d'application
Préservation de l'eau	Généralisation des équipements hydro-économiques basés sur les critères de la taxonomie européenne
Préservation des sols	Généralisation du recours au réemploi des terres sur site
Forêt et matériaux biosourcés	Recours systématique à du bois certifié PEFC / FSC
Conception des ouvrages et travaux	Généralisation de l'application de la Charte Chantier Faible nuisance K&B
Confort et sensibilisation des acquéreurs et des utilisateurs	Généralisation des revêtements aux teintes claires

Ce document fait partie du Système de Management

Responsable du groupe et fait l'objet d'une amélioration continue.

Consolidation et contrôle des indicateurs RSE

Les indicateurs RSE des opérations sont consolidées à l'échelle des agences et du groupe. Les indicateurs RSE sont également en cours d'intégration dans les outils permettant la consolidation des indicateurs financiers. Ces tableaux de bord participent à la construction des indicateurs de performance environnementale et sociétale du groupe et au suivi de la stratégie RSE par le COMEX RSE. Le groupe a également prolongé en 2021 les actions relatives à l'amélioration des processus de contrôle, d'audit interne et gestion des non-conformités des données RSE, en adaptant les processus existants.

4.5.2.1.2 Pour les activités administratives

L'impact des activités administratives représente environ 2% des émissions de CO₂eq totales associées à nos activités. L'impact est néanmoins suivi avec une grande attention en raison de l'emprise très directe de l'entreprise sur ces activités. Un plan d'actions de réduction des impacts concrétise l'engagement du groupe et des collaborateurs au quotidien dans la réduction de l'impact carbone de l'entreprise. Parmi les indicateurs figurent notamment :

- La consommation en énergie et eau des immeubles de bureaux que nous occupons,
- La consommation et les types d'énergies utilisées pour le déplacement des collaborateurs,
- Le suivi de l'entretien et de la maintenance des immeubles, notamment sur leur rafraîchissement,
- La production de déchets et les actions pour la promotion de la biodiversité sur nos immeubles.

4.5.2.2. L'atténuation du dérèglement climatique

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

Kaufman & Broad adapte son activité et répond aux attentes des parties prenantes pour la prise en compte des enjeux du dérèglement climatique. Les risques associés au changement climatique sont multiples, ils peuvent être liés à : la capacité du groupe à anticiper les réglementations environnementales, les surcoûts liés à la rareté des matériaux, aux aléas climatiques lors de la phase de construction mais également à la capacité du groupe à adapter ses produits aux différents scénarios et à faire progresser ses collaborateurs pour intégrer ses enjeux dans leur pratique professionnelle.

La hausse du coût de l'énergie et la rareté de certaines ressources pourraient entraîner des surcoûts pour le groupe, notamment du fait d'une hausse de la fiscalité environnementale et de la hausse des charges des entreprises (progression du coût des matériaux et des normes réglementaires de plus en plus strictes, en particulier en matière de sécurité et d'environnement). Des variations significatives des prix des matières premières (principalement le ciment, l'acier et le bois) utilisées dans la construction des immeubles, pourraient avoir un impact significatif sur les coûts de construction du groupe voir également section 4.1.2.4. « Risques liés aux coûts de construction ». Le groupe développe également l'intégration des matériaux biosourcés ainsi que des matériaux de seconde vie dans les projets immobiliers du groupe voir également la section 5.1.2.2. « Economie Circulaire ».

Le risque lié au renforcement des exigences réglementaires en appelle à la capacité du groupe à se tenir informer et à intégrer dans ses processus les évolutions de la réglementation mais aussi des meilleures pratiques en matière de performance environnementale des bâtiments (ex. labels, analyse du cycle de vie), et à disposer en interne des compétences et des solutions innovantes qui lui permettront d'anticiper ces exigences et de les intégrer aux projets. Kaufman & Broad a ainsi mis en place des systèmes de veille interne et externe sur ces sujets et un processus de l'innovation.

Avec l'augmentation de phénomènes climatiques exceptionnels, le groupe pourrait être confronté à des surcoûts liés à des contraintes techniques inattendues. Par exemple des conditions hivernales particulièrement rigoureuses ou des périodes de canicules estivales qui engendreraient des arrêts de chantiers durant plusieurs jours (voire plusieurs semaines), risqueraient d'entraîner des retards de livraison ayant une incidence sur la reconnaissance du chiffre d'affaires et de la marge du groupe, voir également section 4.1.2.10. « Risques liés aux circonstances climatiques ».

Le groupe s'efforce de concevoir des projets bioclimatiques, c'est-à-dire s'appuyant sur le climat et l'environnement local afin d'être performants. Un bâtiment bioclimatique est en partie naturellement chauffé et ventilé grâce au rayonnement solaire, à l'inertie thermique des matériaux et du sol et à la circulation naturelle de l'air. Le groupe prête donc une grande attention à l'implantation et l'orientation des bâtiments, à la composition des parois et au choix des matériaux, à la prise en compte de la végétation environnante et au type d'énergie disponible localement. L'ensemble des projets font également l'objet d'une réflexion sur l'adaptation des surfaces aux besoins, afin d'optimiser les plans.

De plus, le groupe a intégré dans son processus la prise en compte de l'adaptabilité des produits aux changements climatiques. Cela implique d'analyser les risques liés au changement climatique pour le site de chacun des projets immobiliers et permettre d'intégrer en phase de conception des solutions pour limiter ce risque. A cette fin, le groupe est membre de l'Observatoire de l'Immobilier Durable et utilise l'outil BAT-ADAPT en phase de conception de projet. Les vulnérabilités éventuelles des sites de projets sont évaluées selon l'exposition à plusieurs risques long terme : les vagues de chaleur, les épisodes de sécheresses, les retraits et gonflements d'argiles, les inondations, la submersion marine, les inondations.

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

Adoptée pour la première fois en 2015, la première stratégie nationale bas-carbone (SNBC) française a été révisée en 2018-2019 avec des ambitions revues à la hausse, l'objectif étant pour la France d'atteindre la neutralité carbone à horizon 2050 (soit un facteur 6 de réduction des émissions nationales). Le secteur de la construction et de l'utilisation des bâtiments résidentiels-tertiaires est responsable de près de 25 % des émissions françaises : l'intervention sur des bâtiments éneergivores et la réalisation d'immeubles neufs bas-carbone ont donc un rôle majeur à jouer dans la lutte contre le changement climatique.

L'Etat, avec l'aide des acteurs du secteur, a lancé un projet inédit pour prendre en compte dans la réglementation de la fabrication des immeubles neufs non seulement les consommations d'énergie, mais aussi les émissions de carbone, y compris celles liées à la phase de construction du bâtiment : la réglementation environnementale 2020 (RE2020). Cette nouvelle réglementation, remplace et améliore la RT2012. Elle émerge de la volonté de l'État et du dialogue avec les acteurs qui ont décidé d'agir collectivement pour réduire les émissions du bâtiment.

Diminuer l'impact carbone des bâtiments, poursuivre l'amélioration de leur performance énergétique et en garantir le confort estival : tels sont les grands objectifs de la RE2020, qui s'applique aux constructions neuves de logement depuis le 1^{er} janvier 2022 puis s'appliquerait aux bâtiments de bureaux au 1^{er} juillet 2022 et aux autres ouvrages tertiaires en 2023.

La RE2020 est la première réglementation française, et une des premières mondiales, à introduire la performance environnementale dans la construction neuve de bâtiments via l'analyse en cycle de vie.

Dans ce cadre, les priorités de la Réglementation Environnementale 2020 intégrés dans la conduite d'opération par Kaufman & Broad sont de :

- Diminuer l'impact sur le climat des bâtiments neufs en prenant en compte l'ensemble des émissions du bâtiment sur son cycle de vie, dès la construction. L'Analyse de Cycle de Vie - généralisée par Kaufman & Broad sur toute sa production (logements, bureaux,

logistique) dans son référentiel environnemental - permet d'une part d'inciter à des modes constructifs qui émettent peu de gaz à effet de serre ou qui permettent d'en stocker tels que le recours aux matériaux biosourcés. D'autre part, la consommation de sources d'énergie décarbonées, en particulier renouvelables est encouragée.

- Poursuivre l'amélioration de la performance énergétique et la baisse des consommations des bâtiments neufs. La réglementation RE2020 dépasse l'exigence de la réglementation précédente (RT 20212), en insistant en particulier sur la performance de l'isolation quel que soit le mode de chauffage installé, grâce au renforcement de l'indicateur « de besoin bioclimatique » (dit « Bbio »).
- Garantir aux habitants que leur logement est adapté aux conditions climatiques futures en introduisant un objectif de confort en été. Les bâtiments doivent mieux résister aux épisodes de canicule, qui seront plus fréquents et intenses du fait du changement climatique

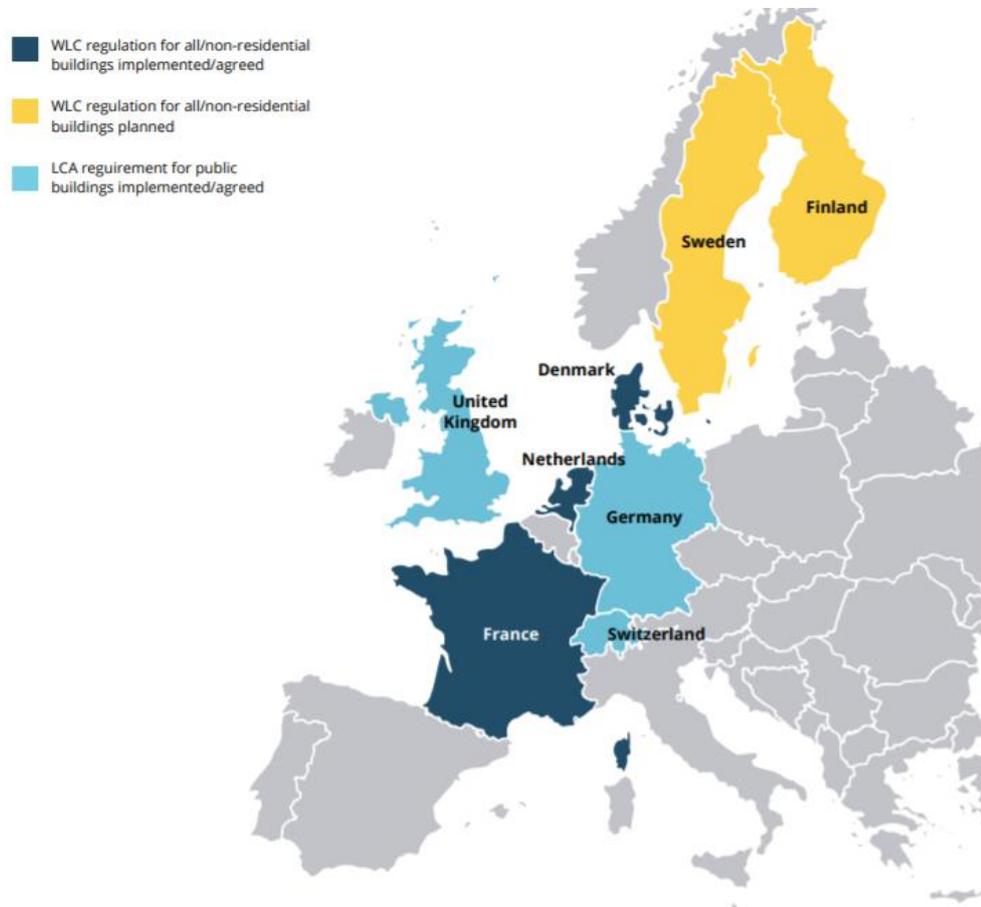


Figure 2 - Map of the leading whole-life carbon regulations in Europe. Map design: Showeet. Source: BPIE, 2021.

Source : <https://www.bpie.eu/wp-content/uploads/2022/01/SPIPA-LCA-2022FINAL.pdf>

Kaufman & Broad intègre les enjeux environnementaux dans son modèle d'affaires, ses process ainsi que dans ses référentiels de qualité et management, à travers toutes les phases de ses projets:

- La phase du développement foncier : La qualité de l'emplacement des bâtiments est prise en compte dans la stratégie environnementale du groupe. En effet, les émissions carbonees liées aux déplacements contraints des occupants (principalement les trajets domicile-travail), représentent un impact important. Bien que celui-ci ne soit pas dans le périmètre du Bilan Carbone, le groupe peut avoir un impact indirect en prenant en compte l'emplacement des projets et la proximité des transports en commun et des principaux services. Ce paramètre est pris en considération pour développer un volet mobilité durable en phase conception (cf. section 5.1.2.4.2 « Favoriser une mobilité durable et sensibiliser les occupants aux comportements responsables »).
- La phase de construction : La production des bâtiments représente quant à elle environ la moitié des émissions carbonees de notre production, principalement associées aux matériaux de construction et à leur mise en œuvre lors du chantier. Les leviers d'actions du groupe portent ainsi sur la réduction des impacts liés aux intrants, notamment par :
 - L'optimisation de la quantité de matériaux mis en œuvre et la déclinaison des principes de conception frugale,
 - Le recours à des matériaux bas carbone, biosourcés, de réemploi,
 - La réduction des impacts des opérations en phase de chantier avec nos prestataires (cf. section 5.1.2.3.1. « Maitriser l'impact environnemental des chantiers »).
- La phase d'usage des bâtiments : l'usage des bâtiments livrés représente environ l'autre moitié des émissions de GES, associées aux activités autour de l'immobilier. Cela s'explique par la durée prise en compte pour l'utilisation : 50 ans. Anticiper l'usage des bâtiments dès la phase de conception, pour que les ouvrages intègrent des dispositifs techniques efficaces et bas carbone, constitue donc un vecteur important de performance environnementale pour Kaufman & Broad. Cela passe notamment par :

- L'optimisation de l'enveloppe du bâtiment et la réduction des besoins en énergie primaire,
- Le recours en priorité à des énergies renouvelables, bas carbone et économiques pour nos clients en phase utilisation.

Une politique de sensibilisation des acquéreurs (voir présente section " Sensibilisation des clients à l'impact de leur acquisition") complète cet axe RSE stratégique (malgré un niveau de maîtrise moindre de la dimension comportementale une fois les ouvrages livrés).

Le groupe missionne également sur chacune de ses opération un bureau d'étude externe spécialisé en environnement pour intégrer dès la phase de conception les critères d'optimisation énergétique et carbone de toute la production.

Kaufman & Broad décline les principes de sobriété et de méthodologie bas carbone mis en œuvre dans la conception de sa production immobilière sur son périmètre administratif, avec pour objectif de mettre en œuvre les actions les plus efficaces en termes de réduction des émissions carbone, notamment sur les déplacements professionnels et les immeubles occupés.

4.5.2.2.1. Mesure de l'impact carbone du Groupe et objectifs de réduction

Le groupe a réalisé un bilan des émissions de gaz à effet de serre en 2021 pour l'ensemble de ses activités du groupe, au titre des exercices 2019 et 2020 conforme à la méthodologie du Bilan Carbone et du GHG Protocol. Le groupe mesure chaque année son impact carbone afin d'évaluer et suivre sa performance environnementale sur les principaux postes d'émissions.

L'analyse des émissions de gaz à effet de serre pour les activités de Kaufman & Broad a été réalisée sur le périmètre réglementaire (scopes 1 et 2), et sur la majorité des postes d'émissions du scope 3. Le Bilan des Emissions de Gaz à Effet de Serre (GES) du Groupe, réalisé en 2021, s'établissait à environ 810 mille tonnes équivalent CO₂.

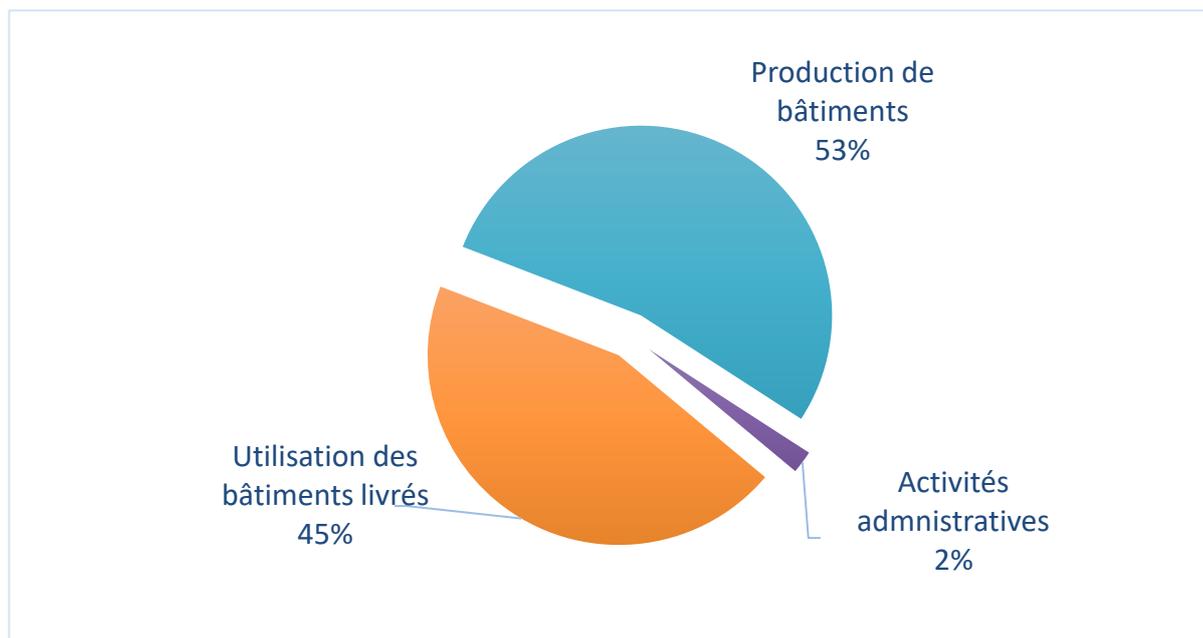
BILAN CARBONE 2021 ET 2020

Type d'émissions (Teq CO ₂)	Poste d'émission (GHG Protocol)	Postes pris en compte	2021	2020
Scope 1	1	Déplacements professionnels en véhicules de fonction (flotte de fonction et Cartes TOTAL en combustion)	1201	1147
	2	Emissions directes des sources fixes de combustion (consommation de gaz des agences)	28	13
	4	Emissions directes fugitives (climatisation des agences)	52	81
Scope 2		Consommation d'énergie sur les sites administratifs (combustion)	66	59
Scope 3	8	Consommation d'énergie sur les sites administratifs (amont)	26	19
	8	Consommation d'énergie sur les chantiers	10 647	-
	9	Phase de construction des différents types de produits	436 477	309417
	9	Achats de biens et services pour l'activité administrative	12 169	7746
	10	Immobilisations de biens (agence, matériel informatique et véhicule de fonction)	1 370	759
	13	Déplacements professionnels en véhicule personnel, train ou avion	380	448
	13	Déplacements professionnels en véhicules de fonction (flotte de fonction et Cartes TOTAL amont)	289	280
	18	Phase d'utilisation des différents types de produits (sur 50 ans)	357 768	272 234
TOTAL			838 483	610 793

Ces analyses régulières permettent de mettre en valeur les principaux postes d'émissions associés à nos activités, et de définir en conséquence les leviers d'actions prioritaires à actionner pour en minimiser l'impact. Elle met en avant la répartition entre les impacts de l'activité opérationnelle et ceux des activités administratives. Afin d'améliorer la qualité des données communiquées, intégrer la méthode d'analyse de cycle de vie et se fixer des objectifs moyen long terme entre 2019 et 2030 (comme présenté ci-dessous), le groupe a modifié sa méthodologie et recalculé les émissions carbonées liées à l'énergie sur les chantiers, la phase de construction et la phase d'usage des programmes livrés au cours de l'exercice pour les années 2019 et 2020.

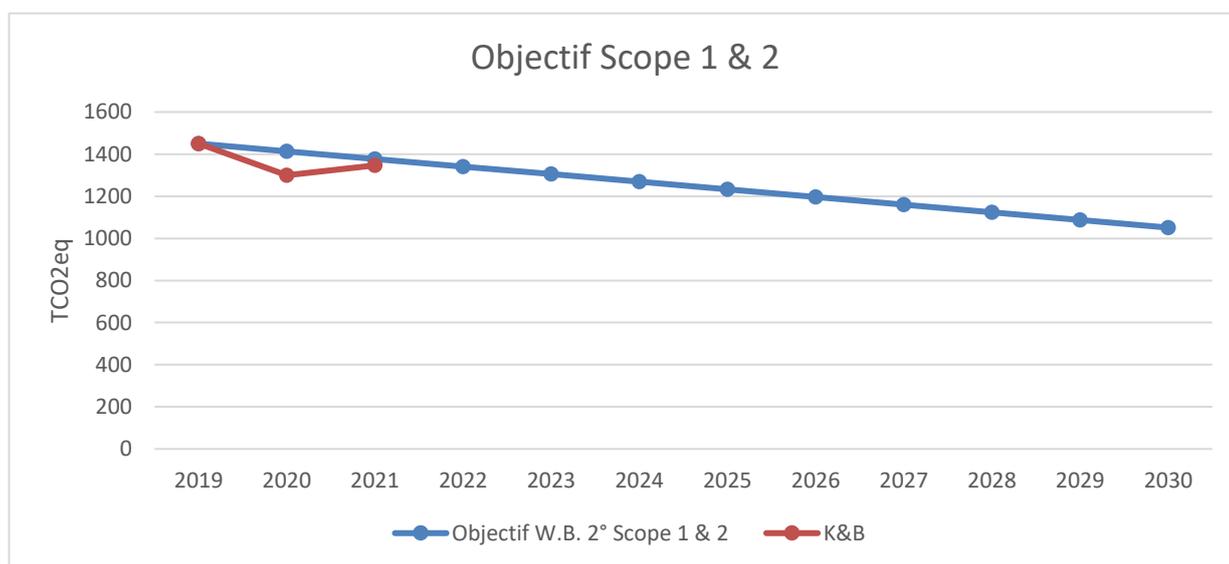
Pour cela, le groupe a utilisé les facteurs d'émissions calculés par l'outil de calcul de l'Institut Français pour la Performance des Bâtiments. Cet outil est une plateforme collaborative créé en partenariat avec Carbone 4 à destination des donneurs d'ordres du secteur de la construction. L'Observatoire E+C- répertorie les données techniques et environnementales de bâtiments ayant participé à l'expérimentation du référentiel E+C- qui préfigure la future réglementation environnementale des bâtiments neuf (RE2020). Ainsi, plus de 1400 projets réels alimentent cette base de données qui rend public un très grand nombre d'indicateurs environnementaux (dont méthodologie carbone) associés à chacun des projets. Les indicateurs environnementaux incluent le calcul de l'empreinte carbone des projets suivant le principe de l'Analyse du Cycle de Vie

(ACV). L'outil permet d'analyser les données en fonction des caractéristiques générales (typologie), énergétiques et carbone des bâtiments sur le cycle de vie du bâtiment. La nouvelle méthodologie est détaillée dans la note méthodologique de la déclaration de performance extra-financière.

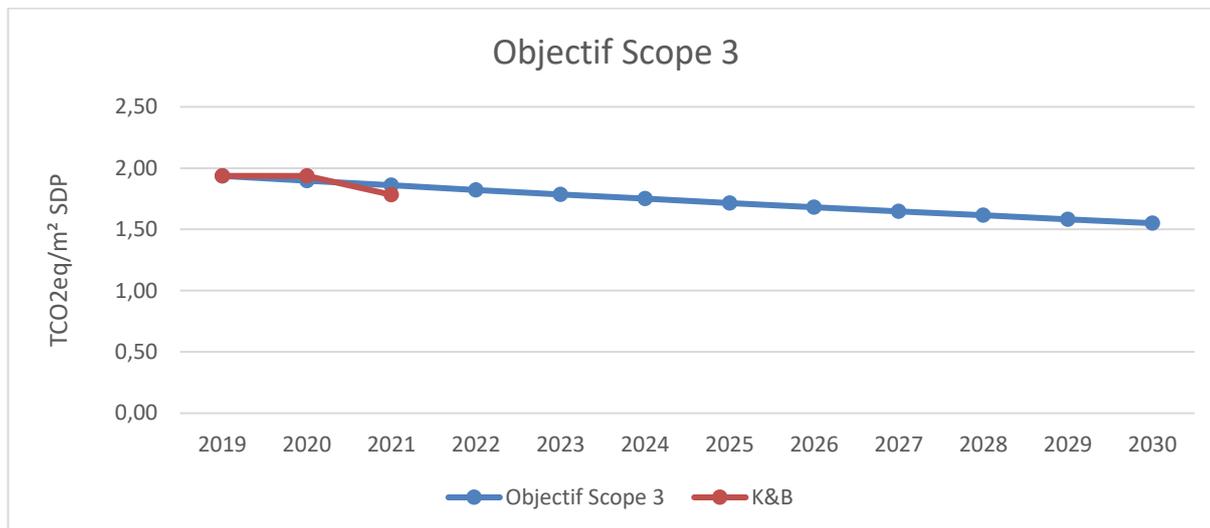


Les résultats de cette synthèse annuelle recoupent ceux obtenus dans le cadre du BEGES réglementaire, et notamment la prépondérance des impacts des activités opérationnelles : en 2021, 98% des émissions carbonées sont en effet imputables à la phase de construction et à leurs utilisations. La variation du scope 1 et 2 est détaillée et expliquée dans la section ci-dessous et les actions mises en place pour réduire les émissions carbonées se trouvent dans la section 5.1.2.2.4. « Réduire l'impact carbone du Groupe : La mobilité ». 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 carbonées.

Kaufman & Broad s'engage à réduire de 28 % les émissions de GES des scopes 1 et 2 d'ici 2030 par rapport à l'année de référence 2019.



Kaufman & Broad s'engage à réduire de 22 % les émissions de GES du scope 3 par mètre carré construit et livré pour les logements et les bureaux d'ici 2030 par rapport à l'année de référence 2019.



Kaufman & Broad s'est engagé auprès de Science Based Targets Initiative pour la mise de ces objectifs de réduction carbone. La méthodologie est en cours d'évaluation.

Par ailleurs, Concerto, filiale logistique de Kaufman & Broad, s'est également engagée à travers la Charte d'engagements réciproques entre l'Etat et les membres de l'association Afilog (acteurs de l'immobilier logistique pour la performance environnementale et économique de l'immobilier logistique français) à ce que l'ensemble de leurs nouveaux projets immobiliers tendent vers la neutralité carbone d'ici 2040. Afin d'améliorer la mesure carbone de cette classe d'actif spécifique, les membres signataires de la charte se sont également engagés à définir un référentiel de calcul et d'évaluation des émissions de gaz à effet de serre des entrepôts sur la base de la méthodologie d'analyse de cycle de vie.

Afin d'atteindre cette objectif, le groupe développe une stratégie se basant sur de multiples solutions : la maîtrise de l'impact de la phase de construction et utilisation des matériaux ; l'efficacité et choix énergétiques bas carbone des futurs bâtiments. Les actions mis en place pour réduire les émissions carbonées sur la phase de conception et d'utilisation des produits sont détaillées dans les sections 5.1.2.1.2. « Réduire l'impact du groupe : la consommation d'eau et d'énergie du groupe et des occupants de nos projets » et 5.1.2.1.3. « Réduire l'impact carbone du Groupe : L'écoconception des bâtiments et l'utilisation des matériaux bas carbone ».

4.5.2.1.2. Réduire l'impact du groupe : la consommation d'eau et d'énergie du groupe et des occupants de nos projets

Kaufman & Broad soutient la stratégie nationale bas-carbone en proposant des bâtiments intégrant les enjeux du changement climatique dès leur phase de conception, via le choix des matériaux utilisés, l'optimisation des performances énergétiques et la réduction des émissions de gaz à effet de serre de ses produits.

L'efficacité énergétique des bâtiments

Depuis plusieurs années de nombreuses lois ont adressé les enjeux environnementaux dans le domaine de la construction neuve (loi Grenelle, la loi de Transition énergétique pour la croissance verte, la loi ELAN) et ont fixé des objectifs ambitieux. Ces objectifs se traduisent en 2020 par la nouvelle réglementation environnementale pour les bâtiments neufs (RE 2020) qui remplace la RT 2012.

La réglementation thermique 2012 (RT 2012) est tout de même proche du niveau d'exigence des bâtiments basse consommation (BBC), soit environ 50 kWh/m²/an de consommation énergétique. Le reporting se basant sur les programmes livrés au cours de l'exercice 2021, la réglementation appliquée au moment de l'obtention du permis de construire est la RT 2012. Le groupe dépasse dans certains cas les exigences de la réglementation thermique RT 2012.

Taux de logements certifiés RT 2012 ⁽¹⁾	2021	2020	2019
RT 2012	73 %	66 %	92 %
RT 2012 – 10%	17 %	29 %	5%
RT 2012 – 20%	10 %	5 %	3 %

(1) Sur la totalité des logements livrés au cours de l'exercice 2021

Note : la notion de performance énergétique des bâtiments lors de leur utilisation est progressivement incluse dans la logique de bilan carbone global, sur tout le cycle de vie, présentée ci-avant. Au-delà de la performance énergétique, des arbitrages sont également rendus sur le choix du vecteur énergétique et les matériaux de construction pour viser une performance carbone plus globale

Conscient du rôle plus large que le secteur peut jouer dans la lutte contre le changement climatique, le groupe poursuit par ailleurs sa réflexion sur les moyens et objectifs pertinents de réduction des émissions de gaz à effet de serre des produits livrés en phase d'utilisation par ses clients. Le groupe adapte sa stratégie à la SNBC qui consiste notamment en une amélioration de la performance énergétique, une diminution de la place des vecteurs énergétiques carbonés et développement du recours aux énergies renouvelables. L'évolution des outils et process internes permet d'identifier la meilleure solution énergétique pour diminuer l'impact de l'utilisation des bâtiments (voir section 5.1.2.1. Outils métiers, référentiels et processus environnementaux)

Recours aux énergies bas carbone et renouvelables

Kaufman & Broad travaille également sur le mix énergétique permettant une meilleure performance de ses ouvrages et un moindre impact environnemental en réduisant le recours aux énergies fossiles. La production d'énergie peut être réalisée par des panneaux solaires photovoltaïques, solaires thermiques, la géothermie, le recours à la biomasse. Certains projets favorisent l'autoconsommation individuelle ou collective.

Concerto, filiale logistique de Kaufman & Broad, s'est engagé à travers la Charte d'engagements réciproques entre l'Etat et les membres de l'association Afilog, à dédier en moyenne sur l'ensemble des permis déposés entre le 1er janvier 2022 et le 1er janvier 2025, 50 % des surfaces de toitures utiles pour la production électrique solaire photovoltaïque.

A7A8 Austerlitz	Plateforme Montbartier	Quartier Iconic
Le groupe a ainsi été retenu pour le projet A7A8, totalisant 128 500 m ² de surface de plancher dans le quartier Austerlitz à Paris. Ce projet comportera la plus grande toiture photovoltaïque privée de Paris, avec 3 400 m ² de panneaux photovoltaïques.	Le potentiel des plateformes logistiques en la matière est également valorisé, avec notamment la plateforme de Montbartier, certifiée LEED, au niveau Silver, qui comporte une toiture photovoltaïque de 6 600 m ² , dont la production annuelle sera réinjectée sur le réseau.	Par ailleurs, les 25 000 m ² de logements et de commerces du quartier Iconic, dans la ville d'Agde, sont approvisionnés par une centrale de géothermie marine.

Sensibilisation des clients à l'impact de leur acquisition

Le diagnostic de performance énergétique (DPE) permet d'identifier la performance énergétique et la performance carbone des logements en phase utilisation, et ainsi de classer un logement d'un point de vue écologique. C'est une plus-value pour l'acheteur, puisqu'un logement peu gourmand en énergie est aussi un logement moins coûteux à l'entretien. Le groupe met en avant systématiquement cette information auprès de ses clients.

Au-delà de la conformité aux réglementations en vigueur, la performance énergétique réelle des bâtiments dépend des occupants. Selon leur mode de vie et les choix qu'ils feront, ils parviendront ou non à optimiser leur logement en termes d'économies d'énergie. Par exemple, des bouches de ventilation obstruées ou un mur extérieur percé contribuent à annuler les bonnes performances énergétiques des bâtiments. Ce facteur comportemental prend davantage d'importance si le logement est techniquement conçu pour être plus économe. Un guide du propriétaire Kaufman & Broad est remis aux clients à la livraison. Il présente les particularités environnementales et techniques de l'immeuble et du logement, ainsi que les bonnes pratiques à adopter au quotidien afin de les sensibiliser au « bon usage » de leur logement.

Les plateformes logistiques tout comme les bureaux, sont livrés avec une technologie de gestion technique du bâtiment, (GTB un système de gestion du bâtiment), permettant notamment de suivre les consommations et d'en optimiser les pertes éventuelles.

Les consommations d'eau et d'électricité des agences

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

Les consommations d'eau et d'électricité des agences sont également suivies. Le groupe n'a pas recours aux énergies renouvelables pour ses propres besoins énergétiques.

	Effectif moyen	Consommation eau (m ³)	Consommation électricité (kWh)	Consommation gaz (m ³)
2021	820	6 386	1 613 757	150 069
2020	822	11 881	1 488 815	70 661
2019	841	7 114	1 766 222	105 022

L'optimisation énergétique des moyens informatiques

Kaufman & Broad s'est engagé dans une démarche de travail pour une gestion IT responsable par la signature d'une note de position sectorielle sur la sobriété numérique.

À date, les émissions du secteur numériques représentent ~ 4% des émissions mondiales et sont en forte croissance (~ 8% / an) du fait d'une hausse constante de l'usage de produits et services numériques. Conscient de l'impact environnemental de ce secteur, le groupe met en place une feuille de route pour un numérique plus sobre et une gestion du patrimoine IT plus saines en lien avec nos fournisseurs IT ainsi que les collaborateurs.

Pour faire face à l'augmentation du volume de données stockées et traitées, Kaufman and Broad a décidé d'externaliser, courant 2019, son Data Center du siège. Ce projet s'inscrit dans une démarche de Green IT, réduisant la dépense énergétique et les impacts sur l'environnement. Il permet enfin de sécuriser le Système d'Information du groupe et de rationaliser les coûts. Ce projet s'est terminé en août 2020, il a permis de répartir les données du groupe sur deux centres de données localisés en France dont l'un, modulaire de dernière génération, affichant un indice d'efficacité énergétique (PUE ou Power Usage Effectiveness) de 1,23 grâce, entre autres, à la méthode de refroidissement en "free-cooling". Cette technique permet le refroidissement des allées avec de l'air provenant de l'extérieur jusqu'à 23° et joue aussi sur la chaleur émise par le matériel pour remonter la température de la salle en cas de besoin. Cette performance est largement supérieure au PUE standard de 2 qu'affichent les centres de données traditionnels.

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

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

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

Au-delà de ses impacts, le numérique joue également un rôle majeur pour accélérer la transition environnementale et représente l'un des principaux leviers de maîtrise des consommations énergétiques et des émissions de gaz à effet de serre. C'est particulièrement vrai pour les secteurs très consommateurs tels que le secteur immobilier, notamment sur les sujets portés par la Smart Building Alliance tels que le BIM pour les activités de conception-construction-déconstruction et tels que les technologies de Smart Building pour l'activité d'exploitation des bâtiments. Il convient ainsi de sensibiliser les acteurs de l'entreprise à ce nouveau rôle des DSI comme partenaire clé des différents métiers immobiliers au sein d'une démarche RSE holistique et efficace.

4.5.2.1.3. Réduire l'impact carbone du Groupe : L'écoconception des bâtiments et l'utilisation des matériaux bas carbone

Au sein d'un marché français réglementé à des niveaux parmi les plus strictes en Europe et dans le Monde, Kaufman & Broad conçoit des programmes exigeants sur le plan environnemental et technique, afin de garantir la pérennité de l'investissement de ses clients, y compris à la revente. Cette exigence implique une qualité de conception et de construction qui traduit l'engagement du Groupe à contribuer à la lutte contre le changement climatique, tout en étant gage de confort et de sérénité pour ses clients.

Considérant la part significative des émissions du groupe associées à la phase de construction, Kaufman & Broad fait le choix de les évaluer de façon annuelle, au-delà de l'obligation réglementaire du BEGES (tous les quatre ans). En l'absence de données réelles, le groupe estime ses émissions en s'appuyant sur des références sectorielles de l'Institut Français pour la Performance des Bâtiments. Celles-ci utilisent des valeurs correspondant aux contributeur « produits et équipements » mis en œuvre lors de la construction d'un bâtiment.

Aujourd'hui, certains matériaux de construction ont une forte intensité carbone notamment lors de la phase de production, tel que le ciment traditionnel. Afin de diminuer son impact carbone sur la phase de construction, le groupe s'intéresse aux matériaux à moindre intensité carbone, comme les matériaux biosourcés, le béton bas carbone et le réemploi (voir section 5.1.2.3 Economie Circulaire). L'utilisation de matériaux bas carbone est également un levier pour l'obtention de labels environnementaux ambitieux (E+C-, Effinergie, ...).

Conscient de la raréfaction de certaines ressources, le groupe développe ses compétences sur les bâtiments frugaux. Eviter ou diminuer l'utilisation des matériaux s'impose comme une réponse écologique et économique.

<p>Logements Frugaux</p>
<p>Le groupe a été désignée lauréat pour son programme de Bordeaux – Rue Malbec - qui développera 62 logements. Dans ce projet, le groupe s'est engagé dans une démarche durable favorisant la biodiversité, diminuant l'impact carbone des constructions et s'appuyant sur le bio climatisme via le label Bâtiment Frugal Bordelais.</p>

Par ailleurs, afin de travailler à une diminution de l'empreinte carbone des bâtiments, de développer connaissances sur la construction bas carbone et de participer à l'effort d'entraînement du secteur, Broad est membre de l'Association Bâtiment Bas Carbone (BBCA) depuis XXX. L'association a au développement des méthodologies d'Analyse du Cycle de Vie pour les immeubles neufs, et lancée pour les constructions et les bâtiments en exploitation ayant une empreinte carbone réduite. Cette participation à l'amélioration de la connaissance de la méthodologie carbone et à la prise de collective du secteur vers davantage de sobriété énergétique et matériaux permet à Kaufman & Broad progressivement les avancées sectorielles dans la réduction globale de l'empreinte carbone des



ses
Kaufman &
contribué
un label
conscience
d'intégrer
bâtiments.

Pour les surfaces construites en 2021, les estimations par typologie de produit sont présentées ci-avec l'historique de 2020. Pour l'exercice 2021, la phase construction des produits ayant atteint 100% d'avancement technique a ainsi représenté 436 477 TeqCO2 pour 461 992 livrés.

dessous,

m ² SDP livrés ^{(a)(b)}	Émissions des produits livrés en 2021 durant leur phase de construction (TeqCO ₂)		Émissions des produits livrés en 2020 durant leur phase de construction (TeqCO ₂)	
	2021 (m ² SDP)		2020 (m ² SDP)	
Logements	415 955	383 496	295 801	295 967
Bureaux	10 592	13 992	9 978	13 450
Logistiques	35 445	38 990	0	0
TOTAL ^(c)	461 992	436 477	305 779	309 417

(a) Calcul à terminaison.
(b) Nouvelle méthodologie 2021 détaillée dans la note méthodologique de la section
(c) Hors Terrains/lots à bâtir.

Les matériaux bas carbone (dont béton bas carbone)

La stratégie Bas Carbone Kaufman & Broad combinée aux évolutions réglementaires introduit a imposé la prise en compte de la dimension carbone dans nos choix de conception. Les équipes Kaufman & Broad ont été sensibilisées et formées aux enjeux carbonés, à la méthodologie de l'Analyse de Cycle de Vie et aux corrélations couts/carbone (Bootcamp bas Carbone K&B ayant réuni les équipes techniques : 120 collaborateurs, formations RE2020, module de formation Green Soluce «Concevoir des Bâtiments Neufs Bas Carbone, etc.).Le poids carbone de chaque composant de l'immeuble est désormais évalué sur la base des facteurs d'émissions (gaz à effet de serre, en kgCO₂eq.), sur la base d'une Fiche de Déclaration Environnementale et Sanitaire (FDES) établie par le fournisseur, ou en leur absence par une Donnée Environnementale par Défaut (DED). Pour la partie Usages, une hypothèse est faite sur une durée d'utilisation déterminée (50 ans dans le label E+/C-; 40 ans équivalent dans la RE 2020).

Cette méthodologie carbone visant à trouver la configuration la plus efficiente pour nos immeubles à travers le choix des matériaux a notamment fait l'objet d'une brique innovation diffusée en interne (Construction bas Carbone), d'une fiche « Info-Carbone K&B » dédiée aux matériaux de façade, d'ateliers regroupant des directions techniques et services achats, de la mise en avant de bonnes pratiques carbone ou de proscription de choix non efficaces à travers le Manuel des Spécifications Environnementales Kaufman & Broad (par exemple la « Limitation du recours au bardage métallique »).

Cette stratégie bas carbone pour les matériaux de construction passe aussi par le recours au béton bas carbone. L'impact carbone dans une formule béton repose essentiellement sur la part de clinker dans le ciment utilisé ainsi que son dosage. Il s'agit ainsi de réduire au maximum la part de clinker dans la formulation du ciment et de le remplacer par des substituts (types laitiers de hauts fourneaux, déchets de l'industrie sidérurgique, etc.). C'est ce qu'on appelle couramment le « Béton bas carbone ».

Ainsi, le groupe a intégré dans le Manuel des Spécifications Environnementales K&B (MSPE) le non-recours à du ciment ayant un poids carbone supérieur à 220 kgCO₂eq/m³ en superstructure sur l'ensemble des nouveaux projets. Au-delà, une brique innovation « Béton bas-Carbone » a été produite et diffusée en interne, et certains programmes vont bien au-delà en recourant à du béton bas carbone :

Lagord

Kaufman & Broad déploie, proche du centre-ville de La Rochelle, le programme Lagord. Ce programme s'étend sur 2500 m² SHAB et prévoit 36 logements. Cette résidence en cœur d'îlot tend à être un quartier bas carbone visant une performance environnementale E3C2 grâce notamment à l'utilisation de béton bas carbone.

Une veille active est entretenue dans l'univers des matériaux bas carbone, notamment à travers le soutien de Kaufman & Broad au Hub des Prescripteurs Bas carbone de l'Institut Français pour la Performance des Bâtiments (FPEB). L'institut a ainsi pu produire en 2021 des analyses filières et de prospective, notamment « Equation Cout-Carbone des matériaux » et « Le béton bas-carbone ».

Les matériaux biosourcés et l'utilisation du bois

Le groupe intègre une part croissante de matériaux biosourcée dans sa production, autant pour satisfaire et devancer les évolutions réglementaires que pour progresser sur sa trajectoire carbone.

- Sur 100% de la production, la part de matériaux biosourcés intégrée en base est estimée à environ 4,5kg/m² SDP,
- De nombreuses opérations intègre une part plus significative de matériaux biosourcés, autant sur la structure de l'immeuble que sur les corps d'états secondaires.

Tour Silva	Siège régional d'EDF
Kaufman & Broad a remporté le concours pour la réalisation de la tour de logements Silva en structure primaire bois à Bordeaux, qui sera livrée fin 2020. Ce projet se déploie sur 17 700 m ² répartis entre 14 200 m ² de logements certifiés NF Habitat HQE, 3 000 m ² de bureaux labellisés BREEAM Very Good, 500 m ² de commerces et un parking en silo. Cette tour qui s'étire sur 17 étages et 50 mètres de haut, compte plus de 80 % de bois, avec une structure primaire à colombages géants.	Le groupe a également réalisé le siège régional d'EDF de 4 500 m ² en bois et béton, livré à Bordeaux début 2019, ainsi que des maisons à ossature bois, à Bussy Saint-Georges, en logement.

Afin de faciliter le recours au matériaux biosourcés bois dans les projets Kaufman & Broad, le groupe a en 2021 :

- réalisé et diffusé en interne une brique innovation Matériaux Biosourcés décrivant les solutions et les enjeux technico-économique permettant pour la mettre en œuvre (détaillé dans la section 5.1.1.1.2 « L'innovation au sein de la Direction RSE et Innovation »),
- accompagné la création et réalisation des Congrès Woodrise (premier Congrès mondial dédié aux immeubles bois de moyenne et grande hauteur permettant d'effectuer un benchmark et un retour d'expérience international sur la construction bois), dont la dernière édition s'est tenue en Octobre 2021 à Bordeaux. L'objectif est de contribuer à la structuration et à la valorisation de notre écosystème de fournisseurs et partenaires autour de la fourniture et mise-en-œuvre de matériaux biosourcés. Les équipes sur place ont présenté les références du groupe en construction bois. Le groupe a marqué l'engagement de Kaufman & Broad dans cette thématique en signant le « Woodrise Paper ».

Kaufman & Broad promeut un recours durable aux matériaux biosourcés dans la construction. Ainsi, Kaufman & Broad s'impose que tout matériaux biosourcés mis en œuvre fasse l'objet d'une certification environnementale (notamment PEFC, FSC) et que les quantités mises en œuvre fassent l'objet d'un suivi.

Une veille active est entretenue dans l'univers des matériaux biosourcés, notamment à travers le soutien de Kaufman & Broad au Hub des Prescripteurs Bas carbone de l'Institut Français pour la Performance des Bâtiments (FPEB). L'institut a ainsi pu produire en 2021 des analyses filières et de prospective, notamment « Les matériaux biosourcés ».

4.5.2.2.4. Réduire l'impact carbone du Groupe : La mobilité

Les déplacements constituent d'une part une proportion importante des émissions de nos scopes 1 et 2, et d'autre part le principal poste d'émission de CO2eq des occupants des bâtiments que nous réalisons (bilan carbone individuel moyen d'une personne en France), bien que ce dernier point n'intègre pas partie du périmètre du Bilan Carbone. Kaufman & Broad souhaite agir sur ce poste d'émissions qui présente un potentiel significatif de réduction de l'impact carbone des personnes.

Dans nos projets

En effet, la localisation d'un projet influence directement les émissions liées aux transports quotidiens (notamment domicile-travail). La connectivité est déterminante dans le choix du lancement d'une opération, en intégrant des critères d'analyse tels que la taille de l'agglomération ou le secteur d'implantation. En 2021, les indicateurs RSE déployés couvrent la thématique de la mobilité à travers l'évaluation des indicateurs de Potentiel Piétonnier et de Potentiel Cyclable autour des terrains de tous nos projets. La distance de nos projets par rapport aux transports en communs et principaux services (éducation, santé, accès à la nature, alimentation).

Pour des projets éloignés de transports publics et des services, le Groupe expérimente des solutions complémentaires - voir alternatives - à l'automobile tels que : un service de co-voiturage, un partenariat incluant une offre de mobilité douce (voiture électrique ou vélo électrique).

	100 % des programmes I.E. à moins de 1 kilomètre des transports en communs
	97 % des programmes logements lancés* dans une unité urbaine**
* Programmes dont l'avancement technique a évolué lors de l'exercice 2020. * Classification via le référencement 2020 de l'INSEE.	

Kaufman & Broad développe principalement son activité dans des zones urbaines ou périurbaines. Cette stratégie permet de limiter l'étalement urbain et indirectement de diminuer l'impact du Groupe sur le sol et la biodiversité et dans certains cas de participer au renouvellement du parc existant (voir section 5.1.2.3. « Intégrer la préservation de la biodiversité dans la stratégie du groupe »).

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

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

Pour cela, Kaufman & Broad développe une stratégie sur l'emplacement des projets et met en œuvre des partenariats afin de proposer des solutions de mobilité innovantes aux occupants.

Déclinaison de l'approche *Mobility as a Service*

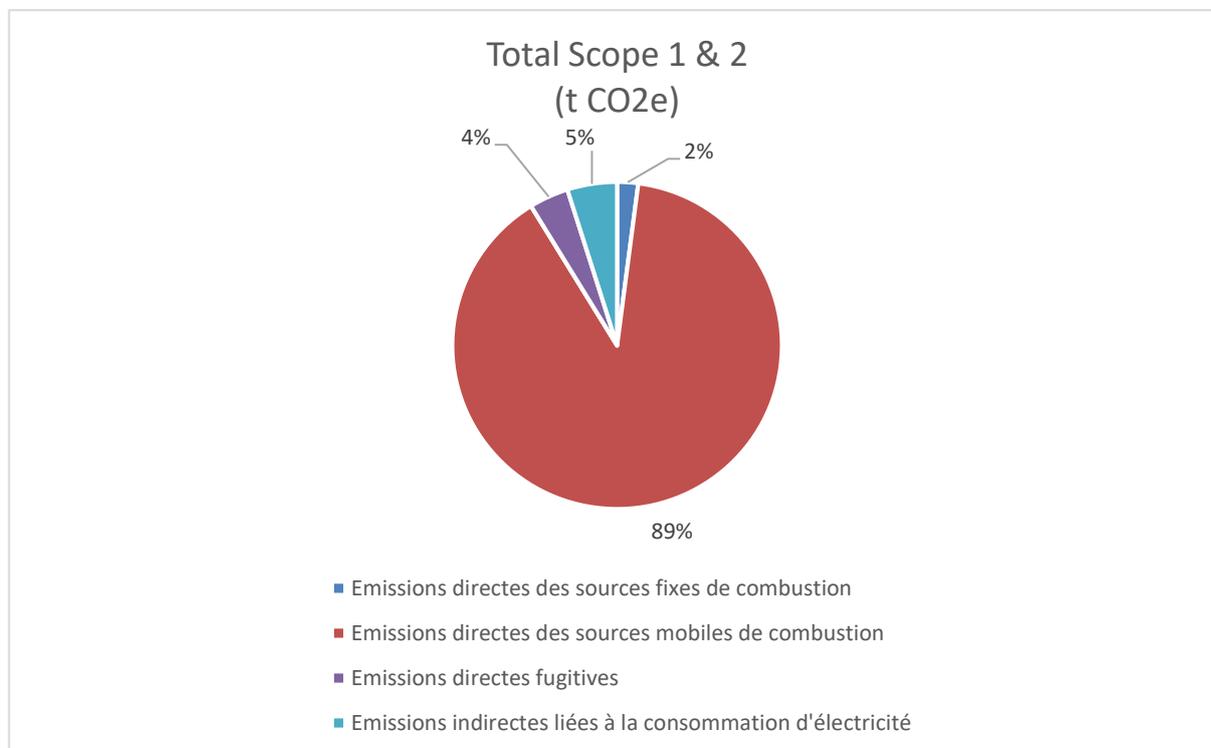
Faciliter l'accès aux transports en commun	L'emplacement des programmes en zone urbaine ou périurbaine avec un accès au transport en commun pour les usagers.
Stationnements mutualisés et foisonnés	Proposer aux acquéreurs/usagers des places de parking sous forme de droit d'usage pour passer d'une économie de propriété à une économie de partage entre différents usagers.
Incitation au court-voiturage	Le court-voiturage, c'est le covoiturage appliqué aux trajets du quotidien permettant de diminuer l'utilisation de la voiture individuelle. Le partenaire (service – application) s'adresse directement aux usagers et peut être communiqué par le syndicat.
Qualité des stationnements vélos, vélos électriques. Vélos électriques partagés	Offrir une solution alternative écologique en incluant des stationnements de vélos et vélos électriques aux usagers. Proposer un service de vélos électriques partagés en libre-service pour les usagers.
Voitures électriques partagées	Kaufman & Broad, en collaboration avec Renault, a proposé une solution de voitures électriques partagées aux acquéreurs (détails ci-dessous).

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

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

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

Dans le quotidien des collaborateurs



En tant que société de service, le groupe porte une attention particulière aux émissions carbonées du scope 1 & 2 (dont la répartition est indiquée dans le graphe ci-dessus). Cette analyse montre l'importance des émissions carbonées liés aux véhicules de fonction et reste la priorité du groupe pour atteindre les objectifs de réduction carbone fixé. Le groupe étend son périmètre d'analyse carbone en prenant en compte la totalité des déplacements professionnels effectués avec les véhicules de fonction mais également ceux effectués avec des véhicules personnels, en train et en avion (répartition dans le tableau ci-dessous).

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

Type de transport	2021		2020	
	TeqCO ₂	Répartition	TeqCO ₂	Répartition
Voiture	1754	93.75 %	1832	97.76 %
Train	2	0.11%	0.8	0.04 %
Avion	115	6.14 %	41.1	2.19 %
Total	1871	100 %	1873.9	100 %

Consommation de carburants (en litres)	2021	2020
Diesel	401 146	446 199
Essence	91377	16 033
Total	492 523	462 231

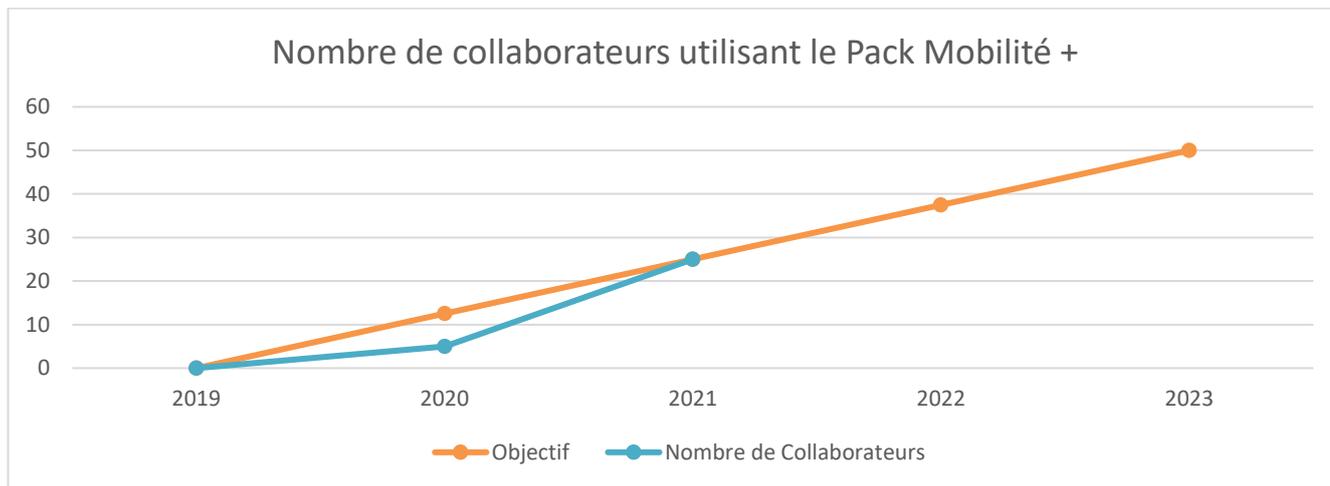
(1) Sur la totalité des véhicules de fonction

Au total, environ 1871 tonnes équivalent CO2 ont été émises en 2021 pour les déplacements professionnels. Les véhicules sont les principaux émetteurs de CO2, à hauteur de 98 %.

Conscient de la part importante des transports dans ses émissions de gaz à effet de serre, le groupe établit un plan d'action. Celui-ci développe plusieurs axes :

- **Le développement de nouvelles manières de communiquer et de travailler**, en s'intéressant notamment aux outils numériques. Kaufman & Broad a mis en place dès 2009, des systèmes de visioconférence. Pour répondre également aux contextes sanitaires, le groupe encourage ainsi ses collaborateurs à privilégier les visioconférences afin de limiter leurs déplacements. L'utilisation de tablettes est progressivement généralisée, avec comme corollaire la dématérialisation de certains process métiers. Par ailleurs, le groupe a déployé un système de Gestion Électronique de Documents. En 2020, le groupe a également conclu un accord de télétravail. Celui-ci a été mis à jour en 2021 (voir section 5.1.3.3.2. Santé, Sécurité et qualité de vie au travail).
- L'intégration de véhicules moins carbonés au sein de la flotte de fonction. Celle-ci intègre désormais des véhicules hybrides et hybrides rechargeables afin de diminuer l'utilisation d'énergies fossiles. Une expérimentation sur le véhicule de fonction 100% électrique a été initiée en 2021.
- **Le pack de mobilités alternatives pour les collaborateurs** : En 2018, le groupe a interrogé l'ensemble des collaborateurs sur leurs trajets domicile-travail afin de mesurer l'impact de ces trajets, de mieux cerner les habitudes et attentes des collaborateurs et de mettre en place un plan d'action pour diminuer l'impact environnemental du groupe. A la suite de ce questionnaire, le groupe a mis en place en 2020, deux packs mobilités (présentés ci-dessous) pour proposer des solutions alternatives au véhicule individuel accessibles à l'ensemble des collaborateurs. Cette offre a été construite autour de 4 solutions cumulatives pour une mobilité verte et durable et repose sur des partenariats avec des organisations.
- **Pour tous les collaborateurs (Pack Green) :**
 - Le remboursement annuel de l'abonnement des transports en commun à hauteur de 60 %
 - Le remboursement à hauteur de 70 % d'un vélo électrique de fonction pour les collaborateurs qui prennent les transports en commun cumulable avec le remboursement annuel de l'abonnement des transports en commun sur la période hivernale.
- **Pour les collaborateurs éligibles aux véhicules de fonction, en complément des avantages ci-dessus :**
 - L'attribution d'une carte de réduction SNCF pris en charge par Kaufman & Broad
 - Accès gratuit à un des véhicules en autopartage durant la semaine et la possibilité d'une location le week-end à titre personnel et ponctuel avec un tarif préférentiel. La flotte de véhicules partagés inclut des véhicules électriques.
 - Le remboursement annuel de l'abonnement des transports en commun à hauteur de 60 %
 - Le remboursement à hauteur de 70 % d'un vélo électrique de fonction pour les collaborateurs qui prennent les transports en commun.

Le groupe s'est fixé comme objectif d'atteindre 50 collaborateurs utilisant le Pack Mobilité + d'ici fin 2023.



En 2021, 25 collaborateurs du siège utilisent les véhicules partagés, plus adaptés à leurs déplacements professionnels et personnels.

4.5.2.2. Économie Circulaire

La gestion des déchets sur les chantiers

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

Kaufman & Broad fait réaliser la construction de ses ouvrages selon deux modes opératoires : soit par une entreprise générale avec un marché global passé auprès d'une seule entreprise, soit en corps d'état séparés, avec des marchés passés auprès de plusieurs entreprises en fonction de leurs métiers dans la construction. Une entreprise générale a davantage de processus environnementaux normalisés, notamment du fait de sa taille et donc de sa structuration. Kaufman & Broad privilégie cet 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 positive 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 et sociales applicables ainsi qu'aux référentiels Kaufman & Broad renforçant de nombreux enjeux environnementaux sont rappelées dans les clauses contractuelles ainsi que dans les cahiers des charges ou cahiers des clauses administratives particulières.

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

Pour spécifier ses critères d'exigence en phase chantier, le groupe a rédigé une charte Chantier à Faibles Nuisances Kaufman & Broad. Cette charte était déjà systématiquement appliquée pour toutes les opérations certifiées NF Habitat HQE et a été généralisée à tous les projets Kaufman & Broad en 2021.

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

- La réduction des nuisances (bruit, poussières, polluants) causées aux riverains par le chantier ;
- Le non recours à des produits polluants visés par les réglementations.
- La limitation des risques de pollution des eaux et du sol lors du chantier ;
- La réduction, le tri, la valorisation la traçabilité des déchets de chantier, notamment par le réemploi, le recyclage et la valorisation matière ;
- La protection de la nature et de la biodiversité ;
- Le suivi et la maîtrise des ressources en eau et énergie.

Pour assurer le respect des exigences environnementales, dans le cadre de la certification NF Habitat HQE, le groupe est aidé par un AEMO (assistant environnemental à maîtrise d'ouvrage). Au cours de la première réunion de chantier, l'AEMO est présent pour sensibiliser les lots principaux au respect de la charte Chantier à Faibles Nuisances. En fin d'opération, il rédige un Bilan de chantier.

Sur l'ensemble de nos chantiers, le tri des déchets est obligatoire et est réalisé in situ si la taille du chantier le permet. En moyenne le groupe produit 57 kilogrammes de déchets non dangereux par m² SDP. Kaufman & Broad qu'environ 26 660 tonnes de déchets sur les chantiers livrés au cours de l'exercice 2021 (461 992 m² SDP) ont été produits. Ces données sont communiquées par les entreprises en charge de la gestion des déchets ou du chantier. Une part majoritaire de ces déchets de chantier sont valorisés. Par exemple l'opération du Clos des Etoiles livré en 2020 a vu 92 % des déchets de chantier être valorisés. En 2021, le groupe a débuté une expérimentation pour améliorer le tri à la source, le suivi des déchets sur les chantiers et leur fin de vie. Le groupe renforce et étend sa capacité de reporting pour déterminer la quantité de déchets produits en phase chantier et leur taux de valorisation. A travers la Charte de Chantier Faible Nuisance Kaufman & Broad, mise à jour en 2021 et généralisée à tous nos projets, le groupe et ses partenaires se fixent également comme objectif de valoriser 80 % des déchets (en masse) de chantier. En 2021, la formation « Maitriser les enjeux et processus d'un chantier propre » a ainsi été proposée aux collaborateurs.

La réhabilitation de bâtiments

Conformément à la logique de réduction de l'étalement urbain et de réduction de l'imperméabilisation des sols, une majorité des opérations Kaufman & Broad se développent sur des terrains accueillant déjà des constructions. Les équipes Kaufman & Broad étudient en priorité la viabilité technico-économique des scénarios de réhabilitation des bâtiments et/ou d'intensification urbaine à partir du bâti existant (surélévation, réhausse, extension par exemple) au regard des scénarios de déconstruction, promotion. L'objectif est de promouvoir les démarches les plus sobres en termes d'émissions de CO₂eq et de mettre en œuvre les meilleurs scénarios de performances énergétiques dans le parc immobilier existant.

Cette approche globale s'incarne par exemple en immobilier d'entreprise par l'offre dénommée « Revivalis® », développée par Kaufman & Broad en partenariat avec la société Elithis, afin de bénéficier des savoir-faire conjugués pour entrer dans le marché de la restructuration de bâtiments tertiaires encadrée par le label BBC Effinergie Rénovation. Revivalis® s'adresse aux Maîtres d'Ouvrage qui souhaitent éviter la décote immobilière de leur patrimoine pour cause d'obsolescence, et 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.

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

Baud-Chardonnet à Rennes	Green Village à Montpellier
<p>Initialement caractérisé par des franges urbaines, auxquelles se sont juxtaposés des emprises industrielles et des entrepôts, qui ont par la suite été laissés en friche. Ce site, enclavé entre le fleuve de la Vilaine et les voies ferrées, a fait l'objet d'un projet de zone d'aménagement concerté (ZAC) destiné à structurer l'espace urbain en en faisant une articulation entre le quartier des gares, certaines fonctions métropolitaines (tertiaire, recherche, formation) et le site technopolitain de Beaulieu Atalante. Le projet de ZAC permet la construction d'un secteur d'habitat dense alliant logement collectif, tertiaire, équipements publics et commerciaux.</p> <p>Au cœur de cette opération urbaine, le projet de Kaufman & Broad, situé sur l'îlot F, se compose de quatre bâtiments, d'une chapelle et d'un socle abritant un vaste espace commercial vitré en double hauteur.</p>	<p>Kaufman & Broad mène également des projets de réhabilitation, avec notamment pour objet de faire évoluer les usages d'un bâtiment. Ainsi, des logements ont été réalisés dans un ancien site de tri postal pour l'opération « Green Village », à Montpellier, en conservant les planchers intermédiaires et la dalle de couverture.</p>

Pour mettre encore plus en lumière cette approche et se savoir-faire en matière de réhabilitation / restructuration du patrimoine existant, Kaufman & Broad a fait le choix d'implanter en 2022 son futur siège dans l'opération Highlight qu'il développe. Le projet « Highlight » consiste en la réhabilitation lourde d'un ensemble d'immeubles existants. La structure du bâtiment de 14 étages a été conservée. Avec l'ajout d'une extension neuve, Kaufman & Broad a réhabilité 17 600 m² d'espace de travail collaboratif. Le projet s'inscrit dans une démarche de certifications et labellisations multiples, Le bâtiment réhabilité est :

- Certifié NF BT HQE « Rénovation », selon le référentiel HQE
- Labellisé BBC Effinergie Rénovation
- Labellisé Well

Les déconstructions responsables

Avant une intervention sur un bâtiment existant, le responsable de programme désigne, après la signature de la promesse et préalablement à toute opération sur le site, un organisme chargé d'établir le diagnostic des matériaux dangereux, dont l'amiante. Le diagnostic amiante permet de localiser et d'analyser l'amiante éventuellement présente dans les composants et dans les équipements du bâtiment pour permettre la consultation des entreprises en vue du dépôt du plan de retrait auprès de la Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE). Le service achat de Kaufman & Broad fait appel à une entreprise de déconstruction. 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 des matériaux dangereux (dont l'amiante et le plomb). En cas de conservation des bâtiments, un diagnostic plomb est établi pour déterminer la présence de plomb dans les peintures, les tuyauteries et les risques encourus.

Lorsque la restructuration des constructions existantes n'est pas pertinente, le processus de déconstruction est alors initié. Kaufman & Broad promeut la vision de circularité selon laquelle le bâtiment est à considérer comme une banque de matériaux pouvant faire l'objet de réemploi au moins partiel. Le groupe a ainsi formalisé le processus de déconstruction sélective dans le cadre d'une brique innovation réalisée et diffusée en interne. La Manuel des Spécifications et Procédures Environnementales K&B rend obligatoire la réalisation d'un Diagnostic Produits-Équipements-Matériaux-Déchets (PEMD) préalablement à toute intervention sur un ouvrage de plus de 1000 m² SDP, en complément d'une implication du groupe dans les écosystèmes du réemploi, comme décrit ci-après.

Livré en 2020, le groupe a valorisé les matières premières existantes pour construire un Hôtel de 430 chambres à Roissy. A l'origine, le terrain était occupé par une construction en R+1 qui a été démolie. Le béton des fondations de ce bâtiment a été concassé pour être réutilisé. Au total, ce sont 5000 tonnes de béton qui ont été réutilisées pour réaliser notamment les voiries, les cheminements et VRD du projet.

Intégrer le réemploi de matériaux dans la conception et la production des immeubles neufs

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

Le recours à des matériaux provenant de bâtiments déconstruits, sans les transformer (ou très peu), a un impact très net sur le bilan environnemental des bâtiments. D'après un calcul d'impact effectué par le Booster du Réemploi à partir des données issues des fiches FDES,

pour 1 000 m² de surface, le réemploi permet d'économiser 44 tonnes de déchets et 67 tonnes d'équivalent CO₂ (et plus d'1 million de litres d'eau). Des performances qui entrent dans les objectifs de la Stratégie Nationale Bas Carbone et les engagements de réduction des émissions pris par Kaufman & Broad.

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

Soucieux d'être plus respectueux de l'environnement, Kaufman & Broad a déjà mis en place des solutions de réemploi des matériaux dans sa politique Innovation détaillée dans la section 5.1.1.1.2 L'innovation au sein de la Direction RSE et Innovation. En effet, sur le projet de 10 000 m² de bureau « Green Oak » situé à Arcueil et livré en 2021, les 8 500 m² SDP de faux-planchers proviennent de matériaux de réemploi. À travers sa politique d'Innovation Kaufman & Broad cherche toujours à limiter l'impact de son activité. C'est donc naturellement que Kaufman & Broad est en membre fondateur et partenaire depuis l'automne 2020 du programme « Booster du réemploi ». Cet engagement sur 3 ans vise à transformer la manière de prescrire et arbitrer l'utilisation de matériaux réemploi dans les marchés de travaux. Cela passe par un travail en collaboration avec les « équipiers » et les « concepteurs » des chantiers : architectes, designers, bureaux d'études, bureaux de contrôle, gestionnaires techniques, entreprises et industriels engagés.

- le «Booster du Réemploi» regroupe plus d'une trentaine de grands maîtres d'ouvrage : une alliance d'une ampleur inédite en faveur du réemploi des matériaux dans le bâtiment. L'initiative, dont le nombre de membres est appelé à croître rapidement, rassemble des investisseurs (Agrica, Colliers, Covéa Immobilier, Gecina, Groupama Immobilier, Icade...), des promoteurs (Adim, Altarea, BNP Paribas Real Estate, Bouygues Immobilier, Ceetrus, Crédit Agricole Immobilier, Kaufman & Broad, Spie Batignolles Immobilier...), mais aussi des grands utilisateurs, qui ordonnent de nombreux chantiers (Engie, Orange...). Des contacts avancés sont également en cours avec des donneurs d'ordres publics (Ville de Paris, régions).
- Les signataires ont engagé 150 chantiers (5 par an chacun) à se fournir en matériaux de réemploi issus d'anciens bâtiments déconstruits. Début 2022, Kaufman & Broad s'est engagé dans cette démarche de réemploi des matériaux sur 5 chantiers dont 3 chantiers en Île-de-France, un chantier à Marseille et un chantier dans les Hauts-de-France.

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

- Une plateforme en ligne conçue par Fabernovel permet de centraliser, massifier et standardiser les besoins en matériaux de réemploi, aujourd'hui difficiles à identifier pour les fournisseurs : faux plancher, faux plafond, porte, luminaire, moquette, serrurerie, cloison, mobilier, menuiseries, plomberie... L'objectif de cette plateforme est de faciliter le réemploi des matériaux sur le marché et de faire rencontrer l'offre et la demande notamment entre des projets émetteurs de matériaux de réemploi (démolition) et des projets récepteurs (construction).
- Le Booster du réemploi accompagnera chaque projet pour faciliter les démarches, notamment en engageant les parties prenantes sur l'utilisation de matériaux de réemploi (AMO, maîtres d'œuvre, architectes, entreprises, conseils, bureaux de contrôle, BET...).
- En structurant la demande, aujourd'hui timide et atomisée, le «Booster du Réemploi» est convaincu de pouvoir faire décoller le réemploi des matériaux, qui représente aujourd'hui moins de 1 % des matériaux utilisés dans la construction. Cette demande sera nécessaire pour atteindre les différents objectifs de la stratégie nationale bas-carbone.
- La méthode du «Booster» consiste à engager un groupe pilote d'entreprises pionnières qui s'engagent à agir directement sur leurs propres projets, de les accompagner dans la création d'outils et standards et d'encourager le marché à le rejoindre, dans un cercle vertueux. Elle est pilotée par A4MT (Action pour la Transformation du Marché) et l'IFPEB qui l'applique avec succès depuis 5 ans pour – entre autres – aider l'immobilier tertiaire à réaliser les économies d'énergie prévues par la loi ELAN (- 40 % d'ici 2030).

Kaufman & Broad a également fait le choix de mettre en œuvre des matériaux de réemploi sur le chantier en cours d'une résidence pour étudiants que le groupe conservera en patrimoine. L'implication de Kaufman & Broad en tant que promoteur, investisseur et exploitant permet de valoriser cette démarche favorable à tout le cycle de l'immeuble et d'instaurer de nouvelles pratiques pour la mise en œuvre de matériaux de réemploi, sur les espaces communs mais aussi dans les parties privatives de logements. Cette résidence sera livrée à l'été 2022.

La logique de circularité s'applique également aux terres excavées. Le manuel des Spécifications et Procédures Environnementales K&B impose ainsi de considérer les terres à excavées comme une ressource et, de ce fait, de chercher sur tous les projets à maximiser la réutilisation sur site avant toute évacuation.

L'engagement de Kaufman & Broad pour promouvoir la circularité des matériaux se décline dans sa structure Aménagement & Territoire. La circularité déjà au cœur de la stratégie de cette entité sur sujet du recyclage foncier (voir rubrique 5.1.2.3. « Intégrer la préservation de la biodiversité dans la stratégie du groupe ») se décline aussi sur la production des bâtiments. Sur le projet de Reims Magasins Généraux, Aménagement et Territoires a été désigné lauréat de l'appel à projet DÉMOCLÈS. Il s'agit d'une plateforme collaborative d'acteurs (co-financée par l'ADEME et Ecosystem) qui vise à améliorer les pratiques en matière de prévention et de gestion des déchets du second œuvre issus de chantiers de réhabilitation lourde et de démolition. Kaufman & Broad bénéficiera ainsi de l'accompagnement de DEMOCLES dans le cadre d'objectifs pris sur le réemploi de matériaux portant notamment sur la réalisation d'un diagnostic déchet, l'intégration du réemploi dans la rédaction des documents de marchés, la traçabilité des matériaux réemployés

Afin de construire son ambition en matière de recours à des matériaux de réemploi, Kaufman & Broad s'est enfin attaché à la perception des matériaux réutilisés dans des immeubles neufs par ses clients. Une enquête a été réalisée en 2021 par un prestataire externe auprès de 527

intentionnistes représentatifs de notre clientèle de logements au détail - une de nos parties prenantes stratégiques. Différents exemples de mise en œuvre de matériaux de réemploi ont notamment été soumis à leur ressenti qualitatif, autant sur des parties communes que privatives.

Afin de construire son ambition en matière de recours à des matériaux de réemploi, Kaufman & Broad s'est enfin attaché à la perception des matériaux réutilisés dans des immeubles neufs par ses clients. Une enquête a été réalisée en 2021 par un prestataire externe auprès de 527 intentionnistes représentatifs de notre clientèle de logements au détail - une de nos parties prenantes stratégiques. Différents exemples de mise en œuvre de matériaux de réemploi ont notamment été soumis à leur ressenti qualitatif, autant sur des parties communes que privatives.

Opération de la ZAC La Vallée situé à Châtenay-Malabry

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

Le recyclage des déchets dans les locaux de Kaufman & Broad

En tant qu'entreprise de services, les déchets générés directement par Kaufman & Broad sont principalement des déchets de bureau. Le groupe développe une stratégie similaire à la gestion des déchets de chantier : diminuer les déchets puis développer le recyclage des différents flux. En effet, Kaufman & Broad réduit les déchets à la source, avec par exemple la suppression des gobelets de café sur le siège et la diminution des impressions papiers. Le groupe s'est également engagé dans une politique groupe pour la mise en place du tri et du recyclage dans toutes ses agences, avec un prestataire commun. Ce prestataire crée des emplois pérennes pour des personnes éloignées du marché de l'emploi et des personnes handicapées.

Sur l'exercice 2021, ce sont ainsi environ 57 tonnes de déchets qui ont été collectées pour être recyclées. La totalité du tonnage des papiers-cartons collecté et trié par ce prestataire a été recyclée dans des usines papetières implantées en France. De plus, le groupe a mis en place, fin 2020, la collecte des mégots de cigarette à destination d'une filière de recyclage sur son siège.

	Poids des déchets collectés (kg)	Eau économisée (L)	Émissions évitées (KgCO ₂ eq.)	Énergie économisée (kWh)
2021	57 339	5 321 679	97 564	709 557
2020	19 710	1 056 355	17 887	164 352

Données fournies par les prestataires.

L'ensemble du groupe pratique également la récupération et le recyclage du matériel informatique. Pour l'exercice 2020, ce sont ainsi 193 kg de cartouches qui ont été collectées. Le recyclage est organisé en lien avec deux organismes, dont l'un s'est engagé dans le programme « New Life » pour le traitement des consommables usagés afin d'éviter le broyage, l'incinération, la mise en décharge et l'enfouissement des déchets. Dans ce cadre, les cartouches usagées sont collectées par un organisme, puis les composants sont réutilisés pour fabriquer des produits dérivés selon un processus garanti par le label « No Waste Solution by Revalis », certifiant que l'intégralité des matières premières a été réintroduite dans l'industrie avec 0 % de déchets. Ce label est en conformité avec la norme ISO 14001, et cette solution apporte un gain de 33 % en termes d'émission de gaz à effet de serre par rapport à l'incinération.

La circularité des équipements informatiques

Kaufman & Broad s'est engagé dans une démarche de travail pour une gestion IT responsable par la signature d'une note de position sectorielle sur la sobriété numérique. Afin d'éviter de multiplier les équipements de chaque collaborateur, le groupe propose systématiquement depuis juillet 2021 des téléphones professionnels avec la possibilité d'insérer deux cartes SIM. Le collaborateur peut ainsi posséder un seul téléphone.

Le groupe a également entamé une démarche pour allonger la durée de vie des équipements informatiques en accord avec les constructeurs ou partenaires. Des conditions de reprises de matériel sont également inclus, principalement pour les Data center.

Lorsque cela est possible, Kaufman & Broad vend son matériel en fin de vie à des associations partenaires pour un euro symbolique. Lorsque le matériel n'est plus utilisable, le groupe a mis en place des partenariats avec des sociétés dans le but de valoriser ces équipements (remise en état, recyclage, ...).

Les chiffres à retenir



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

Un objectif de valoriser 80% des déchets de chantier sur les nouveaux projets.

10 000 m² de matériaux de réemploi pour les faux plancher sur le programme de Green Oak

4.5.2.3. Intégrer la préservation de la biodiversité dans la stratégie du groupe

Afin de diminuer l'impact environnemental des constructions mais également pour rendre plus agréable les logements et bâtiments tertiaires aux occupants, des mesures sont mises en œuvre lors de la conception puis de la réalisation du programme.

Les règles d'urbanisme encadrent le métier de promoteur immobilier. Depuis la Loi SRU du 13 décembre 2000, relative à la Solidarité et au Renouvellement Urbains et la réglementation parasismique du Plan de Prévention des risques, les communes définissent les plans locaux d'urbanisme (PLU), le PPR qui définit les terrains constructibles en fonction des risques naturels (inondations, avalanches, mouvements de terrain, incendies de forêts...) et élaborent les schémas de cohérence territoriale (SCOT) qui s'imposent dans plusieurs communes.

Dans le but d'atteindre les objectifs de l'accord de Paris et du Pacte Vert pour l'Europe, la loi Climat et Résilience du 22 Aout 2021, intègre à travers l'article L.101-2, l'utilisation économe des espaces naturels, ainsi que la protection des sites, des milieux et paysages naturels aux objectifs généraux du code de l'urbanisme. Cet article précise donc que l'atteinte de cet objectif résulte de l'équilibre entre : la maîtrise de l'étalement urbain ; le renouvellement urbain ; l'optimisation de la densité des espaces urbanisés ; la qualité urbaine ; la préservation et la restauration de la biodiversité et de la nature en ville ; la protection des sols des espaces naturels, agricoles et forestiers, et enfin, la renaturation des sols artificialisés.

Cette loi décline également de nombreuses dispositions au secteur de l'immobilier, visant à adapter les règles d'urbanisme pour lutter contre l'étalement urbain et protéger les écosystèmes. Parmi ces dispositions, on retrouve l'objectif d'absence, au niveau national, de l'artificialisation nette des sols d'ici 2050. Pour ce faire, le rythme de l'artificialisation des sols dans les dix années suivant la promulgation de la loi doit refléter une consommation nationale d'espace inférieure à la moitié de celle observée sur les dix années précédentes.

Pour intégrer ces enjeux, le groupe développe sa stratégie liée à la lutte contre l'artificialisation des sols, notamment en effectuant une veille active sur les réglementations liées à la biodiversité et la déclinaison des meilleures pratiques dans sa production, notamment par son adhésion à l'Observatoire de l'Immobilier Durable. Le groupe mesure et analyse son impact en matière de consommation/ régénération des sols et ses actions en matière de biodiversité. L'enjeu de réduction de l'imperméabilisation des sols et de recherche d'un impact positif en matière de biodiversité a également impacté le modèle économique du groupe qui a créé en 2020, la filiale Aménagement et Territoires, dont le principal domaine d'intervention est la reconversion de friches industrielles en projet urbain promouvant la nature en ville au service de la santé et du bien-être des occupants.

En 2021, l'intégration de la mesure et du suivi des indicateurs de notre production dans l'outil K&B Comité dédie une section pour évaluer l'impact de ses projets sur la préservation des sols et de la biodiversité. La prise en compte du contexte naturel et paysager dans l'élaboration du projet immobilier est également abordée dans ces phases de décision. La consolidation des données permet de suivre dans le temps l'action du groupe pour la biodiversité et la réduction de l'imperméabilisation des sols. Cet outil permet également d'évaluer le projet au regard des critères « Do Not Harm » et de contribution de la taxonomie européenne, en particulier ceux liés à l'objectif de la protection et la restauration de la biodiversité et des écosystèmes de la taxonomie européenne.

Qualité et pollution des sols et des sous-sols

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

Kaufman & Broad désigne d'abord un bureau d'études pour réaliser un diagnostic complémentaire de pollution du terrain. Une entreprise est ensuite chargée de réaliser, si le diagnostic est défavorable, la dépollution du site. Le groupe est particulièrement vigilant à l'analyse du contexte et à la mise en œuvre du chantier de dépollution, notamment s'il se trouve sur des sols à risque, tels que les sols argileux, ou si le terrain est situé sur des friches industrielles (voir section 4.1.2.9. « 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 2019, les formations « Étude de sol : savoir étudier un rapport » et « Gestion des sites et sols pollués » ont ainsi été proposées aux collaborateurs.

La prise en compte de la biodiversité

Conscient que toute intervention sur le territoire peut générer des effets sur le milieu naturel et la biodiversité. Kaufman & Broad réalise des études d'impact en conformité avec l'article R. 122 du Code de l'environnement ou, lorsque celle-ci n'est pas obligatoire, sur demande de la mairie, dans le cadre d'une opération de défrichement de terrains ou pour une opération située à proximité d'une zone d'intérêt écologique (site Natura 2000 ou zones du littoral par exemple). Des diagnostics phytosanitaires sont parfois élaborés par des paysagistes pour identifier les végétaux à conserver et vérifier leur état de santé. Lorsqu'un risque d'atteinte à la biodiversité est identifié, le Groupe peut modifier le plan-masse pour préserver la biodiversité ou des mesures compensatoires examinées par la DREAL.

Au-delà de la réglementation, le groupe est conscient que la bonne prise en compte de la biodiversité est un élément de qualité et de pérennité de sa production. Le processus environnemental relatif à la Biodiversité de l'entreprise se décline en 4 phases :

1 – Utiliser les sols de manière responsable et optimiser le bâti :

Le groupe mesure et évalue son impact sur les sols et la biodiversité sur chacun de ses projets. En 2021, une majorité de projets se développent sur des terrains déjà urbanisés et présentant des constructions. Plusieurs opérations permettent même une réduction de l'artificialisation des sols, notamment ceux initiés par la filiale Aménagement et Territoires créée en 2020 et spécialisée dans la reconversion de friches industrielles (voir ci-après).

Dans cette logique, Kaufman & Broad s'impose dans le Manuel des Spécifications et Procédures Environnementales que 100% des projets menés intègre un espace végétalisé, en priorité en pleine terre naturelle.

2 - Réduire l'imperméabilisation des sols :

La conduite de nos projets intègre les dispositifs permettant de réduire l'imperméabilisation des sols pour restituer de la pleine terre. Par exemple, le Manuel des Spécifications et Procédures Environnementales K&B impose le recours à des dispositifs poreux pour toute place de stationnement réalisée en extérieur. Le coefficient de Biotope est simulé pour chacun de nos projets lors des phases de conception et des actions de compensation peuvent être mise en œuvre (végétalisation des toitures et des terrasses par exemples).

3 - Concevoir avec la nature :

Sur chacun des projets, une réflexion est menée pour favoriser leur intégration dans les trames vertes, bleues et brunes. Un paysagiste et/ou un écologue est régulièrement associé à la conception du programme afin d'étudier l'intégration paysagère. L'intégration du projet est particulièrement étudiée en cas de recommandations de la part des Architectes des Bâtiments de France (ABF).

Au-delà de ses fonctions esthétiques et d'agrément, la nature est vue comme un système dans lequel le projet doit s'intégrer et interagir. La conception des systèmes bâtiments-paysage intègre également leur résilience au dérèglement climatique :

La résilience aux épisodes de sécheresse : nous appliquons les principes de la conception hydro-économiques sur tous nos projets. Le Manuel des Spécifications et Procédures Environnementales K&B impose une diminution des besoins en eau de 50% par la conception hydro-économiques des espaces extérieurs, le choix et la disposition des essences, le recours aux réseaux d'eau non potable, ou encore la mise en place d'une solution de récupération de l'eau de pluie (ce dispositif est généralisé en maison individuelle).

- **La résilience aux vagues de chaleur** : la conception du système bâtiment-paysage intègre les enjeux de la lutte contre l'îlot de chaleur urbain, le confort d'été et l'optimisation des apports lumineux en hiver, ainsi que la régulation hygrométrique à l'échelle de la parcelle.

4 - Préserver et améliorer l'existant :

Notre démarche s'attache à identifier, préserver et améliorer les qualités du site en matière de Biodiversité. Nos opérations cherchent ainsi à préserver au maximum les arbres majeurs existants sur le site. Le Manuel des Spécifications et Procédures Environnementales K&B impose l'identification et spécifie les mesures de protection des arbres à conserver durant le chantier (notamment leur système racinaire).

Le référentiel environnemental K&B spécifie également que toutes nos opérations doivent atteindre un objectif de « zéro abattage net » d'arbres majeurs (plus de 5m à maturité). De fait, nos projets ont ainsi un impact positif sur la densité des sujets végétaux majeurs.

Améliorer, c'est aussi pour nous anticiper les interactions entre l'homme et la nature. Le Manuel des Spécifications et Procédures Environnementales K&B spécifie notamment que les espèces végétales apportées doivent être :

- Non invasives ;
- Peu allergènes (les espèces allergènes classés à risque fort sont proscrites ; l'introduction d'espèce à risque allergène modéré est limitée à 25%) ;
- Adaptées au climat et au terrain ;
- Permettent de constituer des strates végétales diversifiées.

Enfin, notre référentiel 2021 anticipe les principes de gestion durable des espaces extérieurs dans les livrets de sensibilisation remis aux acquéreurs.



1401 arbres plantés sur les projets livrés au cours de l'exercice 2021

Plus particulièrement, Concerto, filiale logistique de Kaufman & Broad, a spécifié à travers la Charte d'engagements réciproques entre l'Etat et les membres de l'association Afilog plusieurs actions relatives à la biodiversité :

- pour tous les projets d'entrepôts supérieurs à 20 000 m² d'emprise au sol et dont les permis de construire sont déposés à compter du 1er janvier 2022, à remettre une étude écologique du site initial et du projet par un écologue qui proposera des recommandations pour maximiser le potentiel de biodiversité du site,
- pour tous les projets d'entrepôts, dont les permis de construire sont déposés à compter du 1er janvier 2022, à conserver et protéger la végétation existante lorsque celle-ci ne figure pas dans l'emprise du bâtiment et des voiries.
- Pour tous les entrepôts, les membres signataires s'engagent à planter des haies champêtres composées d'arbres et d'arbustes sur deux rangées, sur un linéaire au moins équivalent à 50 % de la limite de propriété, et s'inscrivant dans la continuité de la trame verte locale. Dans le cadre de l'axe 3 du plan gouvernemental en faveur des insectes pollinisateurs et de la pollinisation, au moins 50 % des linéaires de haies est composé d'essences favorables aux pollinisateurs.
- Pour tous les entrepôts, les membres signataires s'engagent à mettre systématiquement en place des dispositions pour accueillir la biodiversité sur les bâtiments : intégration de refuges pour la faune (nichoirs, gîtes, etc.) suivant les préconisations de l'étude écologique systématique.

- Pour les logements collectifs :

YOU dans la ZAC Île Seguin – Rives de Seine à Boulogne-Billancourt	L'Enclos de Granis à Grans	« La Forêt Verte » au Perray-en-Yvelines
<p>En zone d'aménagement concerté (ZAC), le volet environnemental étant particulièrement important, un bureau d'étude environnemental est choisi dès la réponse à consultation et la phase conception. Le bâtiment YOU dans la ZAC Île Seguin – Rives de Seine à Boulogne-Billancourt, certifié NF Bâtiments tertiaires, démarche HQE® et BREEAM®, et labellisé Effinergie+ (Cep. RT 2012 – 46 %), intègre ainsi dans son projet des actions en faveur de la biodiversité (travail avec un écologue, choix de végétaux endogènes, mise en place de ruches, de nichoirs, et de refuges à insectes...).</p>	<p>Le programme « L'Enclos de Granis », est classée Natura 2000 pour ses habitats exceptionnels et est un ancien terrain agricole. Des objectifs ont donc été fixés pour prendre en compte le cycle de vie des espèces présentes sur le site, protéger les habitats d'intérêts communautaires comme les chênes verts et les canaux d'irrigation, recréer les espaces remarquables et favoriser le développement de la biodiversité. Pour répondre à ces objectifs, plus de 300 arbres ont été plantés, un bassin de rétention et d'infiltration de 250 m² a été conçu dans le but de créer un éco-complexe, le réseau de canaux issu du patrimoine de Grans a été restauré pour permettre l'alimentation en eau de 94 hectares de prairie, en collaboration avec un agriculteur, 4 hectares de terrains ont été réhabilités en prairies de foin. Ce programme a été livré en 2021.</p>	<p>Un dossier « Loi sur l'Eau » a ainsi été constitué pour le programme « La Forêt Verte » dont le terrain comporte une zone humide identifiée par une étude pédologique réalisée par Kaufman & Broad. Le groupe a pris en charge des mesures compensatoires visant à restaurer une autre zone humide située sur le même bassin-versant que le projet, sur la rive de l'étang du Perray. Dans cette zone, une roselière épure naturellement l'eau par filtration et abrite de nombreuses espèces végétales et animales. C'est une zone de ponte pour le brochet et un lieu de nidification et de reproduction pour les oiseaux, qui s'y arrêtent lors de leur migration. Cette zone humide et son écosystème étaient progressivement colonisés et menacés par une saulaie. Des travaux ont donc été programmés, hors période de migration et de reproduction, pour la restaurer, l'entretenir, et assurer un suivi écologique pendant 10 ans.</p>

- Pour l'activité Tertiaire :

New'R à Nantes	Amédée à Bordeaux
<p>Les espaces végétalisés des projets du groupe peuvent également être utilisés en tant qu'espaces partagés et espaces de production, comme les serres partagées mises en place sur le toit de la tour New'R à Nantes, ou encore, les 4 000 m² dédiés à l'agriculture urbaine dans le projet A7A8, qui sera implanté dans le quartier Austerlitz, à Paris.</p>	<p>Le projet Amédée situé à Bordeaux vise également le Label Biodiversity, Premier label international pour la prise en compte de la biodiversité dans les projets immobiliers de construction et de rénovation. Cette opération s'inscrit dans un écoquartier.</p>

- Dans nos locaux :

Kaufman & Broad promeut la mise en œuvre d'actions en faveur de la biodiversité sur chacun des sites majeurs que nous occupons, en déclinaison des principes appliquée à notre production décrits ci-dessus.

Agence de Toulouse dans l'église Notre-Dame-des-Grâces (désacralisée en 2011)	Siège du groupe à Neuilly
<p>Kaufman & Broad a établi son siège régional dans l'Église Notre-Dame-des-Grâces (désacralisée en 2011), au cœur de l'agglomération toulousaine. La façade de ce bâtiment emblématique est protégée au titre du patrimoine communal. Toute modification ou extension doit donc être compatible avec le caractère architectural du « bâtiment à conserver » et valoriser l'architecture initiale. La restauration et le réaménagement en immeuble de bureaux ont été menés par Kaufman & Broad en étroite collaboration avec l'architecte des Bâtiments de France, la ville de Toulouse et l'architecte Pierre-Louis Taillandier.</p>	<p>En accord avec son partenaire dans la gestion des espaces verts du siège, zéro produit phytosanitaire sont utilisés dans le cadre de la maintenance des espaces verts.</p>

Opérations de réhabilitation de friches industrielles : des projets de désartificialisations des sols.

En 2020, Kaufman & Broad créé la société, Aménagement & Territoires, elle s'inscrit dans la continuité d'un savoir-faire immobilier de plus de 50 ans avec la volonté d'intervenir en amont dans des projets d'aménagement de grande envergure et de mettre au service des collectivités locales une expertise immobilière solide et multiple : résidentiel, logements étudiants ou seniors, bureaux, commerces, hôtellerie, équipements publics etc. La création de cette filiale démontre la volonté du groupe de répondre au double enjeu des villes : « lutter contre le dérèglement climatique et renforcer le lien social ». La mission de A&T est d'accompagner les Villes dans leur évolution, opérer de profondes mutations à l'échelle d'un quartier engage pleinement notre responsabilité d'aménageur. L'enjeu est de créer des quartiers bas carbone, résilients, des paysages urbains écologiques, qui vivent, répondent aux attentes de tous, font sens et rassemblent.

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

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

En complément de l'impact environnemental directe, la réhabilitation de ces friches a un effet de « puits de carbone » grâce notamment à la végétalisation des sols. La résorption de la friche qui laisse place à un projet urbain mixte proposant de la nature, des commerces, des services et de bâtiments de qualité bénéficie à tout le quartier environnant, créant de la valeur pour les parties prenantes et pour K&B.

Le programme de réhabilitation des Magasins généraux réalisé par A&T a l'ambition de devenir le premier pôle dédié aux industries créatives et entrepreneuriales de la région avec 4 000 m² dédiés à la créativité et les l'innovation ; d'amorcer une nouvelle attractivité avec un espace qualitatif et inclusif regroupant 1 300 nouveaux habitants, 4 500 étudiants et une résidence senior de 150 logements. Ce programme vise également de créer un quartier exemplaire du point de vue de la sobriété et de la biodiversité.

Programme de Reims – Magasins généraux	Impact global		
	Avant réhabilitation	Prévu Après réhabilitation	
Surface artificialisée	44 245 m ²	21 522m ²	(-) 44%
Nombre d'arbres	4	1 700	1 arbre /9 m ² de surface végétalisées

L'aménagement du site permet une augmentation de 132% des surfaces perméables (20 332m²) avec 30 % de toiture végétalisées prévus

4.5.3 Construire avec les salariés : politique des ressources humaines du groupe

Edito de la Directrice Générale Ressources Humaines

Dans ce contexte sans précédent, Kaufman & Broad dispose d'un atout distinctif : ses collaborateurs.

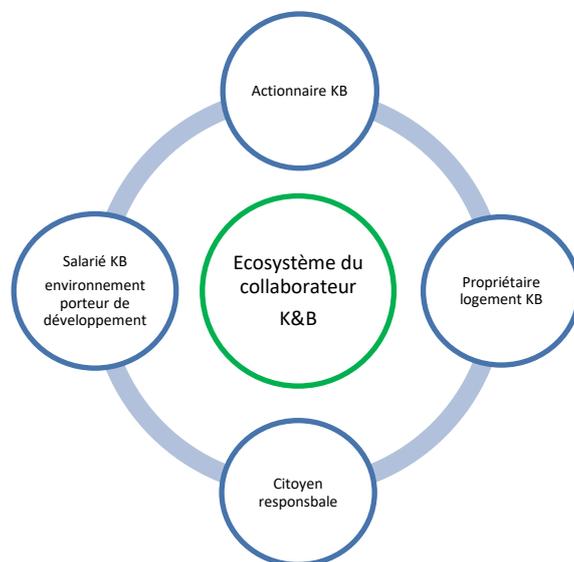
Au quotidien, Kaufman & Broad s'emploie à mettre en place une politique des ressources humaines ambitieuse permettant aux collaborateurs du groupe de développer potentiel et créativité tout en renforçant leur engagement.

Les clés :

- attirer les meilleurs talents
- avoir un niveau de compétence et d'expertise très élevé quels que soient les métiers > Kaufman & Broad poursuit son ambitieux programme de formation des collaborateurs à travers KB FACTORY et bâtit des communautés par expertise métiers, jeunes talents, etc. rassemblées autour d'objectifs business communs tout en nouant des liens forts
- dans un environnement de travail positif, agile, dynamique, porteur et créateur de sens.

Nous développons au quotidien un modèle social d'entreprise au sein duquel nos collaborateurs peuvent s'épanouir et ont envie de s'engager. Kaufman & Broad permet à chaque collaborateur de :

- devenir actionnaire de l'entreprise laquelle il est salarié,
- travailler dans un environnement s'attache à développer son potentiel promouvoir de nouveaux modes d'organisation du travail,
- acquérir dans des conditions favorables un logement KB à la production duquel il participe directement ou indirectement, se constituant ainsi de l'épargne,
- et, contribuer, par l'activité du aux enjeux environnementaux et auxquels nous sommes aujourd'hui répondre tant en qualité de citoyen d'entreprise.



dans
positif qui
et

groupe,
sociétaux
tenus de
que

attirer

Ce modèle social est un atout différenciant pour des candidats en phase de recrutement mais également pour retenir nos talents. La pandémie a renforcé de manière très forte le questionnement des candidats et collaborateurs sur l'expérience offerte par l'entreprise, le sens et l'utilité qu'elle donne au travail des collaborateurs ainsi qu'à l'activité.

Kaufman & Broad permet à ses collaborateurs de prendre part et de s'engager au sein d'une aventure collective forte.

GREAT PLACE TO WORK > en 2019, Kaufman & Broad a diligenté une enquête de satisfaction collaborateurs permettant de définir des axes d'amélioration et plans d'actions associés. En 2021, une nouvelle enquête a été diligentée pour mesurer les progrès obtenus (taux de répondants est de 85 % vs. 75% en 2019).

En 2021, dans une période de fortes évolutions et de transformation des points de repères, la satisfaction des collaborateurs a progressé de 5 points, passant de 57% à 62%.

Focus sur les 4 dimensions du modèle social d'entreprise de Kaufman & Broad :

Le collaborateur Kaufman & Broad est actionnaire de l'entreprise :

Tous les ans, Kaufman & Broad distribue, à titre gratuit, des actions Kaufman & Broad à tous les collaborateurs en application d'un plan universel d'attribution gratuite d'actions.

Au mois de janvier 2021, ont été attribuées 103 619 actions.

A ce mécanisme, s'ajoute la possibilité pour chaque collaborateur d'acquérir, à travers le FCPE KB Actionnariat du Plan Epargne Entreprise, des actions de l'entreprise en bénéficiant d'un abondement. L'abondement est majoré en fonction de l'ancienneté acquise au 1er janvier de l'année.

A titre d'exemple, un collaborateur qui verse 1 500 €

ayant une ancienneté	bénéficie d'un abondement de
inférieure à 2 ans	875 €
supérieure à 2 ans et inférieure à 5 ans	1 750 €
supérieure à 5 ans	3 000 €

Le 25 juin 2020, Kaufman & Broad a négocié et signé un accord de participation ainsi qu'un accord d'intéressement. Ces accords prévoient la possibilité pour les collaborateurs de placer les sommes perçues sur le FCPE KB Actionnariat du PEE.

Au 30 novembre 2021, les collaborateurs détiennent ensemble 15,49% et constituent l'actionnaire principal en droits de vote. Cela permet de créer un alignement fort entre la vision et les enjeux de l'actionnariat et des salariés.

On rappellera (cf section 8.9 « Rémunérations et avantages sociaux aux mandataires sociaux) que parmi les 4 critères de la rémunération long terme de Nordine HACHEMI figure celui de l'actionnariat des salariés. L'objectif est de maintenir l'actionnariat des salariés au-dessus de 10%.

Le collaborateur Kaufman & Broad travaille dans un environnement porteur de développement :

Chaque collaborateur connaît, à travers le rôle et les responsabilités qui lui sont confiés, son utilité et son impact au quotidien. L'accomplissement de ces missions s'effectue dans un environnement :

- Positif, dynamique et ouvert aux nouveaux modes d'organisation du travail qui favorisent à la fois l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle et l'égalité entre les femmes et les hommes

TELETRAVAIL > Pour répondre aux enjeux de l'accord collectif du 31 juillet 2019 sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes qui actait, dans son chapitre 2 « Travailler dans une entreprise où il fait bon vivre », la volonté de Kaufman & Broad « d'encourager de nouvelles formes d'organisation du travail au bénéfice de l'égalité professionnelle et de la qualité de vie au travail », un avenant à l'accord de télétravail a été conclu le 17 septembre 2021 qui institue le fait que « le télétravail fait désormais partie intégrante de l'organisation du travail au sein du groupe ».

Le principe institué est que tous les collaborateurs bénéficient au minimum d'1 journée de télétravail par semaine.

Il a également été établi une « Charte équilibre vie professionnelle - vie personnelle et conditions du télétravail ».

- Agile permettant une adaptation permanente aux enjeux de l'entreprise

Welcome on Broad

Le contexte sanitaire nous a ainsi conduit à revoir le processus d'intégration, moment clé dans le développement du sentiment d'appartenance du collaborateur à l'entreprise.

Les grands rassemblements physiques au sein de l'entreprise devenant l'exception, il a été mis en place :

- Une réunion mensuelle digitale d'accueil de tous les « nouveaux du mois » menée par une Responsable des Ressources Humaines, ce qui permet à la fois la présentation de l'entreprise et la rencontre des collaborateurs entre eux.
- Un parcours de découverte de l'entreprise accessible sur la plateforme e-learning KB FACTORY.
- Un passeport « on broading » que le collaborateur remplit tout au long de sa période d'intégration. Il présentera ensuite son passeport, équivalent d'un rapport d'étonnement, à son manager et sa Responsable des Ressources Humaines.

Un nouveau parcours d'intégration pour les alternants a également été développé permettant l'intégration de 59 nouveaux alternants en 2021.

L'agilité de l'entreprise est également constituée par sa capacité à réinterroger non seulement son modèle social mais également son modèle d'organisation pour soutenir le développement de Kaufman & Broad.

Ainsi, en 2021, il a été créé une nouvelle direction, la Direction Qualité, Architecture et Expérience Client qui a pour ambition d'être la boussole des collaborateurs du groupe sur 3 axes majeurs :

- Une qualité architecturale et d'usage des logements avec une véritable signature Kaufman & Broad
- Une qualité pérenne dans la conception et l'exécution de nos opérations immobilières grâce à un processus d'amélioration continue,
- Et, enfin, une forte ambition de qualité de l'expérience vécue par nos clients du 1er contact client jusqu'à la levée des réserves.
- qui permet à chaque collaborateur de développer son potentiel à travers des projets immobiliers ambitieux qui vont constituer son expérience, un management de qualité et l'accès à une formation conçue avec des standards qualitatifs exigeants.

GREAT PLACE TO WORK > les collaborateurs évaluent la crédibilité de l'action managériale à 67% (vs. 56% en 2019), soit un indicateur en amélioration de 11 points.

Le collaborateur Kaufman & Broad, citoyen responsable, apporte sa contribution aux enjeux environnementaux et sociétaux :

En tant que développeur de projets immobiliers, Kaufman & Broad permet à chaque collaborateur, dans le cadre de son expertise, d'apporter des réponses adaptées, aux côtés des collectivités locales, aux urgences climatiques et sociales.

Nous développons un dispositif robuste de formation, à travers KB Factory, en présentiel et en distanciel, qui permet aux collaborateurs d'appréhender les enjeux de RSE dans leur activité.



L'ensemble de la communauté des collaborateurs techniques de Kaufman & Broad a participé, en présentiel, au mois de novembre à un séminaire sur les enjeux de la construction bas carbone.

Les piliers opérationnels de la RSE chez Kaufman & Broad tels qu'exprimés ci-dessous permettent au collaborateur d'avoir un impact positif sur les enjeux environnementaux et sociétaux :

- **Réaliser des espaces agréables à vivre pour tous, aujourd'hui et demain, par la qualité de la conception et la maîtrise de nos réalisations.**
- **Être acteur de la transition écologique de l'immobilier et des territoires, par l'innovation, la préservation des ressources et la participation à la lutte contre le dérèglement climatique**
- **Être considéré et reconnu comme un partenaire responsable des territoires, notamment pour l'emploi et l'identité des territoires**
- **Agir de manière transparente et responsable, notamment vis-à-vis de nos clients, des élus locaux des administrations, des riverains de nos chantiers ainsi que de nos sous-traitants.**

A cela s'ajoute, les engagements de Kaufman & Broad auprès des collaborateurs :

- **Œuvrer pour le développement du potentiel de nos collaborateurs et construire avec eux une culture de groupe forte.**
 - **Proposer un parcours de formation**
 - **Mettre à disposition des solutions pour diminuer son impact environnemental**
 - **Permettre l'engagement à travers le Fonds de Dotation**
 - **Développer la politique de diversité**
 - **Promouvoir la santé et le bien-être au travail**

FONDS DE DOTATION

Les collaborateurs ont la possibilité, à travers le fonds de dotation de s'investir en temps et en compétences auprès des activités et associations soutenues par le Fonds de dotation.

Ils peuvent également soutenir ces associations à travers l'arrondi solidaire.

Kaufman & Broad développe également des solutions de mobilité innovante pour permettre aux détenteurs de véhicules de fonction de réduire leur empreinte carbone. En effet, nous proposons de substituer aux véhicules de fonction, le Pack Mobilité Green (cf. paragraphe 5.1.2.2.4. Réduire l'impact carbone du Groupe : La mobilité):

Le collaborateur Kaufman & Broad est encouragé à devenir propriétaire d'un logement KB

Dans l'enquête GREAT PLACE TO WORK, la fierté des collaborateurs ressort à 78% (69% en 2019). A la question « Mon activité professionnelle a un sens particulier pour moi : je ne la considère pas uniquement comme un emploi », le taux de réponses positives est de 75% (72% en 2019).

Chaque jour, les collaborateurs donnent corps à des projets immobiliers qu'ils conçoivent et que nous faisons construire sur l'ensemble du territoire. Pour mener à bien cette mission, la clé réside dans la constitution d'équipes compétentes et engagées.

Encourager les collaborateurs à devenir un client Kaufman & Broad en devenant propriétaire, en résidence principale ou investissement, est un levier supplémentaire de fierté et d'engagement.

Dans le procès-verbal de négociation annuelle obligatoire 2021 du 10 septembre 2021, les remises accordées à un collaborateur en cas d'acquisition d'un logement ont été revalorisées :

- en cas d'ancienneté inférieure ou égale à 3 ans, la remise est de 5%
- en cas d'ancienneté supérieure à 3 ans, la remise est de 7%.

Le salarié bénéficie également des éventuelles offres commerciales ouvertes au moment de l'achat.

En outre, l'acquisition d'un bien immobilier permet également aux collaborateurs de se constituer une épargne qui est donc le fruit, de manière directe ou indirecte, de son travail. En outre, l'acquisition d'un bien immobilier permet également aux collaborateurs de se constituer une épargne qui est donc le fruit, de manière directe ou indirecte, de son travail.

Les collaborateurs sont également incités financièrement au parrainage commercial.

Toutes ces actions contribuent à couvrir les risques liés aux Ressources Humaines décrits dans le paragraphe 5. Déclaration de performance extra-financière 2021

La mission des Ressources Humaines

Engagements/ Objectifs du groupe	Politiques et actions du groupe en 2021
Obtenir la certification Great Place To Work d'ici 2023	Questionnaire GPTW effectué en 2021 avec : <ul style="list-style-type: none">- 85 % des collaborateurs ont répondu (75% en 2019)- le taux de satisfaction des collaborateurs est de 62% avec un taux de fierté à 78% (69% en 2019)
Développer une politique d'engagement sociétal des collaborateurs	Création du Fonds de dotation Taux de participation à l'arrondi solidaire en hausse
Maintien de l'actionnariat salarié à au moins 10 %	Les salariés actionnaires détiennent ensemble 15,49 % du capital détenu au 30 novembre 2021
Maintenir le taux de salariés actionnaires supérieur à 50%	XXXX en 2021 64 % au 31/05/2021
Taux de réalisation des entretiens professionnels > 90 %	Le groupe a atteint son objectif avec 96 % des entretiens professionnels réalisés en 2021
Former plus de 75% des collaborateurs chaque année	88 % de l'effectif a reçu une formation en 2021
Former les managers sur la gestion du stress	100% du CODIREL formé dans le cadre d'un séminaire « Exercice du Leadership sous haute intensité » (intégrant la gestion du stress)
Maintenir une politique de maintien et du retour à l'emploi pour les personnes d'au moins 55 ans	Au 31 décembre 2021, les salariés d'au moins 55 ans représentaient 15.42 % de l'effectif total
Recruter 4% de jeunes en alternance dans l'effectif du groupe	Le groupe dépasse son engagement avec 7,7 % de son effectif en alternance au 31 décembre
Obtenir 90/100 à l'Index Egalité Homme – Femme en 2022	Signature de l'Accord de Qualité de vie au travail et d'égalité Homme Femme en 2019 Index Egalité Homme-Femme : 88/100 en 2020

Le projet de

Kaufman & Broad se fonde à la fois sur le développement des individus et la force du collectif. Les Ressources Humaines ont pour mission de développer un écosystème qui attire et de fidélise les talents, propose des parcours de carrière motivants, encourage et reconnaît la performance et l'engagement de nos collaborateurs, tout en accompagnant l'évolution des métiers et du business.

Le groupe est convaincu que le talent de chacun fait la différence, la formation et le développement occupent une place centrale tout au long de la carrière des collaborateurs au sein de notre groupe.

Les actions de l'équipe Ressources Humaines sont structurées autour des axes suivants :

- s'assurer en permanence de l'adéquation entre l'ambition du Groupe, son organisation et notre capacité à recruter les meilleurs talents pour y répondre ;
- favoriser l'intégration des nouveaux collaborateurs dès leur arrivée et l'appropriation de la culture du groupe ;
- révéler, développer le potentiel des collaborateurs et favoriser la transmission des savoir-faire ;
- conduire une politique de rémunération qui allie compétitivité externe et équité interne, tout en veillant à l'équité salariale entre les hommes et les femmes à poste et profils équivalents.

Les Ressources Humaines accompagnent toutes les évolutions de l'entreprise, de son organisation et de ses métiers.

Les Ressources Humaines et l'ensemble des managers veillent à soutenir l'engagement de chacun, tout en écoutant les leviers d'amélioration et les attentes. Nous partageons tous le même objectif : progresser et assurer de manière pérenne les performances économique, sociétale et environnementale du groupe.

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

Bilan social : données sur les effectifs

Effectifs totaux au 31 décembre 2021 ⁽¹⁾	2021	2020
Hommes	378	381
Femmes	400	397
TOTAL	778	778

(1) Par l'intermédiaire du groupement d'intérêt économique regroupant toutes les entités du groupe en France depuis janvier 2008.

<u>Management</u>	2021	2020
% de cadres	71,5	70,6
% de femmes cadres	40,5	38,6

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

Répartition des effectifs par métier

Depuis 2017, les données publiées concernent le GIE mais également celles des sociétés Serge Mas Promotion rachetée au 22 décembre 2015 et Seri Ouest au 23 juin 2016. À compter du 1^{er} janvier 2019, les collaborateurs de Seri Ouest ont été intégrés au sein des effectifs du GIE. À partir du 1^{er} mai 2019, nous avons intégré les données pour les salariés CITEC.

L'année 2021 se caractérise par une poursuite de l'optimisation de l'organisation pour la rendre pour plus efficiente. Chaque départ a été l'opportunité de réfléchir à une amélioration de l'organisation.

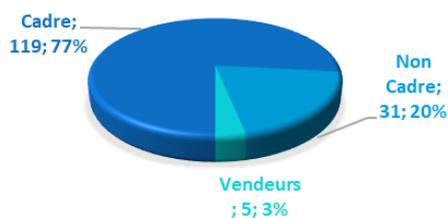
Répartition des effectifs inscrits par fonction au 31 décembre 2021	2021	2020
Développement foncier	125	102
Programme	88	93
Technique & SAV	221	228
Marketing/commercial	125	136
Fonctions support régionales	106	109
Fonctions support centrales	113	110
TOTAL	778	778

Entrées et sorties

En constante amélioration depuis plusieurs années, on constatera pour autant une légère hausse du taux de rotation du Groupe, 17,83% vs. 16,14 % en 2020.

Entrées

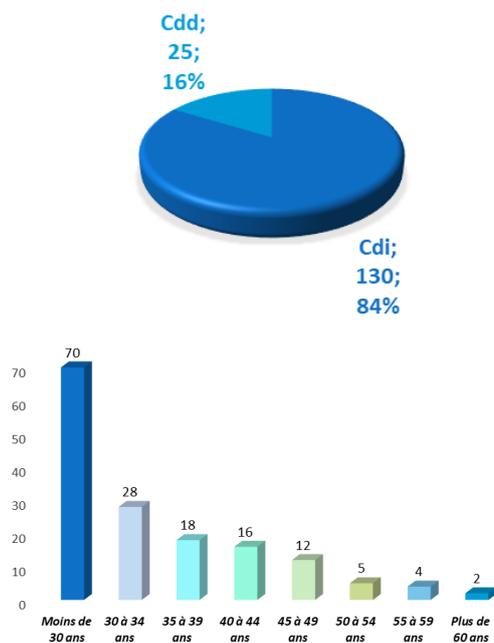
En 2021, Kaufman & Broad a recruté 155 collaborateurs, dont 107 recrutés en CDI (115 embauches dont 97 en CDI en 2020).



Ces embauches représentent 119 cadres, 31 employés et 5 vendeurs.

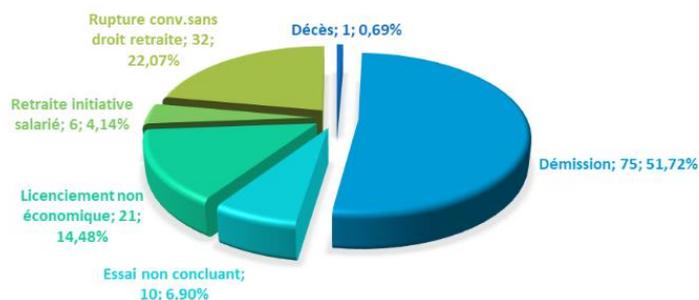
Parmi les 155 salariés embauchés en CDD et CDI en 2021, 70 avaient moins de 30 ans à leur date d'entrée dans le groupe, ce qui représente 45,2 % des embauches.

Durant l'année 2021, le groupe a conclu 59 nouveaux contrats d'apprentissage ou de professionnalisation. Le groupe compte, au 31 décembre 2021, 65 alternants, constituant ainsi un vivier de jeunes préparés à intégrer les équipes en fonction des opportunités.



Sorties

Sorties	2021	2020
Nombre de départs (démissions, ruptures conventionnelles, licenciements ; ruptures PE et départs retraite) (CDI)	155	178
Dont nombre de démissions (CDI)	75	70
Dont nombre de licenciements (CDI)	21	29



Le taux de démission reste stable en 2021 à 9,73 % (8,22 % en 2020). Concernant les collaborateurs de moins de 30 ans, le taux de démission est de 12,4 % en 2020 (17 démissions), soit une baisse de 4,39 points par rapport à 2020. Cela indique une efficacité de nos actions de rétention.

Des entretiens de départ sont systématiquement réalisés lors des démissions afin d'analyser les causes des départs et mettre en œuvre les plans d'action appropriés pour renforcer notre capacité à fidéliser les talents et particulièrement les jeunes de moins de 30 ans.

En 2021, les organisations ont été stabilisées, le taux de promotion et de mutation est désormais à 11,28 %.

Intérim

En 2021, le recours à l'Intérim reste très faible : les contrats d'intérim représentent 0,65 % de l'effectif (0,73 % en 2020) pour un équivalent de 5,02 personnes à l'année (5,99 en 2020). La durée moyenne des missions s'élève à 13,28 jours (11,56 jours en 2020).

4.5.3.1. Gestion des talents

4.5.3.1.1. Recrutement et intégration

Les relations écoles, le recrutement et la marque employeur

Conscients de l'enjeu d'attirer les talents et de leur construire des parcours professionnels attractifs, Kaufman & Broad cherche en permanence à enrichir son vivier.

Le groupe mène, à cette fin, une politique de recrutement diversifiée qui repose principalement sur les axes suivants :

- Le rôle d'ambassadeur des collaborateurs (*Employee Advocacy*) qui sont prescripteurs et recruteurs.
LinkedIn est un canal de recrutement important et une plateforme sur laquelle nous pouvons faire rayonner notre marque employeur. Nous formons ainsi l'ensemble de nos collaborateurs à l'utilisation de LinkedIn (créer son compte, optimiser l'utilisation des fonctionnalités de LinkedIn) et publions 2 à 3 posts par semaine qui sont likés, partagés et commentés par nos collaborateurs.
- La marque d'employeur #TeamKB est un puissant levier d'attractivité des collaborateurs. Autrement dit, faire savoir son savoir-faire à travers la communauté LinkedIn, les partenariats avec les écoles, les interventions de nos collaborateurs dans différents événements, etc.
Communiquer avec authenticité, faire connaître notre état d'esprit, activité et expertise est un levier indispensable pour continuer à attirer les talents. Le Groupe, a déployé en 2021, une stratégie de communication à travers la communauté LinkedIn, les partenariats avec les écoles, les interventions de nos collaborateurs dans différents événements, etc. Dans cette démarche les collaborateurs sont sensibilisés à leur rôle d'ambassadeurs (*Employee Advocacy*) tant sur le rayonnement de notre marque que sur le recrutement.
- Des liens et partenariats privilégiés avec certaines écoles.

Le Groupe a ainsi mis en place des partenariats privilégiés avec notamment l'ESTP et l'Université de Dauphine (Master 246 Finance – Parcours du Management de l'Immobilier, et une présence importante au sein de forums (ESPI, Mines d'Alès, Forum des métiers de l'immobilier, Hautes Écoles Ingénieurs à Lille).

Kaufman & Broad, mise sur le transfert des compétences entre les différentes générations et convaincu que la réussite de nos nouveaux embauchés repose également sur leur intégration et notre capacité à les projeter dans un environnement dynamique et exigeant.

En 2021, le groupe a environ 7,5% (5,5 % en 2020) de son effectif en alternance, le groupe a dépassé son engagement de former 4% de ses effectifs à travers de l'alternance, engagement pris dans l'accord collectif relatif à l'emploi intergénérationnel. En outre, ce pourcentage témoigne de la vivacité et du développement des relations avec les écoles. Ces étudiants constituent un vivier privilégié de recrutement pour le groupe qui, en 2021, en a embauché 3 en CDD et 10 en CDI.

Sur cette thématique, Kaufman & Broad poursuit son engagement auprès de la Fondation Espérance Banlieues en parrainant des élèves durant l'intégralité de leur cycle scolaire du collège.

Les chiffres à retenir



155 collaborateurs ont été recrutés, en CDD ou CDI, en 2021

45.2 % des collaborateurs engagés, en CDD ou CDI, en 2021 ont moins de 30 ans

Welcome on Broad : Un nouveau programme d'intégration pour tous

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

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

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

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

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

4.5.3.1.2. Politique de rémunération

Principes

La politique de rémunération de Kaufman & Broad est définie de manière à contribuer à l'atteinte des objectifs du groupe. Elle doit également être un levier de la reconnaissance de la performance et de l'engagement de nos collaborateurs. La performance sociale et la performance économique sont étroitement liées.

Kaufman & Broad offre à chacun de ses salariés une politique de rémunération qui allie compétitivité externe et équité interne, et qui rétribue les performances tant individuelles que collectives. Nous veillons à garantir une rétribution équitable prohibant toute discrimination afin de garantir des niveaux de rémunération identiques à postes et profils équivalents.

La politique salariale est déclinée lors des revues salariales annuelles qui sont menées dans le cadre d'un processus structuré et homogène reposant sur une évaluation factuelle et objective des contributions et de la performance. Cette revue est effectuée avec l'ensemble des managers et la Direction des Ressources Humaines.

Bilan social individuel

Kaufman & Broad remet à chaque collaborateur un document retraçant l'évolution de sa rémunération et de ses différentes composantes dans une optique de clarté et de transparence. Ce Bilan Social Individuel permet de mettre l'accent sur l'ensemble des dispositifs mis en place autour des collaborateurs, tels que formations, plan d'épargne groupe, actionnariat salarié, primes de cooptation versées à des associations référencées par Kaufman & Broad dans le cadre de sa politique de mécénat.

En 2019, chaque collaborateur a reçu son Bilan Social Individualisé, la prochaine échéance aura lieu en 2022.

Structure de la rémunération

La structure de rémunération est identique pour l'ensemble des collaborateurs : une rémunération fixe, une rémunération variable, une rémunération incitative long terme constituée par les actions attribuées à titre gratuit.

Chaque collaborateur est intéressé à la performance de l'entreprise tant à travers sa rémunération variable que par l'attribution gratuite d'actions. La culture de la rémunération variable est ainsi fortement ancrée au sein du groupe.

Focus sur les différents types de rémunérations :

- les rémunérations fixes font l'objet d'un benchmark externe avec un cabinet extérieur pour les populations cadres et d'une analyse interne de cohérence des rémunérations en fonction des métiers et de l'expérience dans le poste ;
- les rémunérations variables sont distinguées en fonction des niveaux de responsabilités et des métiers.

Les cadres dirigeants et les cadres directeurs d'activité bénéficient d'une rémunération variable annuelle. Assise sur des objectifs cibles, cette rémunération variable est composée de critères quantitatifs pour 70 % de sa valeur et qualitatifs pour 30 % de sa valeur, sauf situations spécifiques. Une échelle de calcul de la performance est établie, plafonnée à 120 %.

Les collaborateurs ayant une activité au développement, au programme et dans les activités commerciales disposent d'une rémunération variable métier quantitative, assise sur des objectifs annuels. Les autres collaborateurs sont éligibles à une prime de fin d'année, dont l'enveloppe est négociée avec les délégués syndicaux à l'occasion des négociations annuelles obligatoires.

- La rémunération incitative long terme est composée d'actions gratuites, suivant un plan validé par l'Assemblée Générale. Kaufman & Broad a opté pour un plan universel permettant à tous les salariés d'en bénéficier. La distribution individuelle repose sur une répartition en fonction des catégories de salariés et de leur niveau de responsabilités.

Rémunération annuelle moyenne ⁽¹⁾ et charges sociales

(en euros)	2020			2021		
	Hommes	Femmes	Ensemble	Hommes	Femmes	Ensemble
Employés	66 078	39 969	45 593	66 885	40 105	45 539
• dont salaire de base	31 513	28 932	29 488	29 475	29 830	29 758
Cadres	85 745	59 502	75 561	86 244	62 336	76 600
• dont salaire de base	64 567	47 806	58 062	64 908	49 780	58 806

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

Cette rémunération est présentée hors rémunération des mandataires sociaux qui figure à la section 3.2. « Intérêt des dirigeants ».

La rémunération annuelle moyenne brute globale du groupe (hors charges patronales) s'élève à 67 629 et est relativement stable par rapport à 2020 (66 393 €), le salaire de base brute, tant des employés que des cadres, qu'ils soient hommes ou femmes, a progressé par rapport à 2020 : + 4,3 % pour les femmes (+1,6% en 2020) et +1% pour les hommes (+ 5,8 % en 2020), qu'ils soient cadre ou employé.

La diversité des métiers du groupe entraîne une dispersion des rémunérations selon les activités. Ces moyennes ont donc une valeur indicative et doivent être interprétées avec précaution.

Les montants des charges sociales comptabilisés au titre des rémunérations pour les exercices 2020 et 2021 sont respectivement de 23,7 millions d'euros et 26,5 millions d'euros. Cette différence s'explique notamment par la mise en place du chômage partiel lors du 1^{er} confinement en 2020.

4.5.3.1.3. Actionnariat des salariés

Principal actionnaire : les salariés

Au 30 novembre 2021, les collaborateurs de Kaufman & Broad détiennent ensemble 15,49 % du capital détenu (Artimus Participations, FCPE Kaufman & Broad et KB Actions 2017 et 2019) et constituent l'actionnaire principal en droits de vote avec 22,89% des droits de vote.

Bâti sur la conviction que la croissance économique du groupe doit s'appuyer sur ses collaborateurs, cet actionnariat des salariés permet à chacun d'être associé à l'évolution future des résultats du groupe et de renforcer le sentiment d'appartenance au groupe.

Comme exposé à la section 3.3. du présent document universel d'enregistrement, Kaufman & Broad a mis en place des plans à long terme en faveur de ses salariés et dirigeants mandataires sociaux. Pour une partie des collaborateurs bénéficiant d'une rémunération variable, les critères de performance retenus pour l'attribution définitive de leurs actions sont les objectifs de leur rémunération variable en numéraire.

L'objectif de ces attributions est double :

- motiver et associer tous les salariés à l'évolution future des résultats du groupe ;
- renforcer le sentiment d'appartenance des managers et collaborateurs en cherchant à les fidéliser dans la durée dans un contexte de concurrence fortement accrue sur les talents.

L'acquisition des actions est conditionnée, en fonction des niveaux de responsabilité et des métiers, à l'atteinte d'objectifs de performance et/ou de présence.

Plan d'Épargne Entreprise

Pour favoriser la constitution d'épargne dans des conditions financières et fiscales avantageuses, Kaufman & Broad a mis en place un Plan d'Épargne Entreprise ouvert à tous les collaborateurs (cf. section 3.3.2. du présent document universel d'enregistrement). Il comporte cinq Fonds Communs de Placement d'Entreprises (« FCPE ») dont le fonds « Kaufman & Broad Actionnariat », investi en actions Kaufman & Broad qui bénéficie d'un abondement de l'entreprise et le fonds « KB Actions » avec ses deux compartiments « KB Actions 2017 » et « KB Actions 2019 », fonds ouvert dans le cadre des offres d'actionnariat 2017 et 2019 réalisées par augmentation de capital de Kaufman & Broad SA et fermées aux nouveaux versements.

Au 30 novembre 2021, les collaborateurs détenaient, principalement via les différents FCPE du plan d'épargne entreprise, 781 407 actions de la Société représentant 3,60 % du capital de Kaufman & Broad SA.

Intéressement et participation

Par accords du 25 juin 2020, Kaufman & Broad a mis en place une participation aux bénéfices de l'entreprise ainsi qu'un intéressement. Ces deux accords sont applicables à compter de l'exercice 2021, du 1^{er} décembre 2020 au 31 novembre 2021.

Ces accords sont directement liés au dépassement de la performance économique déterminée en fonction des objectifs du Groupe et les indicateurs choisis se retrouvent dans la partie variable composant la rémunération des dirigeants du Groupe. Ces accords prévoient la possibilité pour les collaborateurs de placer les sommes perçues sur le FCPE KB Actionnariat du PEE

4.5.3.2. KB Factory : le développement du potentiel et l'apprentissage au cœur de nos priorités

Le développement des compétences et du potentiel des collaborateurs tout au long de leur parcours professionnel est un des points cardinaux de la performance de Kaufman et Broad.

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

4.5.3.2.1. La structure de KB Factory

« La création de l'école de formation KB Factory est l'expression de notre conviction dans le fait que la formation professionnelle contribue à l'efficacité et au développement des collaborateurs ainsi qu'au renforcement de leur employabilité. » Avenant n°1 – Accord relatif à la gestion des emplois et des parcours professionnels (« GEPP ») du 16 février 2021

KB △ FACTORY

KB Factory, c'est l'environnement de développement du potentiel et des compétences des équipes de Kaufman & Broad.

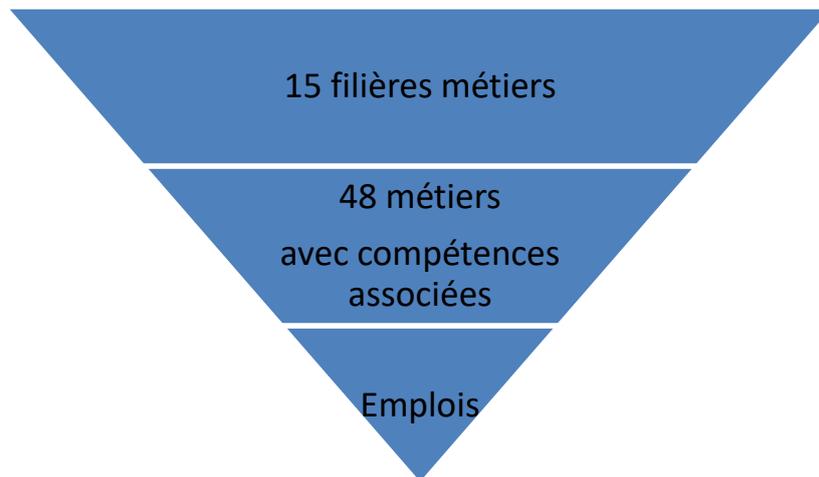
La formation continue est un réel levier pour renforcer les compétences techniques et développer les capacités de nos collaborateurs. La formation permet également à nos collaborateurs de se créer un réseau interne de pairs avec lesquels ils pourront échanger et pratiquer le co-développement.

Kaufman & Broad a la volonté d'avoir des collaborateurs :

- Experts avec un haut niveau d'exigence,
- Capables de coopérer et travailler en mode projet,
- Orientés satisfaction client,
- Dans une dynamique d'amélioration continue,
- Et, enfin, ayant la culture du feedback.

En application de notre accord GEPP (chapitre 1 – Référentiel de compétences par métier), Kaufman & Broad dispose d'un référentiel de compétences par métier qui est régulièrement mis à jour et présentés aux partenaires sociaux.

Ce référentiel est constitué de la manière suivante :



Pour répondre aux enjeux d'évolution des compétences des métiers des filières, plusieurs programmes ont été développés à travers KB Factory. Les parcours de KB Factory sont construits sur mesure :

Les parcours de KB Factory sont construits sur mesure :

- Avec un comité d'experts internes qui connaît les métiers, les enjeux et qui intègre les orientations stratégiques du Groupe,
- Les modules sont développés avec des organismes de formation proches du terrain et avec une haute exigence de qualité,
- Pour chaque formation, mise en place d'une session pilote qui nous permet de tester le module, d'en discuter avec les participants et d'ajuster le contenu au fur et à mesure.

En complément de modules développés avec des organismes externes, des modules internes sont construits avec la participation de collaborateurs experts comme formateur. Cela permet de répondre à plusieurs enjeux :

- Transmission des savoirs faire et des compétences
- Harmonisation des process internes
- Reconnaissance des compétences des collaborateurs experts

Aujourd'hui KB Factory, c'est : 10 parcours de formation obligatoires portant sur des expertises métier :

- DEVELOPPEMENT FONCIER
- TERTIAIRE
- JURIDIQUE
- PROGRAMME
- PRODUCTION
- RSE INNOVATION
- RELATION CLIENT
- SHOW ROOM
- COMPTABILITE, CONSOLIDATION & GESTION COMPTABLE
- CONCEPTION & ACHATS TECHNIQUES

Ces parcours de formation regroupent 116 modules (dont 44% interne) dont certains sont communs à plusieurs parcours, ce qui permet aussi le développement de compétences partagées entre plusieurs métiers.

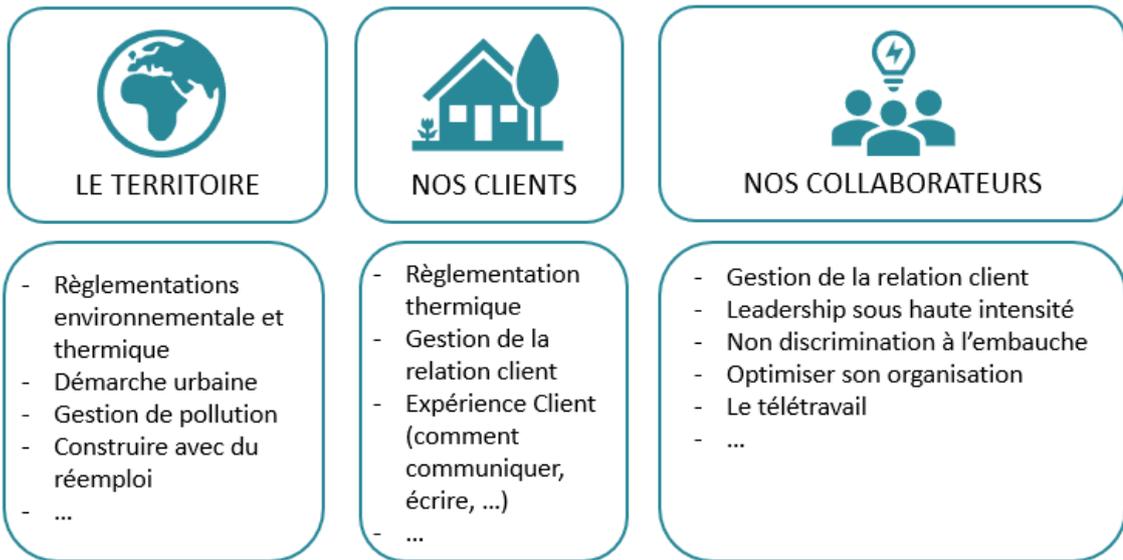
- Parcours de formation Management & Leadership
- Parcours en lien avec la Map Talent

Lors des revues annuelles RH, la détection de talents, hauts potentiels et experts est enjeu important. Des parcours spécifiques de formation sont construits pour ces populations.

- Parcours liés aux soft skills (assertivité, prise de parole en public, etc.)
- Un accompagnement à la digitalisation de notre activité avec des formations sur les outils informatiques

La formation est aussi un levier pour générer des externalités positives pour nos parties prenantes et répondre aux piliers de la Politique RSE du Groupe portant sur notre engagement auprès des collaborateurs ainsi que notre impact sociétal.

RSE ↔ DEVELOPPEMENT
DES COMPETENCES



4.5.3.2.2. Les spécificités 2021 : rappel des axes de formation, les thématiques développées

Le déploiement d'un dispositif hybride



L'année 2021 et ses contraintes sanitaires a conduit Kaufman & Broad à développer un système hybride de formation : le présentiel, distanciel et le digital.

- Le présentiel (synchrone) est privilégié pour les des formations expérientielles. Il s'agit de formations portant sur des thématiques de soft skills comme le management, la prise de parole, le leadership, le closing ou l'assertivité.
- Le distanciel (synchrone via Teams) est destiné à des formations de courtes durées et concernant les sujets règlementaires
- Le digital (asynchrone) concerne les modules de formation en libre accès accessibles sur la plateforme de e-learning KB Factory.

Certaines formations peuvent mixer plusieurs de ces formats.

Compte tenu de l'organisation en multisites de Kaufman & Broad, ce dispositif hybride a été extrêmement positif pour nos collaborateurs. Quelques points clés :

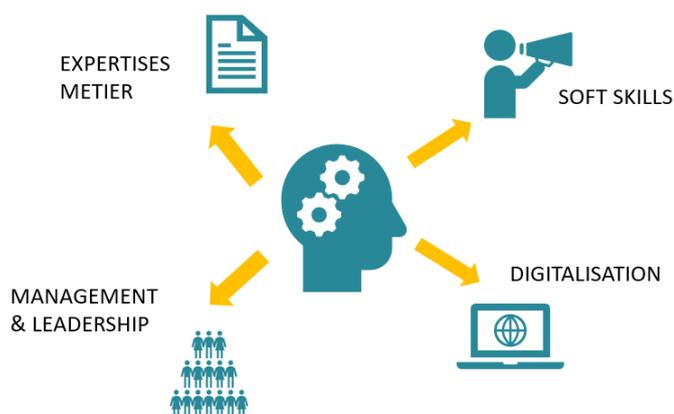
- Le choix du maintien en présentiel pour les formations soft skills permet de tirer au maximum les bénéfices des cas pratiques et jeux de rôle.
- Le développement des formations digitales permet aux équipes de se former à leur convenance sur des thématiques de leurs choix ou obligatoires dans le cadre de leur parcours de formation
- Le développement des formations via Teams a permis de réduire les temps de transport et l'impact environnemental des déplacements des collaborateurs pour venir se former en présentiel

Les thématiques de formation

Lors du CSE du 18 septembre 2020, a été présenté le Plan de Développement des Compétences pour l'année 2021 comprenant les axes stratégiques suivants :

1. Les compétences d'expertises métiers : Création et déploiement des modules d'expertise métiers
2. Le Management & le Leadership : Déploiement du parcours managérial avec plusieurs niveaux de formation
3. Les Soft Skills des Talents : Déploiement du parcours Talent
4. Accompagnement des collaborateurs dans la digitalisation de l'activité : Prise en main des outils digitaux

FORMATION DE NOS COLLABORATEURS :
DEVELOPPEMENT DE LEUR EMPLOYABILITE ET HAUSSE DES PERFORMANCES GLOBALES DU GROUPE



Ces thèmes représentent 82 % des heures de formation et 68% des stagiaires.

Au cours de l'année 2021, Kaufman & Broad s'est doté de nouveaux modules de formation répondant à des enjeux structurants pour le Groupe.

La formation des membres du Comité de Direction Elargi (50 collaborateurs)

Les membres du CODIREL bénéficient d'un programme de formation exigeant ayant pour objectif de développer leur leadership dans des situations de crise et de haute intensité. Ce programme contribue à développer une forte communauté ainsi qu'une cohésion d'équipe.

La poursuite de la création d'une communauté managériale forte

Dans la continuité de l'année 2020 et la volonté d'accompagner les managers, deux types de formation ont été déployées :

- La formation des jeunes managers aux bases du management
- L'accompagnement des équipes via le questionnaire Process Com® : Au-delà des formations, nécessaires, au management, Kaufman & Broad a la volonté de faciliter la collaboration entre les personnes, les équipes et métiers. Pour cela l'inventaire de personnalité Process Com® permet aux collaborateurs de mieux se connaître individuellement pour travailler ensemble de manière plus efficace. Par ce biais-là est adressé aussi le travail en mode projet.

La satisfaction de nos clients au cœur de nos métiers

Depuis près de 5 ans, Kaufman & Broad poursuit ses efforts pour la satisfaction client et cela passe par la formation des collaborateurs ; tout d'abord à la bonne utilisation de l'outil de gestion de la relation client : Klient 360 et par le développement d'une posture servicielle orientée client.

Pour ce faire, les collaborateurs ont accès à :

- Des ateliers de coaching personnalisé pour bien utiliser l'outil Klient 360 en affilant aux bons métiers les demandes de nos clients.
- La formation « Gestion des client difficiles » pour appréhender un client difficile ou une situation complexe. Ce sont près de 170 collaborateurs, en front avec le client, qui ont pu bénéficier de cette formation expérientielle et extrêmement pratique.
- Un module digital, sur la plateforme de formation e-learning : « L'expérience client ». Ce module reprend un ensemble de fiches pratiques qui vont aider le collaborateur à avoir une posture servicielle : qu'est-ce que la culture client, mieux communiquer, comment annoncer un décalage de livraison, ... Cette brique « Expérience client » est présente dans tous nos parcours de formation d'expertise métier.

La RSE au cœur de nos métiers

Pour permettre l'appropriation et la mise en œuvre des enjeux RSE, Kaufman & Brod s'est signé un partenariat de long terme avec Green Soluce, cabinet de conseil et de formation qui a pour ambition de faciliter et accélérer les transitions positives pour les univers de l'immobilier, la ville et les territoires.

Kaufman & Broad propose désormais à tous les collaborateurs un parcours « La RSE au cœur de nos métiers » constitué de trois parcours en e-learning :

Découvrir la RSE : origine, enjeux et applications

- Découvrir la RSE : origine, enjeux et applications
- Concevoir des bâtiments bas carbone
- Conception des bâtiments : intégrer des matériaux de réemploi

Par ailleurs, 30% des heures de formation répondent à minima à un des 5 piliers opérationnels de la RSE. Les modules concernés sont :

- La maîtrise des enjeux et processus d'un chantier propre
- L'initiation à la construction bois

- La gestion de la relation client,
- Le développement de l'immobilier géré, ...

Respecter nos engagements et la protection du Groupe

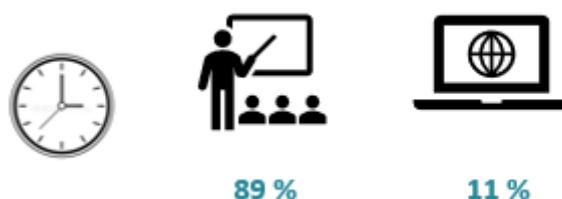
Kaufman & Broad poursuit ses efforts pour inciter les collaborateurs à réaliser des formations obligatoires :

- La RGPD chez Kaufman & Broad
- L'éthique chez Kaufman & Broad
- La sécurité informatique

Nous constatons aujourd'hui un taux global de progression de réalisation de ces formations de 72%.

Les chiffres clés

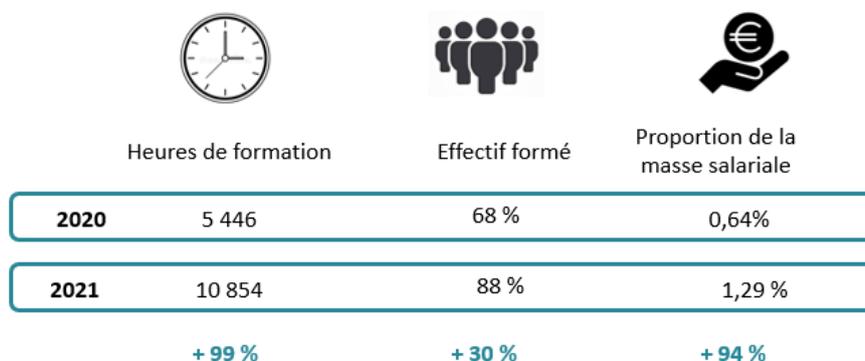
A cours de l'année, les collaborateurs du Groupe en CDI, CDD et alternance ont suivi 12 181 heures de formation tant en présentiel qu'en distanciel que sur notre plateforme de formation KB Factory réparties comme suit :



La formation en présentiel/ distanciel

Au cours de l'exercice 2021, les collaborateurs ont suivi 10 854 heures de formation et 88,32 % d'entre eux ont été formés. Soit une augmentation, par rapport à 2020, de 99% des heures de formation et de 30% des effectifs formés. Les dépenses de formation représentent 1,29% de la masse salariale de Kaufman & Broad.

Nous constatons aussi une forte évolution de la durée de formation par effectif moyen qui passe de 6,70 heures en 2020 à 13, 24 heures en 2021.



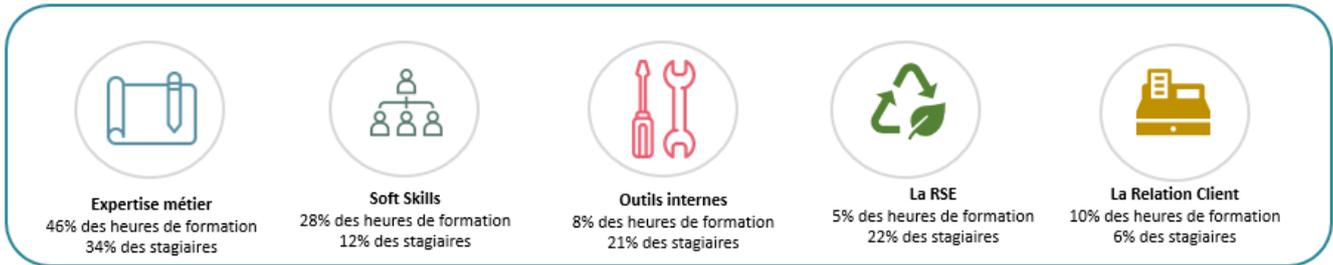
Cette forte évolution s'explique par la combinaison de 2 facteurs :

- Un facteur conjoncturel : l'année 2020 marquée par plusieurs confinements n'a pas permis de déployer l'ensemble des formations souhaitées
- Un facteur structurel : Kaufman & Broad poursuit son effort de formation des collaborateurs en augmentant depuis 3 ans le budget consacré à la formation

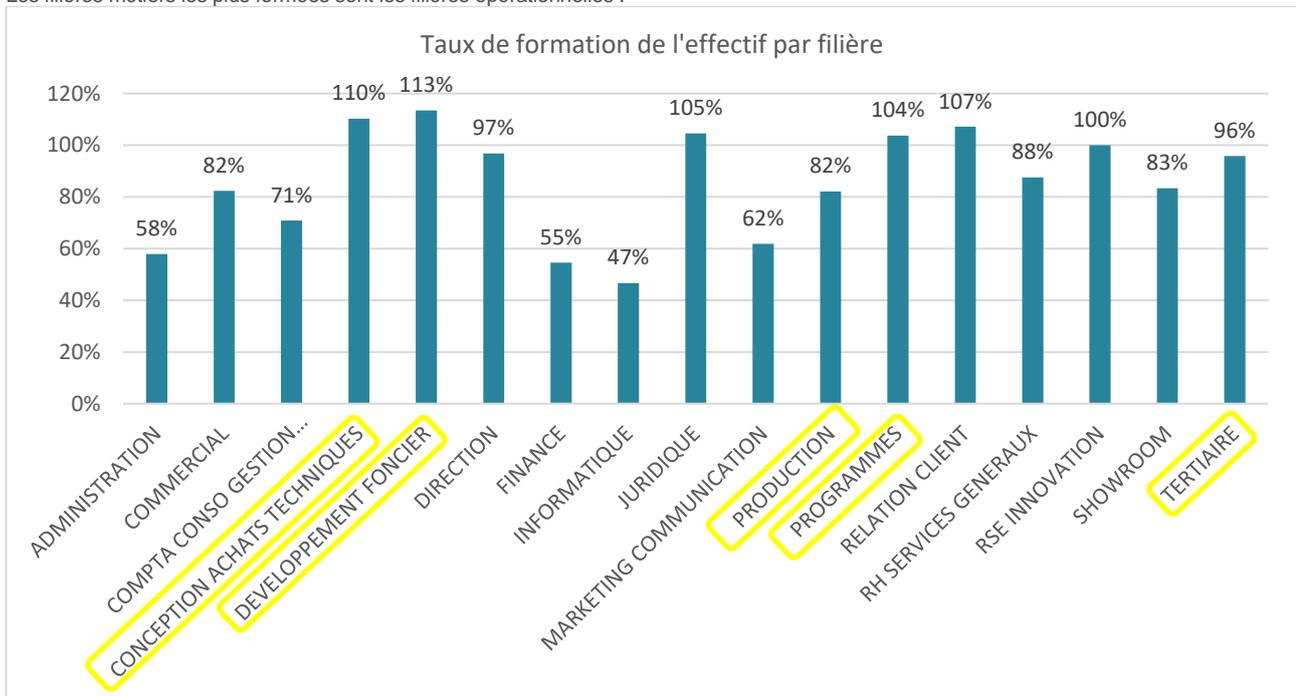
Comme précisé ci-dessous, les efforts de formation se sont portés sur les axes stratégiques du Groupe :

- Les formations d'expertise métier
- Les Soft Skills dont le management
- Formations spécifiques telles que RSE et la Gestion de la Relation Client
- Les outils internes

Ces 4 thématiques représentent plus de 87% des heures de formation et 97% des stagiaires :

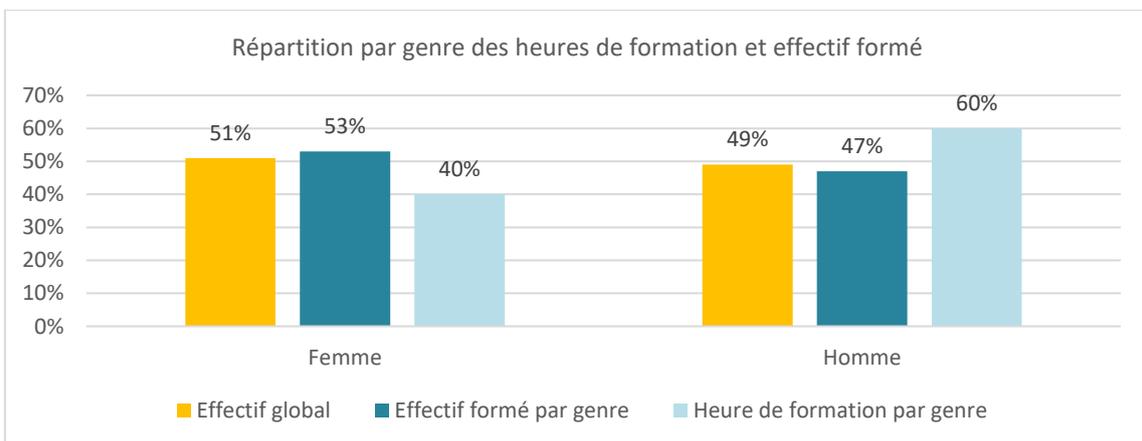


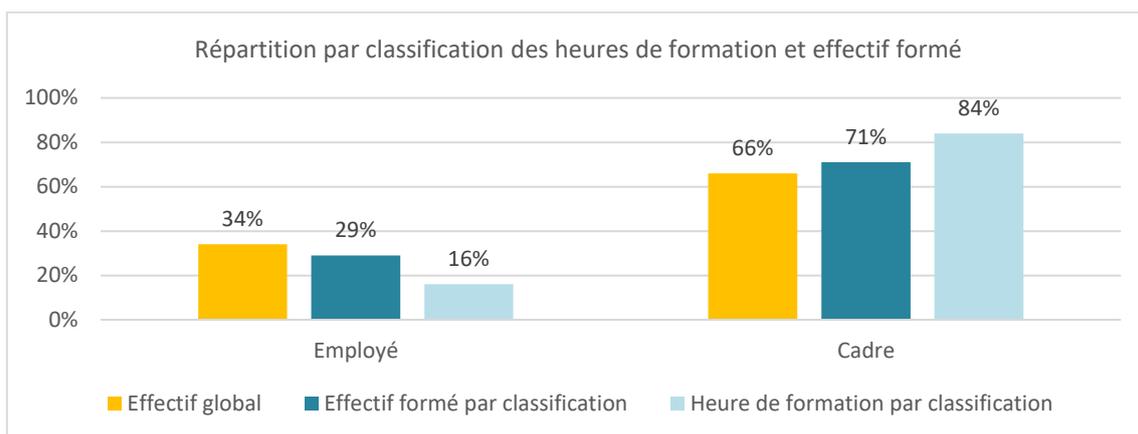
Les filières métiers les plus formées sont les filières opérationnelles :



Certaines filières sont formées à plus de 100% ; cela s'explique par la mise en place des formations dès l'arrivée des nouveaux collaborateurs et par le turn over des équipes. En effet, le calcul du taux est basé sur l'effectif à fin de période. Ainsi sont comptabilisés comme formés des collaborateurs sortis des effectifs.

Les heures de formation et effectif formé sont repartis comme suit :



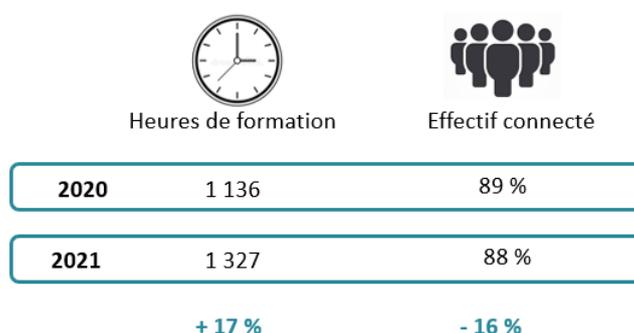


La mise en perspective des effectifs formés et heures de formation par genre et par classification par rapport à la répartition de l'effectif global montre que les collaborateurs sont formés de manière homogène.

KB Factory, c'est aussi une plateforme de e-learning

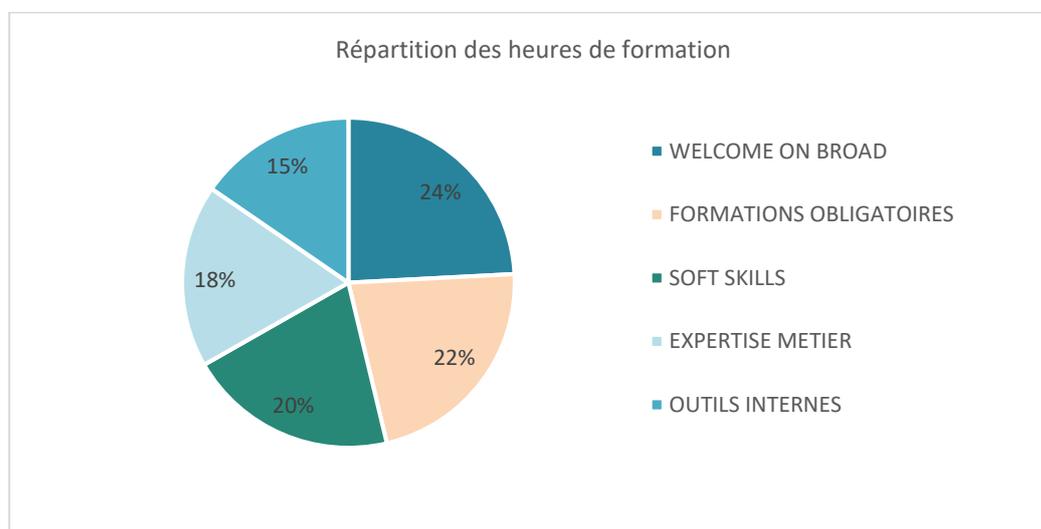
En complément, nos collaborateurs sont invités à suivre des modules de formation sur notre plateforme de formation KB Factory.

613 collaborateurs, soit près de 75% de l'effectif moyen, a suivi 1327 heures de formation ce qui représente une augmentation de 17 % par rapport à 2020. Cette augmentation du nombre d'heure passé sur la plateforme s'explique par une communication importante faite auprès des équipes pour les inciter à suivre les modules soft skills ainsi que les formations obligatoires. En revanche, nous constatons une baisse de l'effectif connecté. Moins de collaborateurs ont été actifs sur la plateforme mais les collaborateurs connectés ont suivi des formations de durées plus importantes.



Cette plateforme est accessible à tous et à tout moment, elle met à disposition des contenus de différents type :

- Le parcours d'intégration Welcome On Broad
- Les parcours de formation d'expertise métier
- Les tutos d'utilisation de nos outils internes
- Les 3 parcours de formation obligatoires
- Des modules de formation portant sur les soft skills, le management, le télétravail ou le leadership



4.5.3.3. Qualité de vie au travail et Relations Sociales

Kaufman & Broad a pour objectif d'assurer à chaque collaborateur un environnement de travail serein et protecteur permettant de s'épanouir tant sur un plan professionnel que personnel. La croissance durable se conjugue ainsi avec un haut niveau de performance sociale.

La crise sanitaire a particulièrement mis l'accent sur l'importance de la qualité de vie au travail.

4.5.3.3.1. Dialogue avec les collaborateurs

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

Entretiens professionnels annuels

Opportunité de partage, l'entretien professionnel permet de :

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

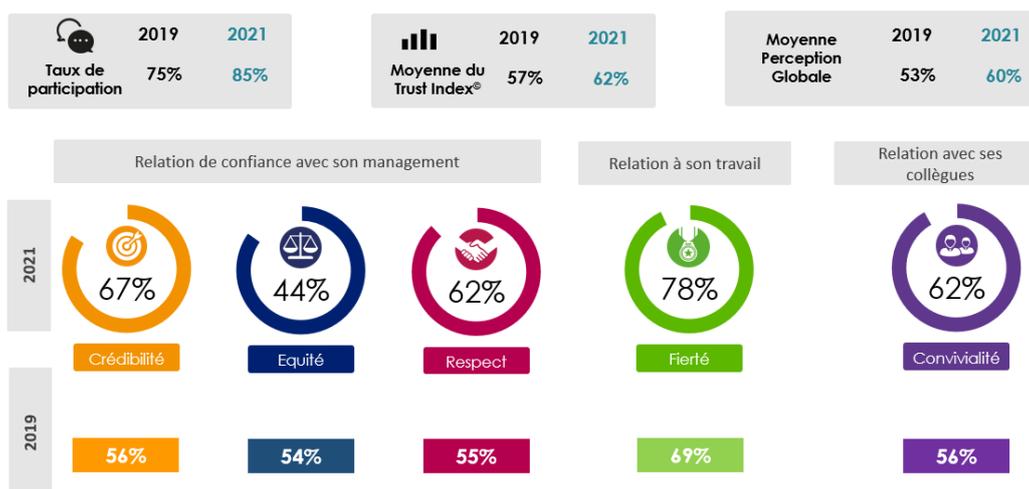
Le taux de réalisation des entretiens professionnels pour l'année 2021 reste très positif à 96 %.



L'enquête Great Place To Work

Inscrite dans une démarche de satisfaction des collaborateurs, Kaufman & Broad, a réalisé en 2021 une enquête flash auprès de ses collaborateurs.

85 % des collaborateurs ont répondu (75% en 2019) et on retiendra que, dans cette période mouvementée, le taux de satisfaction des collaborateurs est de 62% avec un taux de fierté à 78% (69% en 2019) et un taux de convivialité à 62% (56% en 2019).



Cette enquête permet d'avoir une photographie de la satisfaction des collaborateurs et de mettre ainsi en place des plans de progrès spécifiques tant d'un point de vue local au sein des agences que d'un point de vue national.

Favoriser la mobilité interne

La confiance bâtie dans les relations humaines et le développement des talents, grâce à un suivi individualisé et des cycles de formation sur-mesure, nous permettent aujourd'hui d'assurer la croissance des équipes et les prises de responsabilités en interne.

La mobilité interne permet d'accompagner les évolutions du groupe, d'assurer une diffusion des savoir-faire et de créer un maillage relationnel à travers les différentes agences et entités du groupe.

Elle est le résultat de la combinaison de plusieurs actions : le développement des compétences des collaborateurs à travers les formations et les missions qui leur sont confiées, l'entretien professionnel, un accès en temps réel à l'ensemble des opportunités du groupe via l'intranet, et encore les mesures d'accompagnement à la mobilité géographique, favorisées par l'implantation de Kaufman & Broad sur l'ensemble du territoire français.

Nombre de mobilités géographiques : 28

Nombre de promotions : 59

Sensibilisation à la RSE

En 2020, Kaufman & Broad a également créé une newsletter hebdomadaire afin de sensibiliser les collaborateurs au développement durable. En 2021, le groupe a pu communiquer sur des sujets variés comme :

- Le quotidien des collaborateurs : recyclage, mobilité, ...
- Les projets innovants de Kaufman & Broad

4.5.3.3.2. Santé, Sécurité et qualité de vie au travail

Santé au travail et protection sociale

Focus COVID-19

En raison de l'épidémie de coronavirus Covid-19, un guide des règles sanitaires à respecter en période d'épidémie coronavirus COVID-19 permettant d'assurer le bien-vivre ensemble a été mis en place dès la fin du confinement en mai 2020. Ce guide a été régulièrement actualisé au fur et à mesure de l'évolution de la situation.

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

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

Kaufman & Broad continue à fournir, à la demande, des masques et du gel hydroalcoolique à tous ses collaborateurs.

Santé et sécurité au travail

Au-delà de la crise sanitaire, les objectifs de Kaufman & Broad sont d'assurer aux collaborateurs et à leurs proches une couverture santé de grande qualité et, en matière de prévoyance, une protection financière dans les moments difficiles de leur vie.

Concernant la prévoyance, ont été mises en place, pour l'ensemble du personnel, les garanties décès, rente éducation, décès accidentel et incapacité de travail – invalidité permanente. Quant aux frais de santé, les collaborateurs bénéficient d'une très large couverture parmi les hauts standards du marché.

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

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

Absentéisme par motifs ⁽¹⁾	2020	2021
Maladie	3,1 %	3,16 %
Accidents trajet/travail	0,06 %	0,08 %
Maternité	1,09 %	1,08 %
Événements familiaux	0,11 %	0,21 %
TOTAL	4,36 %	4,52 %

Le taux d'absentéisme maladie entre 2020 et 2021 est stable. Quant au taux global, il est équivalent à celui de 2019, on retrouve l'impact COVID sur les événements familiaux (décès dans la famille ou mariage reporté).

Les arrêts longue maladie (soit des collaborateurs qui ont plus de 100 jours ouvrés de maladie dans l'année) représentent 54 % des absences pour maladie.

La Santé et la Sécurité est au cœur des préoccupations de Kaufman & Broad. Nous veillons au respect de la réglementation en matière de santé et sécurité tant à l'attention des tiers que pour nos propres collaborateurs. À cet effet,

La Sécurité est au cœur des préoccupations de Kaufman & Broad. Nous veillons au respect de la réglementation en matière de santé et sécurité tant à l'attention des tiers que pour nos propres collaborateurs. À cet effet,

- le CSE est doté d'une Commission Santé, Sécurité et des Conditions de Travail (CSSCT) qui a pour attribution de traiter les sujets en la matière ;
- nous avons établi un document unique par établissement qui définit les risques physiques et psychosociaux (dont le stress) puis détermine un plan d'action annuel. Ce document est soumis pour avis aux membres de cette commission. Les documents sont effectués en accord avec la médecine du travail et accessibles sur l'intranet pour l'ensemble des collaborateurs. Ils détaillent les différents risques, plans d'action en place et à mettre en place pour toutes les agences pour s'assurer de la santé et sécurité des collaborateurs.

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

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

Sur nos chantiers, les collaborateurs interviennent, en tant que visiteurs, direction de projet ou encore coordinateurs des travaux avec des partenaires, des prestataires et des clients.

Les collaborateurs qui sont amenés à se rendre sur nos chantiers disposent des équipements de protection individuelle et une procédure, diffusée tous les ans aux collaborateurs concernés et affichée sur l'intranet, rappelle les règles obligatoires à suivre sur un chantier.

Concernant la tenue du chantier, Kaufman & Broad, en sa qualité de Maître d'Ouvrage, a recours à des prestataires tels que des architectes ou cabinets de maîtrise d'œuvre, qui constituent l'équipe de maîtrise d'œuvre du projet et des coordonnateurs SPS. Cette équipe effectue le suivi des travaux et contrôle que les mesures de sécurité conformes aux obligations légales et réglementaires ont été appliquées.

En 2021, 6 accidents de travail ont été enregistrés, dont 3 avec arrêt de travail et 8 accidents de trajet, dont 4 avec arrêt de travail. 59 jours calendaires d'absences sont liés aux accidents du travail et 109 jours calendaires liés aux accidents de trajets. En 2021, aucune maladie professionnelle n'a été enregistrée.

Des études ergonomiques des postes sont effectuées afin d'aménager sur-mesure les postes de travail des collaborateurs concernés et les former aux gestes et postures.

Qualité de vie au travail

Kaufman & Broad a pour ambition d'offrir à ses collaborateurs des standards élevés de qualité de vie au travail et contribuer à l'épanouissement professionnel et personnel de chacun.

Kaufman & Broad rappelle son attention toute particulière portée à la qualité de vie au travail. Dans cet objectif d'assurer une qualité de vie au travail compatible avec la performance économique et le bien-être individuel et collectif, le groupe a lancé une enquête d'engagement en mars 2017, renouvelée en 2019, afin d'écouter les attentes des collaborateurs, d'identifier les points de préoccupation des collaborateurs, quel que soit leur métier, leur lieu de travail, leur genre ou leur expérience, afin d'engager les managers et les collaborateurs dans une démarche positive d'écoute, de bienveillance et de progrès. À la suite des résultats restitués auprès de chaque agence ou équipe, des plans d'actions identifiés et ciblés seront déployés sur 2020, des points d'étape seront également réalisés pour constater les améliorations.

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

Durée du travail des salariés à temps partiel

Kaufman & Broad applique une politique bienveillante dans la gestion des demandes de travail à temps partiel. Elles sont étudiées et dans la majeure partie des situations acceptées. Le Groupe a inscrit cet engagement dans « l'Accord de Qualité de vie au Travail et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes » et entend à appliquer ce principe

Au 31 décembre 2021, 28 personnes sont employées à temps partiel, dont 16 employés, 10 cadres et 2 vendeurs. Parmi eux, 82,1 % sont des femmes. 60,7 % de ces collaborateurs travaillent entre 20 et 30 heures par semaine (au 4/5^e), majoritairement dans le cadre de congés parentaux. Toutes les situations de temps partiel correspondent à du temps partiel choisi.

Par ailleurs, 11 salariés bénéficient, au titre de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, d'aménagement d'horaires.

Accord de télétravail

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

Un nouvel avenant à l'accord de télétravail a été conclu le 17 septembre 2021 qui institue le fait que « le télétravail fait désormais partie intégrante de l'organisation du travail au sein du groupe ».

Restauration des collaborateurs

Au titre de la restauration, les contributions du groupe (tickets restaurants, contribution employeur au RIE et indemnités repas) se sont élevées, pour 2021, à 577 303 euros.

Équilibre vie privée/vie professionnelle : droit à la déconnexion

L'accord collectif en date du 31 juillet 2019 portant sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes énonce les principes garants de l'équilibre personnel et professionnel.

L'accord formalise les comportements, les règles de vie et de travail qui visent à respecter les équilibres de vie et l'efficacité des relations de travail, notamment sur les sujets suivants :

1) Application du droit à la déconnexion en dehors du temps de travail effectif.

Concernant plus particulièrement l'usage de la messagerie électronique professionnelle, il est précisé que le collaborateur n'est jamais tenu de prendre connaissance des courriels qui lui sont adressés ou d'y répondre en dehors de son temps de travail, sauf situations d'urgence et exceptionnelles qui le nécessitent.

2) Dans le cadre de l'organisation du travail, une attention particulière est portée à la sur-sollicitation en fonction des personnes liée à l'utilisation accrue des horaires de travail).

Des actions de formation et de sensibilisation sont organisées à destination des managers et de l'ensemble des collaborateurs en vue de les informer sur les risques, les enjeux et les bonnes pratiques liées à l'utilisation des outils numériques. Un parcours spécifique est à cet effet déployé et accessible sur la plateforme digitale.

Une bonne appropriation des outils par les collaborateurs permet d'en optimiser l'usage, de faciliter leurs conditions d'utilisation et d'améliorer, sur ce point, les conditions de travail.

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

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

Kaufman & Broad a toujours souhaité faciliter la vente de logements à ses salariés tout en préservant les intérêts de l'entreprise et de ses actionnaires. À cet effet, le groupe permet aux salariés de bénéficier de remises spécifiques.

Cette procédure s'applique à toutes les sociétés du groupe Kaufman & Broad et à toutes les personnes salariées. L'achat d'un logement d'un programme immobilier du groupe par un salarié est considéré comme une transaction inhabituelle et, tout en bénéficiant de conditions spécifiques, cette transaction doit respecter certaines règles (définies dans un document accessible aux salariés sur le site intranet du groupe) et faire l'objet des approbations nécessaires.

4.5.3.4.3. Relations sociales

Le Groupe respecte la représentation collective des collaborateurs et la liberté syndicale. Le climat social au sein du groupe Kaufman & Broad repose sur un principe de construction mutuelle entre la direction, les collaborateurs et leurs représentants, et ce avec une attitude neutre vis-à-vis des différentes organisations syndicales. Le Groupe favorise l'expression individuelle des collaborateurs, notamment par l'animation des instances de représentants du personnel, la mise en place d'une organisation RH de proximité et la promotion d'outils de type enquête d'engagement. Le Groupe adopte à leur égard une attitude d'écoute, et plus particulièrement, lors des entretiens d'appréciation qui sont conduits

tous les ans par les managers. Conformément à la loi, le Groupe met à la disposition des représentants des collaborateurs les moyens nécessaires à l'accomplissement de leur mission. Cela comprend :

- Une salle dédiée
- des heures de délégation
- la possibilité de communiquer à l'ensemble des salariés et une adresse e-mail dédiée.

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

À la suite de ces élections, les salariés sont désormais représentés, au sein du CSE, par 15 élus (9 cadres, 6 employés), soit 5 élus de plus qu'en 2018.

Le CSE a mis en place 3 commissions :

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

Les organisations syndicales sont représentées par deux délégués syndicaux, l'un du Syndicat national des gardiens concierges et employés de l'immobilier Force Ouvrière (FO), l'autre du Syndicat national de l'urbanisme de l'habitat et des Administrateurs de biens de la Confédération Française de l'Encadrement (CGC). Conformément à la loi, toutes les organisations syndicales du secteur en France sont informées en amont de l'organisation des élections professionnelles. L'inspection du travail peut vérifier les actions entreprises pour garantir et respecter la liberté syndicale.

La direction et les représentants du CSE se réunissent tous les mois dans le cadre des réunions ordinaires. La direction et les membres de la CSSCT se réunissent tous les trois mois.

Les organisations syndicales et la direction se réunissent à l'occasion des Négociations Annuelles Obligatoires chaque année et autant que de besoin en fonction des obligations légales et des priorités de négociation définies par le Groupe.

En 2021, se sont tenues :

- 11 réunions ordinaires du Comité Social et Économique ;
- 4 réunions de la Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail.

Synthèse des accords collectifs

En 2021, les organisations syndicales et la direction ont signé des accords collectifs à l'unanimité 5 accords sur les thèmes suivants :

- négociation sur les salaires (accord en date 10 septembre 2021) ;
- avenant n°1 à l'accord d'entreprise relatif au télétravail (accord en date du 16 mars 2020 et avenant en date du 17 septembre 2021) ;
- accord d'entreprise relatif au maintien de salaire en cas de maladie, accident et maternité en date du 21 juin 2021 ;
- avenants n°1 en date du 18 janvier 2021 aux accords d'entreprise collectifs du 16 décembre 2019 relatifs aux régimes Frais de Santé et Prévoyance

Au fil des années, le groupe Kaufman & Broad a conclu des accords concernant principalement l'organisation du travail, la rémunération et les conditions de travail qui contribuent au bon fonctionnement de l'entreprise et à sa performance.

Les principaux accords sont :

- accord d'entreprise relatif à l'intéressement du 25 juin 2020
- accord d'entreprise relatif à la participation du 25 juin 2020
- accord d'entreprise relatif au télétravail en date du 16 mars 2020
- accords collectifs du 16 décembre 2019 relatifs aux régimes Frais de Santé et Prévoyance ;
- accord collectif du 4 septembre 2019 relatif à la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels ;
- accord du 31 juillet 2019 sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ;
- accord collectif du 19 septembre 2017 relatif au droit à la déconnexion ;
- accord du 7 novembre 2006 et ses avenants relatifs à l'organisation du temps de travail

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

L'accord collectif signé le 4 septembre 2019 à l'unanimité par les partenaires sociaux s'inscrit dans la continuité de l'accord triennal du 3 octobre 2016.

Dans un contexte de marché du travail qui se rajeunit et où il existe une forme de rareté des compétences, La direction et les organisations syndicales ont souhaité répondre de manière pragmatique à ces enjeux et besoins afin de, une part, répondre aux enjeux d'attractivité, de fidélisation et de développement de collaborateurs talentueux et, d'autre part, conserver et transmettre l'expertise en interne.

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

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

4.5.3.5. Égalité des chances et de traitement : diversité et inclusion

Afin que les différents projets de promotion immobilière et d'aménagement/urbanisation portés par Kaufman & Broad correspondent aux besoins et évolutions de la société, il est essentiel que les équipes revêtent cette diversité et qu'elles favorisent l'inclusion.

Promouvoir la diversité et l'inclusion dans toutes ses formes est une source de cohésion sociale et d'innovation.

Kaufman & Broad encourage des environnements de travail où les différences, tant visibles qu'invisibles, comme l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, la nationalité, le parcours, la religion, la formation ou encore le handicap sont accueillies. En créant une atmosphère propice au développement et à l'épanouissement de tous les collaborateurs, c'est toute l'entreprise qui en tire profit.

Dans un objectif de progression continue, Kaufman & Broad poursuit les objectifs suivants :

- garantir l'égalité homme/femme à tous les niveaux de l'entreprise ;
- recruter davantage de personnes en situation de handicap ;
- renforcer la diversité culturelle et sociale.

La politique du groupe en matière d'égalité professionnelle, d'emploi des seniors, d'emploi et d'insertion des travailleurs en situation de handicap, est détaillée dans les points ci-dessus. Le groupe s'attache à recruter et à promouvoir les collaborateurs au regard de l'adéquation de leur profil aux exigences des postes proposés, sans autre critère discriminant.

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

4.5.3.5.1. Égalité Femme/Homme

Le groupe présente chaque année aux partenaires sociaux le plan d'action réalisé afin de répondre à ses engagements. 51,41 % des salariés du groupe sont des femmes.

En 2021, les domaines qui ont été particulièrement couverts en matière d'égalité Femme / Homme sont les suivants :

- en matière de classification : au 31 décembre 2021, la part des femmes dans l'encadrement est de 40,5 %, soit en légère hausse par rapport à 2020 (+ 2 points). Depuis 2014, des revues de l'ensemble des collaborateurs avec leurs responsables hiérarchiques permettent de suivre individuellement chacun et de manière collective. Dans ce cadre, les talents féminins sont identifiés, leur capacité à prendre les responsabilités est reconnue ;
- en matière de formation professionnelle, la mise en place de la plateforme digitale de formation offre aux femmes, quel que soit leur métier et notamment les non-cadres, implantées localement, ayant des contraintes familiales la possibilité d'accéder à de nombreuses formations ;
- en matière d'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée : le groupe répond favorablement à 100 % des demandes d'aménagements de temps de travail tant au profit des hommes que des femmes ;
- en matière de recrutement de femmes à des postes clés, on notera que 39,13 % des recrutements sont des femmes ;
- en matière de rémunération : à l'occasion des revues salariales, suite à la signature de l'accord annuel sur les Négociations Obligatoires, l'analyse des rémunérations des hommes et des femmes permet de déterminer les actions spécifiques qui doivent être menées pour gommer progressivement les écarts de rémunération notables à poste équivalent entre les hommes et les femmes.

À cet égard, conformément aux dispositions de la Loi n°2078-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel qui invite les entreprises à mesurer leur performance en matière d'égalité professionnelle sur la thématique de la rémunération (il s'agit de « l'index égalité Hommes-Femmes »), le Groupe a obtenu la note de 88/100 en 2020, le score minimum requis est fixé à 75 points par le législateur.

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

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

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

L'accord porte sur 3 axes structurants suivants :

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

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

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

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

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

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

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

4.5.3.5.2. Diversité des générations

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

Cet accord s'articule autour de trois priorités :

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

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

Au 31 décembre 2021, le groupe employait 143 jeunes de moins de 30 ans, dont 8 en CDD. 47 de ces collaborateurs ont été engagés en 2021. Cette population représente ainsi, au 31 décembre 2021, 17,7 % de l'effectif CDI.

En 2021, le groupe a embauché 59 jeunes en apprentissage ou en contrat de professionnalisation. Avec environ 7,7 % de son effectif en alternance, le groupe a dépassé son engagement de former un nombre de jeunes en alternance égal à 4 % de ses effectifs, engagement fixé dans l'accord collectif relatif à l'emploi intergénérationnel au sein du GIE.

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 2021, les salariés d'au moins 55 ans représentaient 15,42 % de l'effectif total (15,4 % en 2020).

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

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

Répartition des effectifs inscrits par âge au 31 décembre 2021	2021	2020
Moins de 24 ans	25	17
25 à 29 ans	118	124
30 à 34 ans	117	105
35 à 39 ans	95	109
40 à 44 ans	128	117
45 à 49 ans	88	97
50 à 54 ans	79	89
55 à 59 ans	93	84
Plus de 60 ans	35	36
TOTAL	778	778

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

Au 31 décembre 2020, le groupe emploie 11 travailleurs en situation de handicap dans ses différentes entités.

À la suite des efforts réalisés depuis 2010, le groupe a vu augmenter le nombre de salariés en situation de handicap, passant de 4 à 11 en 2021.

Cette politique s'articule autour des moments clés suivants : le recrutement, le maintien dans l'emploi, l'accessibilité physique des locaux et numérique de l'amélioration et la sensibilisation des collaborateurs.

Les collaborateurs sont également incités, dans le cadre de leur fonction, à solliciter des établissements et services d'aide par le travail (ESAT) notamment dans le cadre de sa politique de gestion des déchets dans les locaux de Kaufman & Broad.

4.5.4. Enjeux sociétaux liés à l'activité

Engagements/ Objectifs du groupe	Politiques et actions du groupe en 2021
Livraison de 1 500 logements abordables avec Kalilog d'ici 2026	Création de la filiale dédiée à l'activité de promotion de logements abordables, Kalilog, en 2021
Développer la politique d'achats responsables	Intégration d'un questionnaire sur la politique RSE de nos principaux fournisseurs via la plateforme Viaco.
100 % des matériaux bois utilisés sur les programmes sont éco-certifiés (PEFC – FSC - ...)	Intégré en 2021 dans le « Manuel des Spécifications et Procédures Environnementales » K&B
Amélioration continue de la politique d'expérience client du groupe	Déploiement d'une mise à jour de l'outil Klient360 permettant un meilleur suivi des indicateurs de performances liés à la satisfaction client (taux de résolution des demandes clients). Intégration d'indicateurs de performances liés à la satisfaction client dans la rémunération variable du CODIR et CODIREL

4.5.4.1. Vis-à-vis de nos clients

4.5.4.1.1. Politique de certification et labellisation

Le groupe propose à ses futurs clients qui envisagent de devenir propriétaire d'un appartement, d'une maison ou l'achat de biens en blocs d'opter pour l'acquisition de biens neufs et de profiter ainsi des nombreux atouts que réserve ce type de biens. Les labels et certifications garantissent la qualité sur différentes thématiques par exemple : la santé sécurité et bien être des occupants, l'environnement et la performance énergétique.

Sur l'activité Logement

Les logements certifiés apportent une valeur ajoutée aux acquéreurs en termes de confort d'usage par rapport aux niveaux réglementaires, notamment en termes de performance thermique (des logements plus performants sur le plan énergétique, et sur les isolants pour les logements NF Habitat HQE), acoustique, et sur l'aération avec des contrôles plus exigeants sur la VMC.

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

Au cours de l'exercice 2021, 2268 logements ont déposés un permis de construire, hors Co-promotion et résidences gérées, commercialisés sous la marque Kaufman & Broad, et visent une certification NF Habitat dont 1644 visent la certification NF Habitat HQE.

Sur l'activité Tertiaire

L'Immobilier d'entreprise, Logistique et Grand Projet Urbain s'affirme comme un des métiers stratégiques de Kaufman & Broad. Le groupe est un partenaire des investisseurs au service de l'attractivité des collectivités locales.

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

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

La sécurité des futurs usagers et occupants est assurée par la conformité des ouvrages aux réglementations en vigueur, notamment les normes sur la sécurité incendie et les normes parasismiques.

Au-delà du respect des règles de construction, le groupe s'intéresse particulièrement au bien-être des occupants et usagers. Le bien-être par l'immobilier est l'un des thèmes de travail de Kaufman & Broad, qui s'intéresse donc à la première certification reconnue existant dans ce domaine, la certification « Well ».

Projet « ORA »

L'opération d'Immobilier d'entreprise ORA à Paris 17^e a ainsi reçu la certification Well Core & Shell. Cette certification garantit un certain nombre de paramètres liés au confort d'usage (qualité de l'air intérieur, confort hygrothermique et acoustique, confort de l'éclairage naturel et artificiel, biophilie, etc.) qui contribuent à la santé, au bien-être et à la productivité des employés.

Répondre à de nouveaux besoins

Des réponses innovantes complémentaires à des enjeux spécifiques

Le logement adapté

Sensible au confort et au bien-être de ses clients, Kaufman & Broad intègre dans sa stratégie une série de préoccupations sociales et sociétales, liées au cadre de vie, à la qualité de vie aux différents âges, à l'accessibilité des logements et à leur évolutivité.

Les Résidences Silver, lancées en 2014, proposent des logements à prix maîtrisés avec services pour les seniors. Pensés pour évoluer en fonction des besoins des utilisateurs et pour anticiper la perte d'autonomie, ces logements, entièrement adaptés, sont conçus à proximité des commerces, transports et équipements, dans un cadre sécurisé. Dotées de conciergerie, ces résidences-services intègrent également plusieurs services en option tels que la restauration, et pour certaines l'entretien ménager quotidien.

Projet « Pinpirina »

La première résidence *Silver*, Pinpirina, a été construite dans le quartier Caradoc à Bayonne. Les résidents disposent d'espaces communs aménagés avec salon partagé, jardin et terrasse, ainsi que des services d'un intendant, assurant la conciergerie et l'organisation d'activités. Cette approche de logements avec services à budgets maîtrisés pour les seniors connaît de nouveaux développements, notamment dans le cadre de partenariats avec le Groupe La Poste.

Le Pack *Silver*, lancé dès juin 2014, généralise sur une grande partie des nouveaux programmes du groupe la possibilité pour les clients d'ajouter un ensemble de prestations et d'équipements à leur logement. En anticipant une éventuelle perte d'autonomie, cette offre permet d'envisager un maintien à domicile sur le long terme. Des aménagements non stigmatisants visant par exemple à prévenir des chutes (barres de maintien, chemin lumineux, absence de seuil) facilitent le quotidien en apportant confort et sécurité. Le Pack *Silver* favorise la mixité générationnelle en proposant de choisir ou non ces aménagements lors de l'acquisition du logement.

Les espaces partagés

Les espaces partagés et mutualisés sont une source d'inspiration pour le groupe car ils permettent de répondre à des besoins d'optimisation, de convivialité et de partage.

Kaufman & Broad mène une réflexion globale sur les cadres de vie et de travail dans la ville de demain.

Projet « New'R »

Cela se traduit, par exemple, par des propositions permettant dans les immeubles de grande hauteur, d'allier les avantages d'un étage élevé avec la convivialité d'espaces communs végétalisés et les caractéristiques d'un habitat individuel. Ainsi, le projet « New'R », situé à Nantes, qui a reçu le trophée des Pyramides d'Argent, comporte au dixième étage, une serre collective qui abrite un espace potager, et au dix-septième étage, un solarium plein ciel.

Le Co-living

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

Projet « Chartons »

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

Garantir une connectivité performante aux usagers

S'adaptant aux évolutions technologiques, le groupe travaille sur la performance des bâtiments pour permettre une meilleure productivité aux salariés.

Projet « Green Oak »

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

4.5.4.1.2. L'accompagnement client Kaufman & Broad en logement : assurer un suivi personnalisé à chacun des clients

La commercialisation

Conscient que les aspects financiers, fiscaux, et réglementaires d'une acquisition immobilière peuvent paraître complexes pour les particuliers, le groupe a mis en place un Service Information Consommateur. Ce service, accessible sur Internet ou par téléphone, permet de se renseigner gratuitement et sans engagement sur des questions de crédit, de fiscalité, de conseil en gestion de patrimoine, de décoration d'intérieur, de gestion locative...

Kaufman & Broad diversifie et adapte ses canaux de vente aux besoins des clients.

Le groupe met ainsi en place selon les circonstances, des bureaux de vente classiques dans des zones de chalandises denses et sur des sites centraux visibles, ou des « pop-up BV », bureaux éphémères, sur-mesure et événementiels dans une logique de lancement ou d'événement commercial. Par ailleurs, le concept de *BoutiK* permet au groupe d'avoir un point de vente permanent pour un secteur géographique, qui soit situé de manière centrale et à proximité des transports. Ces *BoutiK* sont ouvertes 6 jours sur sept et permettent de présenter toute l'offre de Kaufman & Broad, servant parfois également de *showroom*.

Les commerciaux du groupe se rendent également au domicile des clients, ou dans les lieux qui les arrangent, selon leur emploi du temps et leurs disponibilités.

Conscient que la vente sur plan rend difficile la projection et la visualisation des aménagements ou éléments de personnalisation possibles, le groupe a systématisé l'utilisation d'outils digitaux pour tous ses lancements (illustrations, plan 3D, visite virtuelle, maquette orbitale).

Service client et SAV

Quelle que soit la taille de ses programmes, Kaufman & Broad a pour objectif de mettre en place et offrir les mêmes services et avantages à ses clients. Le service client, depuis la signature notaire jusqu'au SAV, est intégré chez Kaufman & Broad. Tout collaborateur du groupe en relation avec le client peut demander à être formé à la « Gestion de la relation client ».

Suite à la signature de l'acte de vente, chaque client a accès à son espace client, dédié et personnalisé. Cette interface, sécurisée et accessible avec un identifiant et mot de passe, est organisée de façon thématique. Les clients peuvent y suivre leur échéancier de paiement ainsi que l'avancement du chantier avec des photos. Ils ont également accès à des informations sur leur logement et leur quartier (visite virtuelle et services de proximité), ainsi qu'à des documents utiles (guide du propriétaire, plaquette commerciale).

Dans le cadre du « Programme Privilège Client », Kaufman & Broad a noué des partenariats avec des entreprises afin de pouvoir offrir à ses clients une palette de services lors de leur changement de lieu de résidence, tels que l'accompagnement à l'emménagement, l'entretien ou encore les services à la personne, pour faciliter l'installation de ses clients dans leur nouveau quartier. Durant les livraisons, de nombreuses entreprises sont sur place afin d'effectuer immédiatement les reprises et retouches demandées par le client.

L'amélioration de la satisfaction client

Le groupe a toujours cultivé le sens de la qualité et de la pérennité de ses réalisations. Les collaborateurs restent les garants de cette culture de la qualité, qui s'exprime à travers les constructions mais aussi à travers l'accompagnement et la satisfaction client.

En 2021, le groupe a renforcé sa Direction de l'expérience client et a déployé un outil interne afin d'assurer une démarche d'amélioration continue de la qualité du service. Ce nouvel outil est détaillé dans la présente section ci-dessous.

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

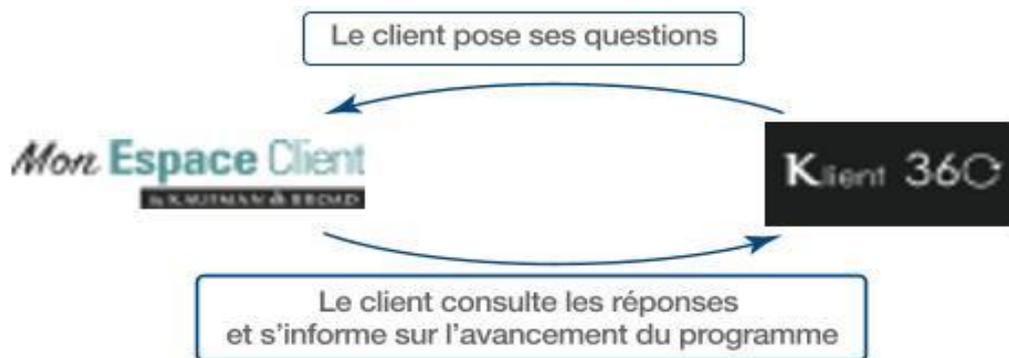
- après la signature notaire ;
- après la visite cloison ;
- à la livraison ;
- un an après la livraison.

Les résultats de ces enquêtes servent à identifier les principaux leviers de satisfaction et d'insatisfaction afin de les analyser et de faire évoluer les process internes pour améliorer la satisfaction client et pouvoir piloter la performance des différentes directions. Ces enquêtes de satisfaction et analyses sont réalisés par BVA un organisme tiers indépendant reconnu expert qui assure la traçabilité et fiabilité des résultats. Les résultats sont analysés en fonction du type d'acquéreurs, produits et sur l'ensemble des agences du groupe.

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

À la suite des premières enquêtes de satisfaction, des groupes de travail ont été formés afin de réécrire le parcours client en valorisant constamment l'orientation client et en recherchant un même niveau de qualité dans l'ensemble des agences. Ce travail a abouti à la rédaction du parcours client de manière lisible et transparente, qui est désormais communiqué à l'ensemble des nouveaux acquéreurs de logement. Ces enquêtes ont également permis d'identifier les visites cloison ainsi que les livraisons comme des moments clés pour la satisfaction client, suscitant un travail d'audit et de recommandations pour améliorer la prise en charge des acquéreurs dans ces moments particuliers. La méthodologie appliquée permet d'identifier des points de vigilances et de contrôler les engagements du groupe dans son parcours client (exemple : réception des plans, nombre de réserves, ...).

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



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

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

Développé en 9 mois par les équipes de la DSI en concertation avec les opérationnels, Klient 360 est aujourd'hui l'interface de communication avec nos clients : elle permet un suivi complet des interactions entre nos acquéreurs et le groupe à toutes les étapes du parcours et d'historiser chacune des demandes effectuées. Cet outil permet également de fluidifier les relations entre les métiers afin que chacun puisse apporter les éléments de réponse nécessaires pour satisfaire les clients le plus rapidement possible. Ainsi l'ensemble des directeurs d'agences reçoivent un reporting complet de l'avancée des demandes clients et de la capacité de leur agence à répondre rapidement. Lorsqu'une demande est effectuée par un client depuis son espace dédié ou via l'adresse mail de son service client, la demande est identifiée et dirigée vers l'interlocuteur le mieux qualifié y répondre. Le groupe suit donc le délai permettant de démontrer sa capacité à prendre en charge les demandes et à répondre au client.

Indicateur	2021
Taux de résolution des demandes client en moins de 72h	66,78%

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

Les équipes concernées ont été sensibilisées et ce travail a permis de développer des supports de formation en ligne accessibles à l'ensemble des collaborateurs.

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

4.5.4.2. Vis-à-vis des collectivités

4.5.4.2.1. Contribution au développement économique et social des territoires : faciliter l'accès au logement

Le groupe est à l'écoute du marché et dispose d'une organisation interne lui permettant d'adapter et de faire évoluer ses produits.

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

Afin de permettre l'accès à la propriété aux primo-accédants, le groupe développe des logements à prix maîtrisés, vendus à 20 % moins cher que le prix du marché. L'objectif de référence consiste à proposer des logements collectifs à moins de 3 000 euros/m² (TTC) en Île-de-France et de 2 500 à 2 600 euros/m² (TTC) en région. En réalisant des programmes en proche périphérie mais connectés au centre-ville par les transports en commun, Kaufman & Broad propose une offre accessible qui répond aux critères de rentabilité financière et fiscale des investisseurs et de solvabilité des primo-accédants. Ces logements sont conçus en aménageant des dispositions classiques tout en respectant les standards de qualité et de performance environnementale du Groupe. Sur les logements à prix maîtrisés, Kaufman & Broad a beaucoup travaillé sur la conception, tirant parti de son savoir-faire pour proposer des produits offrant un cadre de vie agréable sur de petites surfaces à un prix plus compact. L'opération « New'R » à Nantes intègre ainsi des logements à prix maîtrisés.

Typologie d'acheteur en nombre	2021	2020	2019
Investisseur	34 %	25 %	35 %
Bloc	54 %	67 %	48 %
Primo-accédant	8 %	5 %	13 %
Second accédant	4 %	3 %	4 %
TOTAL	100 %	100 %	100 %

Kaufman & Broad travaille également étroitement avec les bailleurs sociaux afin de contribuer à la construction de logements sociaux, logements à destination de foyers à plus faibles revenus. Les loyers, tout comme la désignation des locataires, sont soumis à des règles fixées par l'État car l'accès au logement social est soumis à des conditions de ressources, qui disposent d'un dispositif fiscal dédié, et qui sont gérés par un organisme agréé par l'État.

Pour faire face aux besoins de réalisation de programme de logement social notamment dans des territoires dans lesquels Kaufman & Broad n'opère pas (en dehors des grandes métropoles soit en zones 2 et 3 sociales, zones Pinel B2 et C), que le groupe a créé une structure dédiée, Kalilog, pour proposer une réponse nationale à ces enjeux. Cette activité est pour le groupe une nouvelle diversification et un développement complémentaire pour des projets VEFA 100 % social. Il s'agira d'une offre « sur-mesure » pour les Collectivités, adaptée à chaque région ; à savoir : une commune, un besoin, un projet, et ceci, dans un délai optimisé. Kalilog est une réponse devant permettre aux collectivités de pouvoir atteindre le seuil de 25 % de logements sociaux imposé par la loi SRU. Mais aussi, elle offre la possibilité de garder les jeunes, les familles et les seniors sur le territoire qu'ils souhaitent, tout en profitant de la sécurité d'un groupe comme Kaufman & Broad, et du savoir-faire d'une équipe dédiée à cette activité. Kaufman & Broad travaille étroitement avec les bailleurs sociaux afin de contribuer à la construction de logements sociaux, logements à destination de foyers à plus faibles revenus.



En 2021, 25 % des réservations logements sont des lots soumis à des conditions de ressources avec un objectif social (contre 19% en 2020).

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

Pour les résidences seniors, Kaufman & Broad répond à l'enjeu national du maintien à domicile des personnes en perte d'autonomie (d'ici à 2060 : près d'un tiers des Français auront plus de 60 ans, et que les plus de 85 ans seront plus de 5 millions). Pour répondre à cette demande, Kaufman & Broad a lancé en 2017 un concept innovant : « Cosy Diem ». Ce concept vise à répondre aux besoins d'autonomie et d'indépendance de cette population souhaitant prolonger leur autonomie, tout en profitant d'une présence et d'un cadre convivial.

Les résidences Cosy Diem ont été conçues à partir des travaux du Gérontopôle de Toulouse en matière de prévention de la dépendance et des recommandations des différents organismes de santé. L'ergonomie des appartements a été pensée afin d'assurer confort et sécurité, et de favoriser l'autonomie.

Implantées au cœur des villes, les résidences Cosy Diem ont été conçues comme de véritables lieux de convivialité. Chaque maison s'articule autour d'un espace central qui dessert des lieux de vie communs (restaurant, bibliothèque, bar, espace forme...). Les résidents peuvent y vivre sans obligation, profitant – ou pas – des espaces partagés, de divertissement ou d'activités.

Kaufman & Broad a pour objectif de développer des résidences étudiantes afin de satisfaire au besoin sociétal croissant de logements dans ce secteur. Celui-ci s'explique notamment par l'allongement de la durée des études, le métropolisation des territoires et la décohabitation des étudiants et jeunes actifs.

L'objectif de Kaufman & Broad est aussi d'associer des services pour les étudiants en complément de l'offre de logement. Les immeubles neufs permettront également aux habitants d'adopter avec facilité les éco-gestes du quotidien, seul mais aussi avec la puissance de l'action collective des résidents pour maximiser l'impact des actions individuelles bénéfiques pour l'environnement et la société.

En 2021, Kaufman a ainsi pris une participation majoritaire de 60% dans la société d'exploitation de résidences pour étudiants NéoResid et a pour objectif de constituer d'ici à 5 ans un portefeuille de 6 projets neufs gérés par NéoResid. A ce jour, 6 projets sont en cours de construction, de développement ou à l'étude, représentant un investissement en capital de l'ordre de 36M€ sont en cours de construction ou validés, représentant 285 logements et un investissement total de 20 M€.

Développement des résidences de services à impact sociétal en 2021	Nombre de lots construits à l'avancement	Chiffre d'affaire ^(a)	Part du chiffre d'affaires global ^(b)
Résidences seniors	354	45 976	4 %
Résidences étudiantes	881	66 650	5 %
TOTAL	1235	112 626	9 %

(a) en milliers d'euros.

(b) hors JVT

Déjà présent dans les villes les plus dynamiques dans son secteur, le groupe a renforcé son maillage territorial en s'implantant dans les villes de taille moyenne par l'acquisition des sociétés Serge Mas Promotion, Safaur et Seri Ouest.

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

Le groupe a recours, lorsque cela est possible, aux entreprises locales, et cherche à mettre en valeur les savoir-faire locaux.

Par le biais des clauses d'insertion, certains lots sont en partie réalisés par des personnes éloignées du marché du travail ou ayant des difficultés d'insertion professionnelle. Des clauses d'insertion ont par exemple été insérées dans les marchés du programme « Modern'Art » à Juvisy ou encore pour « ORA » à Paris 17e.



34 307 heures d'insertions réalisées sur les chantiers livrés au cours de l'exercice 2021.

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

La concertation avec les riverains et les élus

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

Projet « Gratentour »

Kaufman & Broad et la mairie ont organisé une réunion avec les riverains qui a permis la modification du projet en accord avec les demandes exprimées. Située dans un tissu pavillonnaire et rural, cette opération dense avec des maisons initialement en R + 1 rencontrait des résistances de la part des riverains. Kaufman & Broad a donc fait évoluer une partie de son projet vers des maisons en RDC et s'est écarté des limites séparatives. Le groupe a également présenté et échangé sur le choix des végétations pour les limites séparatives durant les réunions avec les riverains.

Pour intégrer les citoyens au projet, le groupe se fait également accompagner par des associations qui organisent la participation des habitants en prenant en compte l'histoire des lieux et le projet urbain, et facilitent les échanges entre le Groupe, les riverains et les élus.

Ces démarches permettent de désamorcer en amont les tensions que peut créer un nouveau projet immobilier en privilégiant l'échange dès la conception du projet.

Tel qu'indiqué dans la section 1.5.2.4. « Comité d'Engagement », et malgré les démarches évoquées plus haut, les tiers (associations, riverains) peuvent cependant contester les autorisations de construire et de démolir en fondant leur recours sur la non-conformité desdites autorisations avec les règles d'urbanisme locales (plan local d'urbanisme, plan d'aménagement de ZAC...) et le Code de l'urbanisme.

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

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

La procédure de référé préventif

Kaufman & Broad met en œuvre de façon quasi-systématique une procédure de référé préventif, généralement facultative, au lancement de chaque opération en secteur urbain dense. Ce dispositif, destiné à protéger les riverains mais aussi le groupe, permet avant le début du lancement de la construction du programme immobilier de faire constater, par un expert indépendant désigné par le tribunal, l'état des propriétés avoisinantes avant travaux.

En fonction de la mission confiée par le tribunal, cette procédure de référé préventif se poursuit pendant les travaux et permet à chaque riverain de faire constater l'existence éventuelle de dommages ou nuisances liés à la réalisation du chantier, et de pouvoir par la suite y faire apporter un correctif.

Au-delà de ce dispositif légal, le groupe prend des mesures supplémentaires pour veiller au bon déroulement des opérations. En effet, durant le déroulement de certains chantiers, les riverains ont à disposition le numéro de téléphone d'un membre du groupe pour signaler d'éventuelles nuisances. De plus, sur certaines opérations, une entreprise de nettoyage est recrutée pour nettoyer hebdomadairement les alentours du programme.

Le chantier à faibles nuisances

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

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

Le groupe a rédigé une charte Chantier à Faibles Nuisances dans le cadre de son process Qualité, qui est systématiquement appliquée pour les opérations certifiées NF Habitat HQE, le groupe souhaite diffuser cette charte et tendre l'application de celle-ci sur l'ensemble des chantiers Kaufman & Broad.

Pour assurer le respect des exigences environnementales, le groupe est aidé par un AEMO (assistant environnemental à maîtrise d'ouvrage) Au cours de la première réunion de chantier, l'AEMO est présent pour sensibiliser les lots principaux au Chantier à Faibles Nuisances et en fin d'opération, il rédige un Bilan de chantier.

Dans le cadre de cette charte, Kaufman & Broad :

- respecte les réglementations en vigueur concernant les nuisances sonores tout en s'adaptant aux demandes spécifiques des communes lorsqu'elles fixent des horaires de chantier particuliers. Par exemple, le chantier du programme « New R », à Limeil-Brévannes, a tenu compte de la présence d'une école en aménageant les horaires de chantier en fonction du passage des écoliers ;
- encourage les entreprises de construction à utiliser des engins plus silencieux, par exemple avec des moteurs électriques plutôt que des moteurs thermiques. Les groupes électrogènes doivent également être insonorisés ;
- prévoit différents systèmes de nettoyage des roues des camions à la sortie des chantiers. Selon la nature du terrain et l'implantation du site, il peut s'agir d'aires de lavage avec des jets ou des débourbeurs pour ne pas salir les voiries avoisinantes ;
- stipule dans son cahier des charges que le brûlage de matériaux sur site est interdit ;
- encourage le stockage des terres végétales durant le chantier pour les réutiliser dans la création d'espaces verts si la nature du sol le permet. Cela évite notamment les rotations de camions ;
- prend des mesures particulières en cas d'environnement sensible comme la proximité d'une école, avec une isolation spécifique du chantier ; et
- met à disposition des riverains une boîte aux lettres pour recueillir les plaintes et les remarques.

4.5.4.2.3. Une implication durable auprès des collectivités

Intégration des programmes aux politiques des villes

L'emplacement des opérations est choisi en fonction de critères qualitatifs tels que la qualité du terrain, l'accessibilité, la présence d'équipements publics, de commerces et de services. Les programmes sont conçus en étroite concertation avec les communes afin de contribuer à la politique de la ville.

Le phasage des programmes peut être ainsi lié à l'ouverture de nouveaux services ou équipements publics. Sur de grands projets, Kaufman & Broad diversifie ses métiers, afin d'adopter une vision de logistique urbaine et de créer un véritable dynamisme économique.

Green Lodge à Villepreux

Un programme d'exception, composé de plus de 500 logements, qui allie des maisons traditionnelles ou contemporaines à une grande variété d'appartements. C'est un quartier entier qui a été construit et aménagé en collaboration étroite avec la municipalité, avec plus de 900 places de parking, la réalisation de 30 000 m² de voiries, pistes cyclables et espaces communaux, 600 m² de locaux d'activité.

Le groupe contribue également au financement des équipements publics par le biais des taxes d'aménagement ou d'un Projet Urbain Partenarial. Kaufman & Broad est sollicité pour développer et améliorer l'attractivité des quartiers dans lesquels le groupe implante ses opérations. Dans le cadre du projet « Terra Nostra » à Montpellier, une place de 800 m² a ainsi été réalisée puis rétrocédée à la ville, comme à Hendaye sur l'opération « Hegoaldea », un aménagement ludique et sportif a été effectué puis rétrocédé à la mairie de Pélissanne pour l'opération « Le Domaine de Gaia » et un village gourmand avec plusieurs commerces de bouche (boucher, boulanger) a été réalisé à Wambrechies.



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

Un engagement à travers le mécénat

En 2021, Kaufman & Broad a poursuivi son engagement auprès du Pavillon de l'Arsenal et de la Fondation Palladio, où le groupe siège au collège des auditeurs et au Pôle Avenir Palladio. L'Institut Palladio a pour vocation de susciter la réflexion et le débat entre tous les acteurs et parties prenantes de la ville de demain et délivre notamment des bourses pour les étudiants et les doctorants.

Les collaborateurs ont la possibilité, à travers le fonds de dotation de s'investir en temps et en compétences auprès des activités et associations soutenues par le Fonds de dotation. Ils peuvent également soutenir ces associations à travers l'arrondi solidaire.

Kaufman & Broad s'est également engagé aux côtés de la Fondation Espérance banlieues. Les écoles Espérance banlieues élargissent l'offre scolaire dans les quartiers en situation d'urgence éducative. Il s'agit d'écoles aconfessionnelles, qui portent un projet éducatif très engageant et impliquant pour les parents et les enfants. L'engagement de Kaufman & Broad pour cette cause est liée à une présence historique dans les banlieues où le groupe implante ses projets et contribue aux côtés des communes à la mixité et à l'évolution du modèle urbain. Pour le groupe l'éducation a un rôle de formation des citoyens et d'ascenseur social, afin de garantir à chacun les mêmes chances, avec une responsabilité dans la lutte contre le coût humain, financier et social, que représente le « décrochage scolaire ». Dans le cadre de cet engagement, Kaufman & Broad accompagne une promotion sur toute la durée de sa scolarité, en lui permettant notamment de découvrir les métiers du groupe et de réaliser des visites de chantier.

Durant l'exercice 2021, le groupe Kaufman & Broad a effectué 560 469 euros de dons au titre du mécénat.

Les contributions du groupe Kaufman & Broad aux œuvres sociales en 2021 se sont quant à elles élevées à 267 000 euros.

4.5.4.3. Vis-à-vis des partenaires

4.5.4.3.1. Achats et sous-traitance

Responsabilités du Maître d'Ouvrage

En tant que Maître d'Ouvrage, Kaufman & Broad a recours à des prestataires tels que des architectes et des bureaux d'études, qui constituent l'équipe de maîtrise d'œuvre du projet. Cette équipe effectue le suivi des travaux et fait contrôler la conformité réglementaire et contractuelle de la réalisation de l'opération.

La réalisation de la construction est quant à elle confiée à des entreprises de travaux. Le groupe s'assure qu'elles sont à jour et en règle administrativement sur la base d'attestations de leur police d'assurance, de leurs cotisations sociales, de l'inscription au Registre du Commerce et des Sociétés.

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

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

Le groupe est particulièrement vigilant sur les conditions de recours à la sous-traitance et le respect des dispositions légales tant sur le plan social, environnemental que sur le plan de la sécurité des personnes. En particulier, la procédure de signature des marchés impose de vérifier systématiquement que les sous-traitants sont à jour de leurs cotisations sociales. Les représentants légaux doivent également certifier sur l'honneur qu'ils n'emploient aucune main-d'œuvre en situation irrégulière. Le non-respect des obligations peut entraîner une rupture contractuelle.

La prévention du travail dissimulé

Le groupe pourrait subir des conséquences préjudiciables, notamment en termes d'image, en cas de manquements ou d'infractions commis par ses fournisseurs et sous-traitants. Le groupe s'acquitte de ses obligations de vérification et d'injonction à l'égard des entreprises conformément à ses obligations réglementaires.

Lors de la conclusion d'un marché de travaux, le promoteur, donneur d'ordre à l'égard des entreprises, a l'obligation, en vertu de l'article D. 8222-5 à 7 du Code du travail, de se faire communiquer par ses cocontractants une liste de documents, et ce tous les 6 mois, jusqu'à la fin de l'exécution du contrat.

Un contrat-cadre a été passé avec une plateforme pour faciliter la collecte, la vérification et l'archivage des documents nécessaires pour les agréments, les assurances ainsi que ceux requis dans le cadre de la lutte contre le travail dissimulé.

Le groupe confie par ailleurs systématiquement à un prestataire (généralement le coordonnateur sécurité et protection de la santé – SPS) une mission de contrôle de présence afin de vérifier que les ouvriers présents sur les chantiers correspondent au personnel déclaré par les entreprises.

La sécurité sur les chantiers

Tout accident corporel grave intervenant sur un chantier, sans qu'il y ait nécessairement de mise en cause du groupe, pourrait avoir un impact réputationnel sur le groupe.

En tant que Constructeur Non Réalisateur, Kaufman & Broad confie la réalisation des travaux à des entreprises tierces. Conformément à la Loi du 31 décembre 1993, le Maître d'Ouvrage désigne, dès la conception des ouvrages, un coordonnateur sécurité et protection de la santé (SPS), qui définit, pour ses chantiers, des plans de prévention afin d'identifier les risques et d'informer les différents intervenants sur les chantiers des risques qu'ils encourent. Dans le cadre de ce dispositif, les entreprises doivent également établir leur plan particulier de sécurité et de protection de la santé (PPSPS).

Le groupe conditionne l'accès de ses chantiers aux entreprises qu'il a agréées (voir section 4.2.2.5.1. « Risques liés à la réglementation directement applicable au groupe »).

La présence sur les chantiers de tout collaborateur, visiteur, client ou partenaire est soumise à autorisation préalable et au port d'équipements de protection individuelle. Les collaborateurs du groupe doivent systématiquement porter des équipements de protection individuelle lorsqu'ils se trouvent sur un chantier. La commande et le renouvellement de ces équipements ont été centralisés en 2018.

Le risque d'accident corporel grave sur un chantier ne peut être totalement écarté malgré le respect des réglementations en vigueur et le suivi des procédures du groupe. Si ce risque venait à survenir, les directions techniques et d'Agence régionales concernées, en seraient systématiquement informées afin de pouvoir suivre le sujet en lien avec les entreprises concernées. Selon la gravité, la Direction Juridique et la Direction Générale seraient également informées et impliquées dans le suivi.

Dépendance fournisseurs

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

Le groupe juge important d'évaluer son degré de dépendance vis-à-vis de ses principaux fournisseurs. Au cours de l'exercice 2021, les dix premiers fournisseurs ont représenté 21,2 % des flux facturés par les fournisseurs, et le premier fournisseur a représenté 6.3 % de ceux-ci.

La sélection des entreprises fournisseurs et les achats responsables

La politique de Kaufman & Broad est de choisir généralement l'ensemble de ses entreprises et fournisseurs sur appel d'offres, qu'il s'agisse d'entreprises générales chargées de la réalisation de l'ensemble des travaux ou bien de différentes entreprises en cas d'appels d'offres par corps d'état séparés. Enfin, les entreprises sont choisies et les marchés signés par corps d'état et programme par programme. Le choix est en fonction de leur compétence, de leur proposition financière, de leur organisation et de la qualité de leurs réalisations antérieures (voir section 1.5.5. « Constructeurs et fournisseurs »).

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

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

Kaufman & Broad vérifie, dans la mesure des informations disponibles, la solidité financière des entreprises et leur capacité financière à assurer le programme (compte tenu de leur taille et de celle du programme) en ayant recours, par exemple, aux services d'une société d'informations financières sur les entreprises. Le recours à des notations financières vise à garantir la solidité et la fiabilité des entreprises avec lesquelles le

groupe contracte. Kaufman & Broad s'assure aussi que ces entreprises sont couvertes par des assurances appropriées et vérifie la qualité de leurs réalisations antérieures et le respect des plannings des chantiers.

En effet, tel que détaillé dans la section 1.4.2.1. « Produits », la notoriété de Kaufman & Broad est notamment construite sur la qualité de ses réalisations. Dans cette optique, le groupe suit avec attention les réalisations des entreprises de construction auxquelles il fait appel, ce qui lui permet de sélectionner les meilleurs sous-traitants pour les futurs programmes. À cet effet et généralement à l'issue de chaque chantier, les entreprises sont évaluées par les services techniques du groupe.

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

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

- La gouvernance
- La santé et sécurité au travail
- Les politiques environnementales
- Les engagements RSE via des certifications ou labels
- Les engagements RSE de leurs propres fournisseurs et/ou sous-traitants

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

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

Ainsi, une grande partie de l'activité des « Espaces Déco » (lieu de choix pour les clients des prestations d'aménagement de leur logement) se centre autour du parquet, qui constitue l'une des préoccupations de la clientèle, et dont le groupe a fait l'un des enjeux de sa responsabilité environnementale. Sensible aux attentes de ses clients, le groupe leur propose un matériau pérenne, facile à entretenir, mais également abordable.

Attentif à la qualité des matériaux et aux bonnes pratiques de ses partenaires, Kaufman & Broad exclue certains matériaux, le groupe ne travaille qu'avec des fournisseurs utilisant du bois certifié aux normes PEFC (Program for the Endorsement of Forest Certification) ou FSC (Forest Stewardship Council). Le label PEFC vise à promouvoir la gestion durable des forêts. Il permet d'assurer que le bois utilisé sera renouvelé et que les propriétaires et exploitants forestiers certifiés se sont engagés sur un cahier des charges qui inclut la préservation de l'eau, des sols, de la faune et de la flore. Les bois achetés sont ainsi entièrement traçables, garantissant la confiance et la sécurité des clients. Kaufman & Broad a presque complètement éliminé les bois exotiques de son offre, favorisant les bois français et européens, comme le chêne, qui permet d'obtenir toute une gamme de teintes.

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

Tel qu'indiqué dans la section 4.1.5., le groupe dispose d'une Direction Juridique qui est en charge des sujets réglementaires et législatifs, qu'ils soient *Corporate* ou opérationnels. Sur le plan opérationnel, elle assure notamment l'assistance et le conseil, aussi bien aux services supports, qu'aux services opérationnels, dans le cadre des montages de programmes immobiliers, notamment dans l'élaboration des contrats et marchés. Sur le plan *Corporate*, elle prend en charge tous les aspects du suivi juridique de l'ensemble des structures du groupe mais également la veille interne des nouvelles normes et règlements et son interprétation avec le support de cabinets de consultants externes spécialisés dans les sujets juridiques.

Lutte contre la corruption et trafic d'influence

Dans le cadre des obligations liées à l'entrée en vigueur de la Loi sur la Transparence, la Lutte contre la Corruption, et la Modernisation de la Vie Économique, (dite Loi « Sapin 2 »), le groupe a réalisé une cartographie dédiée aux risques de corruption, en s'inscrivant dans la même démarche que celle qui avait conduit à l'établissement de la cartographie des risques majeurs du groupe.

Cette cartographie s'appuie sur une analyse des différents scénarios de corruption potentiels compte tenu du secteur d'activité du groupe, après prise en compte de son organisation et des procédures existantes afin de mesurer l'exposition des processus au risque de corruption. Les scénarios analysés, compte tenu du secteur d'activité du groupe, portent notamment sur la prospection et l'acquisition foncières, l'obtention d'autorisation administrative, ainsi que la sélection des entreprises. Les politiques et procédures existantes ainsi que leur renforcement éventuel à ce titre sont identifiés et font l'objet d'un suivi par la direction de l'Audit interne auprès du Comité d'Audit. Le dispositif de Contrôle Interne est décrit dans la section 4.2.

Le contrôle des transactions financières est détaillé dans la section 4.2.1.4. reproduite ici. La plupart des transactions financières effectuées par le groupe dans le cadre de ses opérations, sont faites par l'intermédiaire soit de notaires pour les acquisitions foncières ou bien la signature des actes authentiques de ventes (VEFA), soit avec des établissements financiers qui autorisent les flux financiers sur la base des appels de fonds validés par les clients. De plus, le groupe utilise des solutions externes telles qu'InduDe, permettant de consulter des bases de données externes (listes de sanctions internationales, personnes politiquement exposées - PEP-, presse spécialisée) contenant d'éventuelles pratiques liées à la corruption. Par ailleurs le groupe exerce un contrôle strict de ces moyens de paiement qui sont tous centralisés au siège du groupe.

Le groupe a également procédé à l'actualisation de son Code d'Éthique ainsi qu'à la création de procédures connexes, parmi lesquelles, notamment, la procédure d'Alerte et la procédure de sanctions disciplinaires, s'appliquant à l'ensemble des collaborateurs du groupe depuis le 1er janvier 2018. La procédure d'Alerte encadre les processus de signalement par les collaborateurs de l'émergence d'un risque de violation de la loi, du Code d'Éthique de Kaufman & Broad, du règlement intérieur et/ou de toutes autres procédures internes de K&B. Le processus de signalement garantit au lanceur d'Alerte, conformément à la loi, une stricte confidentialité de son identité, des personnes visées par celui-ci et des informations recueillies par l'ensemble des destinataires du signalement. Ce module automatise par ailleurs le respect des obligations légales en termes de délais de traitement (3 mois maximum) ainsi que l'effacement du dossier si l'alerte est annulée.

Le Code d'Éthique regroupe et formalise les principes à appliquer par les collaborateurs du groupe au regard des thématiques suivantes : le respect des droits fondamentaux, les responsabilités qui incombent aux collaborateurs, la conduite des affaires, les relations avec les actionnaires,

les fournisseurs, les clients et les élus, et ce, en accord avec la démarche de Responsabilité Sociale engagée par le groupe. Le Code d'Éthique renvoie également aux accords, procédures et notes existants dans ces différents domaines.

Le Code d'Éthique est remis et signé par l'ensemble des nouveaux entrants et accessible aux collaborateurs sur l'intranet de l'entreprise. Parmi les effectifs à fin 2021, 693 collaborateurs ont suivis une formation e-learning « L'Éthique chez Kaufman & Broad ».

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

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

Ce questionnaire, confidentiel pour les donneurs d'ordres, sera obligatoire à compter du 1er janvier 2021 et sera présenté au(x) valideur(s) et/ou signataires du marché lors de la signature du marché. Ce questionnaire a par ailleurs été enrichi d'autres critères RSE, afin de pouvoir compléter l'appréciation de leur performance en phase d'appel d'offre dans une démarche d'achat responsable (voir le paragraphe "La sélection des entreprises fournisseurs et les achats responsables dans la section 5.1.4.3.1. Achats et sous-traitance).

La lutte contre l'évasion fiscale, le blanchiment et le financement du terrorisme

L'activité du groupe Kaufman & Broad est localisée en France. Kaufman & Broad SA, la holding du groupe, ne détient que des sociétés françaises, soit directement, soit par le biais de sociétés interposées, qui sont toutes situées et immatriculées en France pour l'exercice 2021. Le groupe s'engage à fournir ses meilleurs efforts dans sa politique fiscale.

Lors de l'analyse menée sur les risques RSE du groupe, l'évasion fiscale n'a pas été identifiée comme un risque net. Kaufman & Broad SA fait régulièrement l'objet d'un contrôle fiscal par la direction des Vérifications nationales et internationales. Le dernier contrôle fiscal de la holding, réalisé en 2017, s'est soldé par une absence totale de redressement.

Le groupe et ses collaborateurs Kaufman et Broad et ses collaborateurs font preuve de vigilance vis-à-vis des paiements envisagés ou effectués afin de détecter toute irrégularité, notamment avec des partenaires, clients, ou fournisseurs dont le comportement, la nationalité ou la conduite des affaires peuvent éveiller des soupçons. Tout élément d'une transaction proposée semblant inadéquat ou susceptible de violer des lois ou réglementations en vigueur ou des politiques et procédures internes devra être signalé par le collaborateur à sa hiérarchie ainsi qu'à la Direction juridique et/ou à la Direction financière du Groupe.

Dans cet objectif, le Groupe est également attentif aux informations transmises par les notaires, officiers investis d'une délégation de puissance publique, qui authentifient l'ensemble des transactions immobilières effectuées par le Groupe et dont l'une des obligations est de s'assurer de l'origine licite des fonds employés.

La responsabilité pénale des personnes morales, mais également des collaborateurs et des dirigeants peut être engagée en cas de blanchiment. La tentative de blanchiment peut être punie des mêmes peines que le délit lui-même.

La politique liée aux acquisitions

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

Dans le cadre de ces opérations, le groupe procède systématiquement aux audits comptables et opérationnels et vérifications nécessaires à la formulation d'une offre satisfaisante et à l'identification de charges ou passifs éventuels nécessitant d'être garantis dans le cadre du contrat d'acquisition. La bonne intégration des compétences clés identifiées et la réalisation des prévisions établies lors du processus d'acquisition fait par ailleurs l'objet d'un suivi particulier.

La protection des données et sécurité informatique

Pour les besoins de son activité, le groupe collecte et utilise les données fournies par ses prospects, clients, candidats et partenaires contractuels.

En conformité avec le Règlement européen n° 2016/679 sur la protection des données à caractère personnel (RGPD), le groupe a établi un registre des différents traitements de données qu'il réalise dans le cadre de ses activités.

Dans le cadre fixé par le RGPD, des processus spécifiques correspondants aux Données à Caractère Personnel, permettent aux prospects, clients et candidats d'exercer leurs droits d'accès, de rectification, de limitation, de portabilité, d'effacement et d'opposition.

Un Comité de pilotage assure le suivi des enjeux liés aux données personnelles ainsi que des procédures en place.

Des campagnes régulières d'information et de sensibilisation sont également menées auprès des collaborateurs concernant la sécurité informatique. Les nouveaux collaborateurs doivent obligatoirement lire et signer le Code Éthique qui intègre un volet sur la protection des données confidentielles. Parmi les effectifs à fin 2021, 501 collaborateurs ont été formés à « La RGPD chez Kaufman & Broad ».

Le système d'information du groupe est sécurisé par des restrictions d'accès, des règles de protection, ainsi que des systèmes de sécurité, qui sont régulièrement testés et renforcés. La Direction Informatique effectue régulièrement des tests contre les cyber-attaques. Les nouveaux entrants doivent signer la charte utilisateur pour l'usage de ressources informatiques et services internet. De plus, Kaufman & Broad a également intégré dans son parcours d'intégration une formation obligatoire sur la sécurité informatique. Parmi les effectifs à fin 2021, 441 collaborateurs ont suivi la formation soit 65% des collaborateurs du groupe.

Note méthodologique relative au reporting extra-financier de Kaufman & Broad pour l'exercice 2021

Choix des indicateurs

La démarche de reporting extra-financier de Kaufman & Broad a été établie sur la base de :

- l'article 116 de la Loi NRE (Nouvelles Régulations Économiques) de 2001 ;
- l'article L. 225-102-1 du Code de commerce, revu suite à de la transposition de la Directive 2014/95/UE sur la déclaration de performance extra-financière, et précisé par le décret n° 2017-1265 ;
- Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels ;
- décret n° 2016-1138 du 19 août 2016 relatif aux informations environnementales communiquées par les entreprises

Périmètre du reporting extra-financier

Périmètre de consolidation du groupe

Les comptes consolidés du groupe Kaufman & Broad au 30 novembre 2021 regroupent les comptes de 350 sociétés, dont 300 sociétés consolidées selon la méthode de l'intégration globale, et 50 sociétés comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence.

Au 30 novembre 2021, il n'y a pas de société non consolidée pouvant avoir un impact significatif sur les comptes consolidés du groupe.

Périmètre du reporting extra-financier

Les informations extra-financières retenues pour l'établissement du reporting sont donc issues de 300 sociétés consolidées par intégration globale, incluant les sociétés civiles immobilières (SCI), sociétés civiles de construction-vente (SCCV) ou sociétés en nom collectif (SNC) qui portent un programme immobilier – en nombre restreint – sur lesquelles le groupe exerce son contrôle directement (certifications environnementales, labels, consommations énergétiques...).

Sont incluses dans le périmètre les sociétés Serge Mas Promotion, Safaur et Seri Ouest, respectivement acquises en 2015 et 2016.

Sont exclues de ce périmètre les 51 sociétés contrôlées de manière conjointe ou sur lesquelles le groupe exerce une influence notable, qui sont « mises en équivalence » : sociétés civiles immobilières (SCI), sociétés civiles de construction-vente (SCCV) ou sociétés en nom collectif (SNC), structures *ad hoc* portant chacune un programme immobilier.

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

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

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

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

En tant que Constructeur Non Réalisateur, Kaufman & Broad confie la réalisation des travaux à des entreprises tierces. Sur la phase chantier, la responsabilité du groupe est donc limitée. Néanmoins, au-delà de la consommation de ses agences, Kaufman & Broad s'intéresse à son impact sur ce sujet.

Particularités et variation du périmètre

Le périmètre varie en fonction des sociétés dont Kaufman & Broad détient le contrôle directement ou indirectement et selon l'intégration des sociétés acquises aux outils internes et au GIE.

La création d'une nouvelle activité de partenariats commerciaux a mené à la création de l'entité Kaufman & Broad Partenaires, qui apparaît dans le reporting social.

Les émissions carbone liées aux périmètres administratifs incluent les *Boutiks*.

La méthodologie de comptabilité des émissions carbone liées aux programmes livrés a été modifiée. Elle est expliquée dans la partie Bilan Carbone du groupe de cette note méthodologique

Exclusions

La lutte contre le gaspillage alimentaire, la lutte contre la précarité alimentaire, le respect du bien-être animal, l'alimentation responsable, équitable et durable sont des enjeux non matériels au vu de l'activité du groupe et font donc l'objet d'exclusions.

Précisions méthodologiques

Les indicateurs présentant des particularités sont détaillés ci-dessous.

Enjeux sociaux

- le reporting social prend comme base les effectifs inscrits ;
- les effectifs inscrits ne prennent pas en compte les stagiaires, les contrats d'apprentissage, les contrats de professionnalisation, et les intérimaires ;

- les chiffres communiqués pour les embauches et licenciements sont donnés en incluant le mandataire social ;
- le taux de rotation CDI est calculé selon la formule suivante : $(\text{nombre entrées CDI} + \text{nombre départs CDI}) / 2 / \text{effectif CDI début de période}$.

Taux de promotion et mutation

Le taux de promotion/mutation est calculé selon la formule suivante (nombre de promotions ou mutations dans l'année) / effectif fin de période N-1 (=effectif début de période N).

Le taux de promotions et de mutations (mobilités internes) concerne tous les changements de position professionnelle du collaborateur, qu'il s'agisse d'un changement relatif au périmètre géographique (mutation d'une agence à l'autre), au périmètre fonctionnel ou au périmètre de responsabilité. L'ensemble de ces mouvements doit être justifié par un avenant.

Dans le cas où une promotion donnerait également lieu à une mobilité, ce mouvement n'est comptabilisé qu'une fois.

Dans le cas d'une mobilité puis d'une promotion ultérieure, ce mouvement est comptabilisé deux fois.

Les mutations temporaires sont comptabilisées bien que celles-ci n'aient pas un effet permanent sur la position professionnelle du collaborateur.

Règles de prise en compte des transformations de contrat

- La succession de plusieurs CDD ou une transformation CDD/CDI sans interruption ne donne lieu à aucune sortie et aucune embauche.
- La succession de plusieurs CDD ou une transformation CDD/CDI avec interruption de contrat d'un jour minimum donne lieu à une sortie et une embauche.

La formation

Les indicateurs sur la formation ont fait l'objet d'évolutions méthodologiques depuis l'exercice 2021 afin d'inclure les CDI, les CDD, les contrats de professionnalisation et apprentissage et d'ajouter les sessions liées à l'intégration, qui font partie du développement des compétences. En 2020 et 2019, les indicateurs sur la formation incluent uniquement les CDI. Les formations e-learning sur la plateforme Kb Factory à l'exception des modules liés à la RSE accessibles sur la plateforme du partenaire GreenSoluce ne sont pas incluses dans le calcul des indicateurs : effectifs formés, nombres d'heures de formations et nombre d'heures de formation par effectif moyen au cours de l'année civile.

Nombre total d'heures de formation

Sont prises en compte les heures facturées au groupe, ainsi que les heures dispensées par les formateurs internes, qu'il s'agisse d'experts métiers sur une thématique spécifique, du déploiement d'un outil, ou de journées d'intégration.

Le Compte Personnel de Formation est intégré, s'il est effectué sur le temps de travail, mais pas le Congé Individuel de Formation.

Les heures de formation sont comptabilisées dans l'exercice civil au cours duquel elles ont été dispensées.

Nombre total d'heures de formation en ligne

Sont prises en compte les heures associées à des connexions et des visualisations de formations présentes sur l'outil KB Factory.

Part de la masse salariale consacrée à la formation

Le budget formation intègre l'ensemble des dépenses liées à la formation continue et à l'intégration. Il intègre les frais pédagogiques, de formation interne, d'hébergement, de repas et de transports, ainsi que les frais annexes, et exclut les maintiens de salaire, qui font partie de la masse salariale.

Nombre de collaborateurs ayant bénéficié d'une formation

Chaque collaborateur n'est comptabilisé qu'une seule fois dans l'effectif formé, même s'il a suivi plusieurs formations au cours de l'année civile.

Taux d'absentéisme par motif sur l'année civile

L'absentéisme communiqué est l'absentéisme réel sur l'année civile, de janvier à décembre.

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

Les méthodologies de calcul sont précisées ci-dessous.

Les absences sont comptabilisées en jours calendaires et une conversion est effectuée en jours ouvrés de 7 heures. Les demi-journées d'absence sont comptabilisées comme 3,5 heures. Les vendeurs ne travaillant pas seulement sur des jours ouvrés, leur cas particulier a été retraité.

Les heures théoriques travaillées utilisées pour le calcul du taux d'absentéisme sont calculées de la manière suivante : nombre de jours ouvrés du 01/01 au 31/12 de l'année (261) – les jours fériés (7) – 5 semaines de vacances × effectif mensuel moyen.

Part des femmes dans l'encadrement

Cet indicateur précise le nombre de femmes classifiées comme « Cadre » par rapport au nombre de collaborateurs classifiés comme « Cadre ».

Index Égalité Homme/Femme

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

Enjeux environnementaux

Bilan Carbone du groupe.

Les données brutes du bilan carbone suivent l'exercice comptable, du 1^{er} décembre au 30 novembre sauf contre-indication. Elles sont collectées et consolidées par le Service RSE.

La majorité des émissions carbone sont calculés à partir du facteur d'émission de la Base Carbone de l'Ademe. Afin d'estimer les émissions carbone liées à la phase chantier, à la construction et à l'usage des programmes livrés au cours de l'exercice 2021, le groupe a modifié sa méthodologie. Pour l'exercice 2020 et 2019 :

- les émissions carbone liées à la phase chantier n'étaient pas incluses dans le bilan carbone
- les émissions liées à la phase de construction étaient calculés à partir d'un échantillon de matériaux utilisés,
- Les émissions liées à la phase d'utilisation étaient calculés à partir de la consommation moyenne d'énergie française.

En 2021, considérant que l'échantillon des matériaux étaient incomplet et que la consommation moyenne d'énergie ne représentait pas la consommation des logements neufs, le groupe a utilisé les facteurs d'émissions calculés par l'outil de calcul de l'Institut Français pour la Performance des Bâtiments.

Cet outil est une plateforme collaborative créé en partenariat avec Carbone 4 à destination des donneurs d'ordres du secteur de la construction. L'Observatoire E+C- répertorie les données techniques et environnementales de bâtiments ayant participé à l'expérimentation du référentiel E+C- qui préfigure la future réglementation environnementale des bâtiments neuf (RE2020). Ainsi, plus de 1400 projets réels alimentent cette base de données qui rend public un très grand nombre d'indicateurs environnementaux (dont méthodologie carbone) associés à chacun des projets. Les indicateurs environnementaux incluent le calcul de l'empreinte carbone des projets suivant le principe de l'Analyse du Cycle de Vie (ACV). L'outil permet d'analyser les données en fonction des caractéristiques générales (typologie), énergétiques et carbone des bâtiments sur le cycle de vie du bâtiment.

- Les données utilisées pour la phase de construction correspondent à l'indicateur des émissions de GES de produits et des équipements utilisés (Eges-PCE).
- Les données utilisées pour la phase de chantier correspondent à l'indicateur des émissions de GES de l'énergie utilisé sur la phase chantier (Eges-chantier).
- Les données utilisées pour la phase d'usage correspondent à l'indicateur des émissions de GES d'énergie et d'eau (Eges-Energie + Eau).

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

L'état des lieux des émissions carbone liées aux déplacements professionnels a été réalisé en interne pour l'ensemble des collaborateurs du groupe, en intégrant les stagiaires, les contrats d'apprentissage, les contrats de professionnalisation et les intérimaires ; et ce, afin d'obtenir un résultat le plus juste et le plus représentatif.

Ont été pris en compte les déplacements en véhicules personnels et de fonction, en train et en avion facturés sur l'exercice 2021. Cette évaluation a été effectuée à partir de données transmises par Kaufman & Broad sur les indemnités kilométriques, suivies en interne, et les trajets en train et en avion réservés via un prestataire externe, ainsi qu'à partir des données liées à notre flotte de fonction, communiquées par le *leaser*.

Les coefficients d'émission utilisés sont ceux de la Base Carbone de l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (ADEME). Ces facteurs d'émission ont été mis à jour en 2021.

Les coefficients d'émission utilisés sont ceux de la Base Carbone de l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (ADEME). Ces facteurs d'émission ont été mis à jour en 2021.

Selon le GHG Protocol, seul les émissions de combustion des véhicules détenus par le groupe intègrent le scope 1. En conséquence, seul les émissions de combustion liés aux véhicules de fonction intègrent le scope 1.

Consommations d'eau, d'électricité et gaz des agences

Les données proviennent des factures d'eau et d'énergie acquittées par le groupe ou des relevés ou factures transmises par les gestionnaires.

Les données communiquées concernent les agences ouvertes tout au long de l'exercice 2021. Le périmètre en 2021 a fait l'objet d'une modification et incluent les Boutiks.

Lorsque les données étaient incomplètes, elles ont été estimées en fonction des consommations des autres agences et pondérées par rapport au mètre carré de l'agence.

Les émissions carbone sont calculées à partir des facteurs d'émissions de la Base Carbone de l'ADEME correspondant.

Calcul des émissions directes fugitives (climatisation des agences)

Les données proviennent des CERFA de maintenance des systèmes de climatisation acquittées par le groupe ou transmises par les gestionnaires.

Les données communiquées concernent les agences ouvertes tout au long de l'exercice 2021. Le périmètre en 2021 a fait l'objet d'une modification et incluent les Boutiks.

Lorsque les données étaient incomplètes, elles ont été estimées en fonction du taux de fuite moyen fournis par l'ADEME et pondérées par rapport au mètre carré des agences.

Les émissions carbone sont calculées à partir du facteur d'émission de la Base Carbone de l'Ademe.

Calcul des émissions carbone liés à l'achat de biens et services

Les émissions carbone sont calculées à partir du facteur d'émission de la Base Carbone de l'Ademe.

Les postes d'émissions calculés incluent :

- Les achats de services concernant les prestations liés à l'activité programme
- Les achats de services concernant les prestations liés au périmètre administratif
- L'achat de prestation d'hébergement des collaborateurs lors de déplacements professionnels
- La contribution au RIE, les tickets restaurants et note de frais liés à la restauration
- L'achats de produits informatiques, électroniques
- L'achats de service de télécommunication
- La consommation d'eau des agences

Calcul des émissions carbone liés à l'immobilisation de biens

Les données sont calculées sur la base d'inventaire des biens du groupe incluant les agences et *Boutiks*, le matériel informatique (photocopieur, ordinateur, tablette et écran), le parc de véhicule.

Les émissions carbonées sont calculées à partir des facteurs d'émissions disponibles sur la Base Carbone de l'Ademe.

Calcul des émissions carbone liés à l'énergie des chantiers, la construction et l'usage des produits livrés

Les données sont calculées sur la base des surfaces livrées au cours de l'exercice 2021, de la typologie des bâtiments et le système énergétique mis en place pour les logements. Les émissions carbonées sont calculées à partir des facteurs d'émissions calculés par l'outil de calcul de l'Institut Français pour la Performance des Bâtiments.

- Les données utilisées pour la phase de construction correspondent à l'indicateur des émissions de GES de produits et des équipements utilisés (Eges-PCE).
- Les données utilisées pour la phase de chantier correspondent à l'indicateur des émissions de GES de l'énergie utilisée sur la phase chantier (Eges-chantier).
- Les données utilisées pour la phase d'usage correspondent à l'indicateur des émissions de GES d'énergie et d'eau (Eges-Energie + Eau).

Autre indicateur environnementaux

La part des logements lancés en unité urbaine

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

Production de déchets des chantiers

Le groupe souhaite suivre ces données sur lesquelles il a néanmoins peu de maîtrise car elles relèvent d'une responsabilité indirecte. Les sources de données sont les factures ou les fichiers de suivi communiqués par le gros œuvre, l'entreprise générale ou l'AEMO.

Le groupe publie des données correspondant aux factures acquittées au titre du compte prorata sur toute la durée du chantier pour les chantiers ayant atteint 100 % d'avancement technique et livrés au cours de l'exercice 2021.

La production de déchets communiqués est estimée à partir de 17 des chantiers soit 17% des programmes ayant atteint 100 % d'avancement technique et livré au cours de l'exercice, pour lesquels Kaufman & Broad a assuré le suivi technique, hors JVT, et hors cas de défaillance fournisseurs rendant impossible la récupération de données. La moyenne de déchets produits par m² permet d'estimer la production de déchets sur l'ensemble des chantiers livrés au cours de l'exercice 2021.

Enjeux sociétaux

Dépendance du groupe aux fournisseurs

Ne sont pas considérés comme des fournisseurs les notaires et sont également exclues les dépenses pour frais administratifs (telles que : greffes du Tribunal de Commerce, Trésor public).

Typologie des acquéreurs

Répartition du nombre d'unités réservés (y.c. les *joint-ventures*) par les primo-accédants, second-accédants, investisseurs et bloc, du 1^{er} décembre au 30 novembre.

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

Part du chiffre d'affaires liés aux résidences étudiantes et seniors.

Calcul du chiffre d'affaires à l'avancement en fonction du nombre de unités construits au cours de l'exercice liés à des résidences étudiantes et seniors.

Nombre de réservations de logements sociaux

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

Le groupe communique le nombre de réservations de logements sociaux réalisés au cours de l'exercice 2021. Le groupe communique également ce que la part que cela représente par rapport aux réservations totales de logements du groupe.

Taux de résolution des demandes clients en moins de 72 heures

Cet indicateur correspond à la capacité du groupe à résoudre une demande client en moins de 72 heures. Cet indicateur est calculé à partir de la date et heure de la demande via l'outil Klient360 et la date de résolution de la demande. Les délais de demande externe ne sont pas pris en compte.

Collecte et consolidation interne des données

Une organisation RSE dédiée définit les indicateurs au sein d'un protocole de reporting accessible aux contributeurs et assure la collecte en lien avec un réseau de contributeurs en agence. En 2021, le protocole de reporting a été mis à jour.

Le contrôle et la consolidation des données

Chaque direction est responsable des données qu'elle fournit dans le cadre du reporting RSE et de leur consolidation. La consolidation des indicateurs quantitatifs est centralisée.

Les données du reporting peuvent faire l'objet de corrections au cours de la prochaine campagne de reporting si une anomalie significative est avérée et sous réserve d'une pièce justificative. Le cas échéant, la correction serait précisée dans le prochain rapport de gestion.

Contrôle externe des données

Kaufman & Broad est vérifié par KPMG, dans le cadre de l'obligation de vérification par un organisme tiers indépendant qui exprime, conformément à l'arrêté du 14 septembre 2018, un avis motivé sur la conformité de la déclaration aux dispositions de l'article R. 225-105 et la sincérité des informations fournies.

5. RESOLUTIONS A TITRE ORDINAIRE SOUMISES A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE DES ACTIONNAIRES DU 5 MAI 2022

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

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

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

Nous vous indiquons qu'aucune convention nouvelle visée à l'article L 225-38 du Code de commerce n'a été conclue au cours de l'exercice clos le 30 novembre 2021.

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

Après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L 225-37 du Code de commerce, décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, nous vous demandons d'approuver, en application de l'article L.22-10-8 II du Code de commerce, la politique de rémunération du Président-Directeur Général de la Société, telle que présentée dans la section 2.1 du rapport précité, inclus dans la section 8.9 du Document d'enregistrement universel 2021 de la Société.

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

Après avoir pris connaissance du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L.225-37 du Code de commerce, décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, nous vous demandons d'approuver, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, la politique de rémunération des administrateurs, telle que présentée dans la section 2.1 du rapport précité, inclus dans la section 8.9 du Document d'Enregistrement Universel 2021 de la Société.

4. Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 30 novembre 2021 ou attribués au titre du même exercice au Président – Directeur Général (7^{ème} résolution):

Après avoir pris connaissance du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce, nous vous demandons d'approuver, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice antérieur ou attribués au titre du même exercice au Président-Directeur Général de la Société, tels que présentés au paragraphe 2.2.1 du rapport précité, inclus dans la section 8.9 du Document d'Enregistrement Universel 2021 de la Société.

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

Après avoir pris connaissance du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce, nous vous demandons d'approuver, en application de l'article L. 22-10-34-I du Code de commerce, les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9-I du Code de commerce telles que présentées dans le rapport susvisé, inclus dans la section 8.9 du Document d'Enregistrement Universel 2021 de la Société.

6. constatation de l'expiration du mandat d'administrateur de Monsieur Michel PARIS, renouvellement du mandat de M. Michel PARIS pour une durée de trois années (9^{ème} résolution):

Le mandat d'administrateur de Monsieur Michel PARIS arrivant à expiration à l'issue de la présente assemblée générale, nous vous proposons de renouveler son mandat d'administrateur pour une durée de trois années qui prendra fin à l'issue de l'assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 30 novembre 2024.

7. constatation de l'expiration du mandat d'administrateur de Monsieur Jean-Louis CHAUSSADE, renouvellement du mandat d'administrateur de M. Jean-Louis CHAUSSADE pour une durée de trois années (10^{ème} résolution):

Le mandat d'administrateur de Monsieur Jean-Louis CHAUSSADE arrivant à expiration à l'issue de la présente assemblée générale, nous vous proposons de renouveler son mandat d'administrateur pour une durée de trois années qui prendra fin à l'issue de l'assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 30 novembre 2024.

8. constatation de l'expiration du mandat d'administrateur de Monsieur Yves GABRIEL, renouvellement du mandat d'administrateur de M. Yves GABRIEL pour une durée de trois années (11^{ème} résolution):

Le mandat d'administrateur de Monsieur Yves GABRIEL arrivant à expiration à l'issue de la présente assemblée générale, nous vous proposons de renouveler son mandat d'administrateur pour une durée de trois années qui prendra fin à l'issue de l'assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 30 novembre 2024.

9. Nomination d'un administrateur représentant les salariés actionnaires en remplacement de Madame Karine NORMAND démissionnaire (12^{ème} résolution):

Nous vous proposons de nommer Madame Aline STICKEL, en qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires, en remplacement de Madame Karine NORMAND, démissionnaire, pour une durée de trois années, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 30 novembre 2024.

Pour rappel, lors de l'assemblée générale de 6 mai 2021, les actionnaires de la société Kaufman & Broad S.A. ont nommé Madame Karine NORMAND au poste d'administrateur représentant les salariés actionnaires au sein du Conseil d'administration de la société KAUFMAN & BROAD SA.

Madame Karine Normand ayant démissionné de ses fonctions qu'elle occupait au sein du groupe Kaufman & Broad, son mandat d'administrateur représentant les salariés actionnaires, a pris, par conséquent, fin de plein droit, à l'issue du Conseil d'Administration du 30 septembre 2021.

Conformément à l'article 10 bis des statuts la société Kaufman & Broad SA., « ...le membre du conseil d'administration représentant les salariés actionnaires est réputé démissionnaire d'office en cas de rupture de son contrat de travail... ».

Conformément à la loi PACTE et aux dispositions statutaires, il a été proposé aux actionnaires de la Société au sens de l'article L 225-102 du code de commerce, en direct ou par l'intermédiaire du FCPE "Kaufman & Broad Actionnariat" ou du FCPE "KB Actions", également salariés d'une entité du Groupe Kaufman & Broad, d'élire un nouveau candidat au poste d'administrateur représentant les salariés actionnaires au Conseil d'administration de la société Kaufman & Broad SA afin que cette candidature puisse être soumise aux votes des actionnaires de Kaufman & Broad SA lors de la prochaine assemblée générale ordinaire prévue en mai 2022.

Madame Aline STICKEL a été élue à l'issue des élections qui se sont déroulées en novembre 2021.

10. Renouvellement du programme de rachat d'actions (13^{ème} résolution):

Nous vous proposons de conférer au Conseil d'administration, pour une période de dix-huit mois, les pouvoirs nécessaires pour procéder à l'achat, en une ou plusieurs fois aux époques qu'il déterminera, d'actions de la société dans la limite de 10% du nombre d'actions composant le capital social soit sur la base du capital actuel, 21 313 023 actions.

Cette autorisation est donnée pour permettre si besoin est :

- L'animation du marché ou la liquidité de l'action par un prestataire de services d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers le 1^{er} juillet 2021,
- L'acquisition d'actions aux fins de conservation et de remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe,
- L'attribution ou la cession d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux (dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi) notamment dans le cadre d'un régime d'options d'achat d'actions, de celui d'attributions gratuites d'actions ou de celui d'un plan d'épargne d'entreprise,
- L'attribution d'actions par remise d'actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société,
- L'annulation éventuelle des actions acquises, sous réserve de l'adoption de la 14^{ème} résolution à caractère extraordinaire figurant à l'ordre du jour de l'assemblée générale de ce jour ;
- Plus généralement, la réalisation de toute opération admise ou qui viendrait à être autorisée par la réglementation en vigueur, notamment si elle s'inscrit dans le cadre d'une pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers.

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

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

Nous vous proposons de fixer le prix maximum d'achat à 60 euros par action et en conséquence le montant maximal de l'opération à 127 878 138 euros.

En cas d'augmentation de capital par incorporation au capital de primes, réserves, bénéfices ou autres sous forme d'attribution d'actions gratuites durant la durée de validité de la présente autorisation ainsi qu'en cas de division ou de regroupement des actions, l'Assemblée Générale délèguera au Conseil d'Administration le pouvoir d'ajuster s'il y a lieu le prix unitaire maximum ci-dessus visé afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action

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

- de fixer les conditions et modalités suivant lesquelles sera assurée, s'il y a lieu, la préservation des droits au porteur de valeurs mobilières donnant accès au capital, d'options de souscription ou d'achat d'actions, ou de droits d'attribution d'actions de performance, en conformité avec les dispositions légales, réglementaires ou contractuelles,
- de passer tous ordres de bourse, conclure tous accords en vue, notamment, de la tenue des registres d'achats et de vente d'actions, conformément à la réglementation en vigueur

La présente délégation se substituera à l'autorisation antérieurement consentie par l'Assemblée Générale du 6 mai 2021 en sa 18ème résolution

6. RESOLUTIONS A TITRE EXTRAORDINAIRE SOUMISES A L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DES ACTIONNAIRES DU 5 MAI 2022

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

1. Autorisation à consentir au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à l'annulation d'actions détenues par la société par suite de rachat de ses propres titres (14ème résolution) :

Nous vous proposons d'autoriser le Conseil d'administration, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce à annuler, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, tout ou partie des actions de la société que cette dernière détient ou détiendrait dans le cadre de l'article L. 22-10-62 susvisé et à réduire le capital social du montant nominal global des actions ainsi annulées, dans la limite, par périodes de 24 mois, de 10 % du capital social ajusté des opérations d'augmentation de capital postérieures à la présente Assemblée affectant le capital.

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

Elle se substituera à l'autorisation antérieurement consentie par l'Assemblée Générale du 6 mai 2021 en sa 19ème résolution .

2. Délégation de compétence à consentir au Conseil d'Administration à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la société avec suppression du droit préférentiel de souscription actionnaires au profit des adhérents de Plan(s) d'Epargne d'Entreprise du groupe pour un montant maximal de 3 % du capital (15ème résolution) :

Est soumise à votre approbation une résolution visant à permettre à votre Conseil d'Administration d'offrir aux salariés du groupe Kaufman & Broad la possibilité de souscrire à des actions et /ou à des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la société.

Cette résolution vous est proposée dans le cadre de l'article L. 225-129-2 L. 225-138, L. 225-138-1 du Code de commerce et L. 3332-1 et suivants du Code du travail et afin également de satisfaire aux dispositions de l'article L. 225-129-6 du Code de Commerce.

Vous voudrez bien

- déléguer au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation, sa compétence à l'effet (i) d'augmenter, en une ou plusieurs fois, le capital social par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la société réservée aux adhérents de Plans d'Epargne d'Entreprise (PEE) du Groupe et (ii) de procéder, le cas échéant, à des attributions d'actions de performance ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en substitution totale ou partielle de la décote visée ci-dessous dans les conditions et limites prévues par l'article L. 3332-21 du Code du travail, étant précisé en tant que de besoin que le Conseil d'Administration pourra substituer en tout ou partie à cette augmentation de capital la cession, aux mêmes conditions, de titres déjà émis détenus par la société ;
- décider que le nombre d'actions susceptibles de résulter de l'ensemble des actions émises en vertu de la présente délégation, y compris celles résultant des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital éventuellement attribuées gratuitement en substitution totale ou partielle de la décote dans les conditions fixées par l'article L.3332-18 et suivants du Code du Travail, ne devra pas excéder 3 % du capital, étant précisé que le montant nominal de toute augmentation de capital réalisée en application de la présente délégation s'imputera sur le plafond nominal de 2 270 000 euros prévu pour les augmentations de capital à la 30e résolution de l'assemblée générale du 6 mai 2021. A cette émission d'actions s'ajoutera, le cas échéant, le nombre d'actions supplémentaires à émettre pour préserver conformément à la loi les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ;
- décider que (i) le prix d'émission des actions nouvelles ne pourra être ni supérieur à la moyenne des premiers cours cotés de l'action lors des vingt séances précédant le jour de la décision du Conseil d'Administration ou du directeur général fixant la date d'ouverture de la souscription, ni inférieur à cette moyenne de plus de 30 % à cette moyenne; étant précisé que le Conseil d'Administration ou le directeur général pourra, le cas échéant, réduire ou supprimer la décote qui serait éventuellement retenue pour tenir compte, notamment, des régimes juridiques et fiscaux applicables hors de France ou choisir de substituer totalement ou partiellement à cette décote maximale de 30 % l'attribution gratuite d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et que (ii) le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera déterminé dans les conditions fixées par l'article L. 3332-21 du Code du travail ;
- décider de supprimer au profit des adhérents au(x) plan(s) d'épargne du Groupe le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou aux valeurs mobilières donnant accès au capital de la société pouvant être émises en vertu de la présente délégation et de renoncer à tout droit aux actions et valeurs mobilières donnant accès au capital pouvant être attribuées gratuitement sur le fondement de la présente résolution ;
- déléguer tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, à l'effet notamment de (i) décider si les actions doivent être souscrites directement par les salariés adhérents aux plans d'épargne du groupe ou si elles devront être souscrites par l'intermédiaire d'un Fonds Commun de Placement d'Entreprise (FCPE) ou d'une SICAV d'Actionariat Salarié (SICAVAS) (ii) déterminer les sociétés dont les salariés pourront bénéficier de l'offre de souscription (iii)

déterminer s'il y a lieu de consentir un délai aux salariés pour la libération de leurs titres (iv) fixer les modalités d'adhésion au(x) PEE du groupe, en établir ou modifier le règlement (v) fixer les dates d'ouverture et de clôture de la souscription et le prix d'émission des titres, (vi) procéder, dans les limites fixées par l'article L. 3332-18 et suivants du Code du travail, à l'attribution d'actions gratuites ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et fixer la nature et le montant des réserves, bénéfiques ou primes à incorporer au capital (vii) arrêter le nombre d'actions nouvelles à émettre et les règles de réduction applicables en cas de sur souscription (viii) imputer les frais des augmentations de capital social, et des émissions d'autres titres donnant accès au capital, sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation.

Cette résolution serait valable pendant une durée de vingt-six mois.

La présente autorisation se substitue à la délégation accordée au conseil d'administration par l'assemblée générale du 6 mai 2021 en sa 28^{ème} résolution

3. Autorisation à consentir au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions à émettre ou d'actions existantes au profit des salariés et/ou de dirigeants mandataires sociaux de la société et des entités liées (16ème résolution) :

Nous vous soumettons une proposition d'autorisation au Conseil d'Administration pour attribuer des actions gratuites à émettre, ou d'actions existantes au profit des salariés et/ou des dirigeants mandataires sociaux de la société et des entités liées, dans la limite de 250 000 actions dont un maximum de 50 000 actions qui pourra être attribué aux dirigeants mandataires sociaux.

A cet effet, vous voudrez bien :

- autoriser le Conseil d'Administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à l'attribution gratuite d'actions ordinaires de la société, à émettre ou existantes, au profit des membres du personnel salarié ou de dirigeants mandataires sociaux de la société et de sociétés françaises et étrangères ou de groupements d'intérêt économiques qui lui sont liés dans les conditions énoncées à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce ou de certaines catégories d'entre eux,
- décider que, sans préjudice de l'incidence éventuelle des ajustements visés ci-après, le nombre total d'actions attribuées gratuitement ne pourra dépasser 250 000 actions, étant précisé que le nombre d'actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux ne pourra pas dépasser 50 000 actions ;
- décider que l'attribution des actions à leurs bénéficiaires sera définitive soit i) au terme d'une période d'acquisition d'une durée minimale de un an, les bénéficiaires devant alors conserver lesdites actions pendant une durée minimale d'un an à compter de leur attribution définitive, soit ii) au terme d'une période d'acquisition minimale de deux ans, et dans ce cas sans période de conservation minimale. Il est entendu que le Conseil d'Administration aura la faculté de choisir entre ces deux possibilités et de les utiliser alternativement ou concurremment, et pourra, dans le premier cas, allonger la période d'acquisition et/ou de conservation, et dans le second cas, allonger la période d'acquisition et/ou fixer une période de conservation.

Il est toutefois précisé que l'attribution sera définitive par anticipation en cas de décès ou d'invalidité d'un bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou la troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale.

- décider que l'attribution définitive des actions aux bénéficiaires mandataires sociaux devra être subordonnée à la réalisation de conditions de performances définies par le Conseil d'Administration ;
- décider que l'attribution définitive des actions aux bénéficiaires salariés pourra être subordonnée à la réalisation de conditions de performances définies par le Conseil d'Administration ;
- fixer à trente-huit (38) mois à compter de la présente Assemblée la durée de validité de la présente autorisation,
- prendre acte que si l'attribution porte sur des actions à émettre, la présente autorisation emporte de plein droit, au profit des bénéficiaires des actions attribuées gratuitement, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription.

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

- fixer les conditions notamment de performance et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions, arrêter la ou les listes des bénéficiaires des attributions,
- fixer, sous réserve de la durée minimale ci-dessus indiquée, la durée de conservation des actions sachant qu'il appartiendra au Conseil d'Administration pour les actions qui seraient, le cas échéant, attribuées aux dirigeants mandataires sociaux visés à l'article L. 225-197-1, II al. 4 du Code de commerce, soit de décider que ces actions ne pourront être cédées par les intéressés avant la cessation de leurs fonctions, soit de fixer la quantité de ces actions qu'ils seront tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions,
- décider s'il y a lieu, en cas d'opérations sur le capital social qui interviendraient pendant la période d'acquisition des actions attribuées, de procéder à un ajustement du nombre des actions attribuées à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires et, dans cette hypothèse, déterminer les modalités de cet ajustement,
- procéder, si l'attribution porte sur des actions à émettre, aux augmentations de capital par incorporation de réserves ou de primes d'émission de la société qu'il y aura lieu de réaliser au moment de l'attribution définitive des actions à leurs bénéficiaires, fixer les dates de jouissance des actions nouvelles, modifier les statuts en conséquence,
- La présente autorisation met fin à l'autorisation consentie au conseil d'administration sous la 29^{ème} résolution de l'assemblée générale du 6 mai 2021, d'attribuer gratuitement aux salariés et aux dirigeants mandataires sociaux des actions existantes de la Société.

**TABLEAU DE SYNTHÈSE DES OPERATIONS SUR TITRES
DES MANDATAIRES SOCIAUX ET DE LEURS PROCHES
REALISEES AU COURS DU DERNIER EXERCICE**

(Articles L.621-18-2 du Code monétaire et financier et 223-26 du RG de l'AMF)

Nom et prénom	LOUSTEAU Annalisa
Fonctions exercées au sein de l'émetteur	Administrateur
Opérations réalisées par personne liée à la personne ci-dessus	-
Description de l'instrument financier	Actions
Nombre total d'instruments financiers cédés	-
Prix moyen pondéré	0 €
Montant total des cessions	0 €
Nombre total d'instruments financiers acquis	250
Prix moyen pondéré	38,40
Montant total des acquisitions	9 600,00
Nom et prénom	GIANNUZZI Michel
Fonctions exercées au sein de l'émetteur	Administrateur
Opérations réalisées par personne liée à la personne ci-dessus	-
Description de l'instrument financier	Actions
Nombre total d'instruments financiers cédés	-
Prix moyen pondéré	0 €
Montant total des cessions	0 €
Nombre total d'instruments financiers acquis	250
Prix moyen pondéré	39,20
Montant total des acquisitions	9 800,00

Filiales et participations

	Capital	Capitaux propres autres que le capital avant affectation des résultats	Quote-part du capital détenu en pourcentage	Valeur comptable brute des titres détenus	Valeur comptable nette des titres détenus	Prêts et avances consentis par la société non encore remboursés	Montant des cautions et avais donnés par la société	Chiffre d'affaires hors taxe du dernier exercice écoulé	Résultat comptable du dernier exercice écoulé	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
A - Renseignements détaillés concernant les participations dont la valeur brute excède 1 % du capital de Kaufman & Broad SA										
1. Filiales (50 % au moins du capital détenu par la société)										
Kaufman & Broad Europe SAS	221 440 548	12 074 185	99,90%	217 436 878	217 436 878	-	-	8 234 657	7 485 856	7 047 047
Kaufman & Broad Homes SAS	2 247 403	2 595 062	100,00%	10 450 195	10 450 195	39 727	6 162 511	21 635 697	730 188	
Kaufman & Broad Développement SAS	152 449	786 864	100,00%	152 449	152 449	1 871 330	2 889 039	36 218 057	194 460	530 000
Kaufman & Broad Champagne	100 000	1 342 964	100,00%	100 000	100 000	-	40 632	1 211 580	1 641 608	
SMCI Développement SAS	762 245	709 597	100,00%	762 245	762 245	-	-	73 663	483 356	
Kaufman & Broad Rénovation SAS	160 000	114 811	100,00%	152 297	152 297	-	-	1 967 194	13 323	263 000
Kaufman & Broad Financement SNC	3 040 500	1 815 491	99,96%	4 307 708	1 224 875	203 878 455	-	332 810	2 848 241	
Kaufman & Broad Real Estate SAS	205 280	4 676 352	100,00%	30 191 792	30 191 792	-	-	7 529 376	8 256 407	
Kaufman & Broad Méditerranée SARL	100 000	27 682 721	100,00%	100 000	100 000	-	3 335 240	10 140 356	1 731 748	
Kaufman & Broad Savoie SARL	100 000	7 487 305	100,00%	100 000	100 000	-	780 250	3 979 483	2 301 948	
Kaufman & Broad Rhône-Alpes SARL	1 300 000	23 201 969	100,00%	1 300 000	1 300 000	-	1 666 200	5 750 984	612 866	
Kaufman & Broad Pyrénées-Atlantiques SARL	100 000	13 729 556	100,00%	100 000	100 000	-	351 222	2 097 139	1 824 157	
Résidences Bernard Teillaud SARL	840 000	16 911 374	100,00%	15 663 729	15 663 729	-	44 750	830 767	988 826	
Kaufman & Broad Midi-Pyrénées SARL	2 858 910	2 184 347	100,00%	36 404 834	36 404 834	-	2 723 766	7 781 212	1 689 123	
SARL Kaufman & Broad Languedoc-Roussillon	100 000	8 398 598	99,00%	99 000	99 000	-	1 164 715	5 363 198	750 136	
SARL Kaufman & Broad Gironde	100 000	7 765 467	99,00%	1 387 900	1 387 900	-	858 900	7 905 925	907 559	
Kaufman & Broad Bretagne	1 000 000	6 794 460	100,00%	5 064 530	-	-	508 900	1 691 995	868 867	
Kaufman et Broad Flandres	7 700	3 019 305	100,00%	449 360	449 360	-	286 437	3 742 679	163 293	
Kaufman et Broad Innovations	1 000	1 826 467	100,00%	1 000	1 000	-	-	366 159	3 330	
Kaufman et Broad Marketing et Ventes	1 000	1 056 185	100,00%	1 000	1 000	-	-	29 671 011	197 697	
Kaufman et Broad Poitou Charentes	100 000	2 964 817	100,00%	100 000	100 000	-	121 537	1 112 764	824 442	
Kaufman et Broad Pyrénées Orientales	100 000	559 437	100,00%	100 000	100 000	-	353 625	724 082	152 822	
Kaufman et Broad Est	100 000	6 705 472	100,00%	100 000	100 000	-	-	760 944	3 239 485	
Kaufman et Broad Bourgogne Franche Comté	100 000	107 833	100,00%	100 000	100 000	-	161 351	1 452 520	60 758	
Kaufman et Broad Investissement	100 000	1 483 936	100,00%	100 000	100 000	1 040 000	-	16 800	732 031	
Serge Mas Immo	1 000	84 804	99,90%	999	999	-	-	-	84 804	
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	8 076 231	99,00%	990	990	1 771 770	-	129 337 733	8 076 231	
SNC Kaufman & Broad Promotion 2	1 000	30 400	99,00%	990	990	-	-	-	30 400	
SNC Kaufman & Broad Promotion 3	1 000	5 712 426	99,00%	990	990	3 491 276	6 656 800	186 815 074	5 712 426	
SNC Kaufman & Broad Promotion 4	1 000	9 752 165	99,00%	990	990	6 241 848	-	50 707 157	9 752 165	
SNC Kaufman & Broad Promotion 5	1 000	6 163 186	99,00%	990	990	2 699 959	-	79 073 910	6 163 186	
SNC Kaufman & Broad Promotion 6	1 000	10 013 997	99,00%	990	990	1 325 577	2 718 241	140 919 669	10 013 997	
SNC Kaufman & Broad Promotion 7	1 000	2 838 364	99,00%	990	990	3 028 801	-	37 991 787	2 838 364	
SNC Kaufman & Broad Promotion 8	1 000	9 250 029	99,00%	990	990	3 888 493	-	133 594 401	9 250 029	
SNC Kaufman & Broad Promotion 9	1 000	192	99,00%	990	990	1 304	-	-	192	
Autres filiales françaises (ensemble)				6 231	6 231					
2. Participations non reprises au paragraphe A dans les sociétés françaises (ensemble)				158 085	15					

RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Nature des indications	2021	2020	2019	2018	2017
1. Situation financière en fin d'exercice					
a) Capital social	5 645 386	5 742 886	5 742 886	5 684 659	5 479 119
b) Nombre d'actions émises	21 713 023	22 088 023	22 088 023	21 864 074	21 073 535
c) Nombre d'obligations convertibles en actions					
2. Résultat global des opérations effectives					
a) Chiffre d'affaires HT	2 692 036	1 839 625	3 304 344	2 842 553	3 604 354
b) Bénéfices avant impôts, amortissements et provisions	58 232 873	42 477 345	107 854 956	105 062 412	68 679 187
c) Impôts sur les bénéfices	20 776 484	5 082 377	14 017 152	42 405 115	5 545 300
d) Bénéfices après impôts, amortissements et provisions	35 690 796	40 913 230	91 362 351	57 170 733	73 114 615
e) Montant bénéfices distribués ⁽¹⁾	41 560 395	38 034 684	55 220 058	53 547 078	43 619 335
3. Résultat des opérations ramené à une seule action					
a) Bénéfices après impôts avant amortissements et provisions	1,78	1,69	4,25	2,87	3,00
b) Bénéfices après impôts, amortissements et provisions	1,69	1,85	4,14	2,61	3,47
c) Dividende versé à chaque action ⁽¹⁾	1,95	1,85	1,75	2,50	2,10
4. Personnel					
d) Nombre de salariés			-	-	
e) Montant de la masse salariale			-	-	
f) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux			-	-	

(1) Les données au titre de 2018 intègrent le montant de 4 856 739 € réglés par l'émission de 150 690 actions nouvelles. Les données au titre de 2020 sont conformes au projet d'affectation du résultat proposé à la prochaine Assemblée Générale

PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Les comptes consolidés du groupe Kaufman & Broad au 30 novembre 2021 regroupent les comptes de 355 sociétés, dont 307 sociétés consolidées, et 48 sociétés comptabilisées selon la méthode de la Mise En Équivalence.

Au 30 novembre 2021, il n'y a pas de société non consolidée pouvant avoir un impact significatif sur les comptes consolidés du Groupe.

Les principales sociétés du groupe sont les suivantes :

Raison sociale	Structure Juridique	Capital	% contrôle groupe	Mode de consolidation ^(a)
Kaufman & Broad Financement	SNC	3 040 500	100,00%	IG
Kaufman & Broad Europe	SAS	221 440 548	100,00%	IG
Kaufman & Broad Homes	SAS	2 247 403	100,00%	IG
Kaufman & Broad Développement	SAS	152 449	100,00%	IG
Kaufman & Broad Résidences Services	SAS	100 000	100,00%	IG
Kaufman & Broad Investissements Séniors	SAS	100 000	100,00%	IG
Kaufman & Broad Investissements Etudiants	SAS	100 000	100,00%	IG
Kaufman & Broad Champagne	SARL	100 000	100,00%	IG
Kaufman & Broad Nantes	SARL	100 000	100,00%	IG
Smci Développement	SAS	762 245	100,00%	IG
Kaufman & Broad Rénovation	SAS	160 000	100,00%	IG
Gie Kaufman & Broad	GIE	-	100,00%	IG
Kaufman & Broad Méditerranée	SARL	100 000	100,00%	IG
Kaufman & Broad Savoies	SARL	100 000	100,00%	IG
Kaufman & Broad Rhône-Alpes	SARL	1 300 000	100,00%	IG
Kaufman & Broad Pyrénées-Atlantiques	SARL	100 000	100,00%	IG
Safaur	SAS	200 000	100,00%	IG
Serge Mas Promotion	SAS	282 289	100,00%	IG
Kaufman & Broad Innovation Et Technologies	SAS	1 000	100,00%	IG
Kaufman & Broad Grands Projets	SAS	1 000 000	100,00%	IG
Kaufman & Broad Marketing & Ventes	SAS	1 000	100,00%	IG
Show Room	SNC	457 347	100,00%	IG
Kaufman & Broad Investissements	SAS	100 000	100,00%	IG
KetB Partenaires	SAS	100 000	100,00%	IG
Citec Ingenierie	SARL	10 000	100,00%	IG
Kapital Partners Promotion	SAS	10 000	100,00%	IG
Kaufman & Broad Côte D'azur	SARL	100 000	100,00%	IG
Kaufman & Broad Provence	SARL	100 000	100,00%	IG
Kaufman & Broad Real Estate	SAS	205 280	100,00%	IG
Kaufman & Broad Promotion 1	SNC	1 000	100,00%	IG
Kaufman & Broad Promotion 2	SNC	1 000	100,00%	IG
Kaufman & Broad Promotion 3	SNC	1 000	100,00%	IG
Kaufman & Broad Promotion 4	SNC	1 000	100,00%	IG
Kaufman & Broad Promotion 5	SNC	1 000	100,00%	IG
Kaufman & Broad Promotion 6	SNC	1 000	100,00%	IG
Kaufman & Broad Promotion 7	SNC	1 000	100,00%	IG
Kaufman & Broad Promotion 8	SNC	1 000	100,00%	IG

Kaufman & Broad Promotion 9	SNC	1 000	100,00%	IG
Kaufman & Broad Immo	SNC	1 000	100,00%	IG
Concerto Developpement	SAS	500 000	100,00%	IG
Montigny Ampere	SAS	100 000	50,00%	MEE
Roissy Hotel Amenagement	SARL	1 000	70,00%	IG
Paris 14ème Rue Losserand	SAS	1 000	100,00%	IG
Kaufman & Broad Midi-Pyrénées	SARL	2 858 910	100,00%	IG
Cosy Diem	SAS	100 000	50,00%	MEE
Kaufman & Broad Gironde	SARL	100 000	100,00%	IG
Kaufman & Broad Languedoc Roussillon	SARL	100 000	100,00%	IG
Kaufman & Broad Bretagne	SARL	1 000 000	100,00%	IG
Résidences Bernard Teillaud	SARL	840 000	100,00%	IG
Seri Ouest	SAS	561 400	100,00%	IG
Pierre Et Rance	SARL	8 000	100,00%	IG
Kaufman & Broad Bordeaux Rive Gauche	SARL	37 000	100,00%	IG
Kaufman & Broad Poitou Charentes	SARL	100 000	100,00%	IG
Kaufman & Broad Flandres	SARL	7 700	100,00%	IG
Kaufman & Broad Pyrénées-Orientales	SARL	100 000	100,00%	IG
Kaufman & Broad Est	SARL	100 000	100,00%	IG
Kaufman & Broad Bourgogne Franche Comté	SARL	100 000	100,00%	IG
Avenue De Fronton	SARL	1 000	100,00%	IG

(a) IG = Intégration Globale, ME = Mise en Équivalence.

Les principales Sociétés Civiles Immobilières (SCI), Sociétés Civiles de Construction-Vente (SCCV), ou Sociétés en Nom Collectif (SNC), structures *ad hoc* portant chacune un programme immobilier dont le chiffre d'affaires à l'avancement a excédé 1 million d'euros en 2021 sont listées ci-dessous.

Raison sociale	Structure juridique	Capital	% contrôle groupe	Mode de consolidation (a)
SCCV IMMO SERGE MAS	SCCV	1000	100,00%	IG
SCI ARCUEIL - 32 ARISTIDE BRIAND	SCI	1000	100,00%	IG
SNC COURBEVOIE - 17 QUAI PAUL DOUMER	SNC	1000	100,00%	IG
SCCV - VILLEPREUX - RUE DE LA PÉPINIÈRE	SCCV	1000	66,70%	IG
SCI NANTERRE LE CROISSANT - LOT A	SCI	1000	62,00%	IG
SCI NEUILLY SUR MARNE MAISON BLANCHE KBO	SCI	1000	51,00%	IG
SCCV CHATENAY MALABRY ECOLE CENTRALE LOT R2	SCCV	1000	50,10%	IG
SCCV CHATENAY MALABRY ECOLE CENTRALE LOT J	SCCV	1000	50,10%	IG
SCI ROSNY SOUS BOIS - COTEAUX BEAUCLAIR	SCI	1000	100,00%	IG
SCI MONTRouGE - 134 AVENUE ARISTIDE BRIAND	SCI	2000	50,10%	IG
SAINT MAUR DES FOSSES BELLECHASSE	SAIN	1000	51,00%	IG
SCCV GAGNY RAFFIN	SCCV	1000	100,00%	IG
SCI NEUILLY PLAISANCE LECLERC	SCI	1000	51,00%	IG
SCI NEUILLY PLAISANCE MARECHAL FOCH	SCI	1000	100,00%	IG
SCI BAGNOLET 117-123 RUE SADI CARNOT	SCI	1000	60,00%	IG
SCI LISSES - PAUL BOUCHARD	SCI	1000	70,00%	IG
SCI SAVIGNY - 8/10 BOULEVARD ARISTIDE BRIAND	SCI	1000	51,00%	IG
SCI BORDEAUX - AMEDEE	SCI	1000	100,00%	IG
SCI BRUYERE SUR OISE II ZAC BORAN	SCI	1200	86,80%	IG

SCI BOURG LA REINE - MERECHAL JOFFRE	SCI	1000	100,00%	IG
SCCV PONTAULT COMBAULT 65A73 RUE DE LA LIBERATION	SCCV	1000	100,00%	IG
SCI BOBIGNY - 198 AVENUE PAUL VAILLANT COUTURIER	SCI	1000	60,00%	IG
SCI LE GALION	SCI	1000	100,00%	IG
SCI CONCERTO LA CHAPELLE D'ARMENTIERES	SCI	1000	97,50%	IG
SCCV FONTAINEBLEAU 177 RUE GRANDE	SCCV	1000	60,00%	IG
SCCV SANNOIS RUE HOCHE	SCCV	1000	51,00%	IG
SCCV LES CLAYES SOUS BOIS 22 RUE HENRI PROU	SCCV	1000	50,10%	IG
SCCV CONCERTO BEAUCAIRE	SCCV	1000	97,50%	IG
SCCV JUVISY SUR ORGE 55 COUR DE France	SCCV	1000	51,00%	IG
SCCV RUEIL MALMAISON PAUL DOUMER	SCCV	1000	52,00%	IG
SCCV FRANCONVILLE 120 RUE DE LA STATION	SCCV	2000	70,00%	IG
SCCV VILLIERS VILLAGE	SCCV	2000	51,00%	IG
SCCV MONTESSON 1 AVENUE DU GENERAL DE GAULLE	SCCV	1000	50,10%	IG
SNC TOULOUSE 44 AVE DE MURET	SNC	1000	65,00%	IG
SCI VALLIERE	SCI	1 219 593	100,00%	IG
SCCV MONTPELLIER ZAC PORT MARIANNE REPUBLIQUE	SCCV	1 000	70,00%	IG
SCCV SOPPIM LE HAVRE 2	SCCV	1 500	100,00%	IG
SCCV SOPPIM LE HAVRE	SCCV	1 500	100,00%	IG
SCCV PAU 199 AVENUE DU DOYEN ROBERT POPLAWSKI	SCCV	1 000	51,00%	IG
SCI SMOI	SCI	1 000	60,00%	IG
SCCV BAYONNE CHEMIN DE SAINSONTAN	SCCV	1 000	60,00%	IG
SCI LA ROCHELLE - 29 AVENUE CHAMP DE MARS	SCI	1 000	88,00%	IG
SCI ROUBAIX RUE DE L'ALMA	SCI	1 000	51,00%	IG
SCCV LES TERRASSES DE REIMS	SCCV	1 000	100,00%	IG
SCCV SCHILLIK	SCCV	1 000	51,00%	IG
SCI CARPENTRAS LES TOURMALINES	SCI	1 000	65,00%	IG
SCI GRANS - 31 RUE DES ENCLOS	SCI	1 000	100,00%	IG
SCI SAINT SEBASTIEN / LOIRE	SCI	1 000	51,00%	IG
SCI LES ARCS SUR ARGENS LOT C QUARTIER SAINT ROCH	SCI	1 000	100,00%	IG
SCI REIMS - BREBANT	SCI	1 000	58,50%	IG
SCI SAINT MARTIN DE CRAU L'OUSTAOU	SCI	1 000	60,00%	IG
SCCV VILLEURBANNE 25-29 RUE FREDERIC FAYS	SCCV	1 000	100,00%	IG
SCCV NANTES RUE DE RIEUX WILTON	SCCV	1 000	51,00%	IG
SCI STRASBOURG STARLETTE QUAI VAUBAN	SCI	1 000	99,00%	IG
SNC COURBEVOIE – 12 RUE DE L'INDUSTRIE	SNC	1 000	100,00%	IG
SCI LES JARDINS D'IRIS	SCI	1 000	51,00%	IG
SCCV 208 AVENUE	SCCV	1 000	51,00%	IG
SCI Carpentras Balzac	SCI	1 000	100,00%	IG

(a) IG = Intégration Globale, ME = Mise en Équivalence



KPMG Audit
Département de KPMG S.A.
Tour EQHO
2 Avenue Gambetta
CS 60055
92066 Paris la Défense Cedex
France
S.A. au capital de € 5 497 100
775 726 417 R.C.S. Nanterre

ERNST & YOUNG Audit
Tour First
TSA 14444
92037 Paris-La Défense cedex
S.A.S à capital variable
344 366 315 R.C.S. Nanterre

Kaufman & Broad S.A.
**Rapport des commissaires aux comptes sur les
comptes annuels**

Exercice clos le 30 novembre 2021
Kaufman & Broad S.A.
127 Av. Charles de Gaulle, 92207 Neuilly-sur-Seine



KPMG Audit
Département de KPMG S.A.
Tour EQHO
2 Avenue Gambetta
CS 60055
92066 Paris la Défense Cedex
France
S.A. au capital de € 5 497 100
775 726 417 R.C.S. Nanterre

ERNST & YOUNG Audit

Tour First
TSA 14444
92037 Paris-La Défense cedex
S.A.S à capital variable
344 366 315 R.C.S. Nanterre

Kaufman & Broad S.A.

Siège social : 127 Av. Charles de Gaulle, 92207 Neuilly-sur-Seine
Capital social : €5.541.386

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 30 novembre 2021

A l'assemblée générale de la société Kaufman & Broad S.A.,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Kaufman & Broad S.A. relatifs à l'exercice clos le 30 novembre 2021 tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes, sur la période du 1^{er} décembre 2020 à la date d'émission de notre rapport, et, notamment, nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n°537/2014.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des titres de participation

Risque identifié

Note 6.3.1.2. de l'annexe aux comptes annuels

Au 30 novembre 2021, la valeur nette des titres de participation s'élève à 316 595 milliers d'euros, soit 49 % du total de l'actif. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition.

Une provision pour dépréciation est constituée lorsque la valeur d'inventaire des titres de participation est inférieure à la valeur d'acquisition.

Comme indiqué dans la note 6.3.1.2. de l'annexe aux comptes annuels, la valeur d'inventaire est déterminée par rapport à la valeur d'utilité des titres de participation sur la base de la quote-part des capitaux propres détenue dans chaque société et des perspectives des filiales concernées.

L'appréciation de la valeur d'utilité des titres de participation, prenant en compte les prévisions de résultat des programmes immobiliers développés par les filiales, nécessite des hypothèses et des estimations de la part de la direction. L'évaluation des titres de participation est donc considérée comme un point clé de l'audit du fait de leur importance dans les comptes annuels et du caractère estimatif associé à leur détermination. Par ailleurs, comme indiqué dans la note 6.3.2.1. de l'annexe aux comptes annuels, l'obtention des permis de construire reste marquée par l'environnement économique et des changements intervenus dans certaines municipalités à la suite des élections municipales ayant eu lieu en juin 2020. Qui plus est, le contexte actuel d'inflation des prix des matières premières et d'affaiblissement de la solidité financière des entreprises incite le groupe à être particulièrement vigilant dans le suivi des budgets des opérations.

Travaux d'audit réalisés

Nous avons examiné la méthode de détermination de la valeur d'utilité des filiales et pris connaissance des procédures de contrôle interne associées.

Pour un échantillon représentatif de titres, nous avons rapproché les capitaux propres retenus par la direction dans ses évaluations avec ceux figurant dans les comptes des filiales concernées, ayant fait l'objet d'un audit ou de procédures analytiques dans le cadre de notre audit des comptes consolidés du groupe.

Concernant les perspectives des filiales prises en compte, nos procédures ont principalement consisté à :

- analyser la cohérence des données et des hypothèses budgétaires retenues par la direction pour l'évaluation du résultat des opérations immobilières avec les données historiques connues et les perspectives de développement, et par rapport au contexte économique et financier dans lequel s'inscrivent les filiales de votre société,
- analyser, avec des spécialistes en évaluation inclus dans l'équipe d'audit, les hypothèses (plan d'affaires, taux d'actualisation) retenues par la direction pour évaluer les actifs incorporels rattachables aux filiales.

Nous avons également apprécié le caractère approprié de l'information fournie dans l'annexe aux comptes annuels en ce qui concerne ces éléments.

Evaluation des quotes-parts de bénéfices et de pertes des filiales

Risque identifié

Note 6.3.1.6. de l'annexe aux comptes annuels

Au 30 novembre 2021, le montant net des quotes-parts de bénéfices et de pertes des filiales comptabilisé par votre société au titre de l'exercice s'élève à 54 518 milliers d'euros et est présenté sur la ligne « Bénéfices attribués et pertes supportées » du compte de résultat. Ce montant net inclut des quotes-parts de pertes pour un montant de 3 015 milliers d'euros.

Comme indiqué dans la note 6.3.1.6. de l'annexe aux comptes annuels, la plupart des filiales de votre société ont opté pour la reconnaissance du chiffre d'affaires et de la marge des programmes immobiliers selon la méthode de l'avancement dans leurs comptes annuels. La reconnaissance du chiffre d'affaires et de la marge est effectuée proportionnellement à l'avancement technique et à l'avancement commercial de chaque programme. Les statuts de ces sociétés, principalement constituées sous forme de S.C.I. et S.N.C., prévoient une clause de remontée automatique de leur résultat à leurs associés, l'année même de leur réalisation.

Nous avons considéré l'évaluation des quotes-parts de bénéfices et de pertes des filiales comme un point clé de l'audit en raison de leur importance significative dans les comptes annuels et du jugement nécessaire à la détermination des estimations utilisées pour déterminer les valeurs des quotes-parts des résultats des filiales, lesquelles dépendent de l'avancement et de la marge prévisionnelle des programmes portés, étant précisé, comme mentionné dans la note 6.3.2.1. de l'annexe aux comptes annuels, que l'obtention des permis de construire reste marquée par l'environnement économique et les changements intervenus dans certaines municipalités à la suite des élections municipales ayant eu lieu en juin 2020. Qui plus est, le contexte actuel d'inflation des prix des matières premières et d'affaiblissement de la solidité financière des entreprises incite le groupe à être particulièrement vigilant dans le suivi des budgets des opérations.

Travaux d'audit réalisés

Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne mises en place pour évaluer les montants des quotes-parts de bénéfices et de pertes des filiales.

Pour un échantillon représentatif de filiales constituées sous forme de S.C.I. et S.N.C., nos travaux ont principalement consisté à examiner :

- que les statuts de ces entités comportent effectivement une clause de remontée automatique du résultat à leurs associés l'année même de leur réalisation ;
- que les résultats retenus par la direction concordent avec ceux figurant dans les comptes des filiales concernées, ayant fait l'objet d'une analyse de l'avancement et de la marge prévisionnelle des principaux programmes qu'elles portent ;
- que la quote-part de détention appliquée dans le calcul correspond à celle indiquée dans les statuts respectifs des entités concernées.

Nous avons également apprécié le caractère approprié de l'information.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-6 du code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-4, L.22-10-10 et L.22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués 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 entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-11 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n°2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-Directeur Général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Kaufman & Broad S.A. par l'assemblée générale du 6 mai 2021 pour le cabinet KPMG Audit et du 3 juillet 1991 pour le cabinet ERNST & YOUNG Audit.

Au 30 novembre 2021, le cabinet KPMG Audit était dans la 1^{ère} année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG Audit dans la 31^{ème} année dont 22 années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;

- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Les commissaires aux comptes

Paris La Défense, le 22 mars 2022
KPMG Audit
Département de KPMG S.A.



Xavier Fournet
Associé

Paris La Défense, le 22 mars 2022
ERNST & YOUNG Audit



Denis Thibon
Associé

6.3. Comptes sociaux au 30 novembre 2021

Comptes annuels au 30 novembre 2021

Compte de résultat

<i>(en milliers d'euros)</i>	Section	30 novembre 2021	30 novembre 2020
Chiffre d'affaires	6.3.2.14	2 692	1 840
Autres achats et charges externes	6.3.2.15	- 2 213	- 2 963
Salaires et traitements		-	-
Impôts & taxes		- 350	- 484
Dotation aux amortissements et aux provisions		- 2 702	- 4 680
Reprise sur provisions et transfert charges		2 836	3 042
Autres charges et produits d'exploitation		- 354	- 365
Résultat d'exploitation		-91	- 3 610
Bénéfices attribués et pertes supportées	6.3.2.16	54 520	40 100
Résultat financier (y compris dividendes des filiales)	6.3.2.17	5 029	16 060
Résultat courant		59 459	52 550
Résultat exceptionnel	6.3.2.18	- 2 993	- 6 555
Impôt sur les sociétés	6.3.3	-20 776	-5 082
RÉSULTAT NET		35 691	40 913

Bilan

Actif

<i>(en milliers d'euros)</i>	Section	30 novembre 2021	30 novembre 2020
Immobilisations incorporelles	6.3.2.2	-	-
Immobilisations corporelles	6.3.2.3	115	117
Immobilisations financières	6.3.2.4	548 648	546 299
Actif immobilisé		548 763	546 416
Stock		-	-
Créances	6.3.2.5	80 606	76 945
Actions propres	6.3.2.6	22 400	22 726
Trésorerie		106	99
Charges constatées d'avance		25	20
Actif circulant		103 137	99 790
Total Actif		651 900	646 206

Passif

(en milliers d'euros)	Section	30 novembre 2021	30 novembre 2020
Capital social		5 645	5 743
Primes et réserves		398 985	409 774
Résultat net		35 691	40 913
Capitaux propres	6.3.2.7	440 321	456 430
Provisions pour risques et charges	6.3.2.9	14 125	14 513
Dettes financières	6.3.2.10	152 719	152 367
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		1 851	1 910
Autres dettes	6.3.2.11	42 884	20 986
Total Passif		651 900	646 206

6.3.1. 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).

6.3.1.1. 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.**

6.3.1.2. Immobilisations financières

La valeur brute des titres de participation des sociétés figurant au bilan est constituée de leur coût d'acquisition. Une provision est constituée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur d'acquisition.

La valeur d'inventaire est déterminée par rapport à la valeur d'utilité de chaque société. Cette valeur d'utilité est évaluée sur la base de la quote-part des capitaux propres détenus, quote-part qui intègre les quotes-parts de résultat des programmes logés dans la société et des perspectives de résultats des filiales. Les créances rattachées à des participations et les prêts sont comptabilisés à leur valeur d'apport ou à leur valeur nominale. Les créances présentant un risque total ou partiel de non recouvrement sont dépréciées.

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.

6.3.1.3. Actions propres

Les actions propres achetées en vue de leur attribution gratuite aux salariés du groupe (plans d'actions gratuites) sont comptabilisées dans un compte « Actions propres » dédié par destination conformément à la décision d'affectation des actions. Les actions propres détenues dans le cadre du Contrat de Liquidité ou non encore affectées sont comptabilisées à leur prix d'acquisition. Une provision est enregistrée en cas de dépréciation par rapport au cours moyen de Bourse du dernier mois de l'exercice. Les actions propres affectées à un plan d'actions gratuites sont maintenues à leur valeur d'inventaire à la date d'affectation.

6.3.1.4. 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.

6.3.1.5. 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.

6.3.1.6. Quote-part de bénéficiaires et pertes supportées

À partir de 2011, la plupart des filiales du groupe ont opté pour la reconnaissance du chiffre d'affaires et de la marge des programmes immobiliers selon la méthode préférentielle de l'avancement dans leurs comptes annuels.

La reconnaissance du chiffre d'affaires et de la marge est effectuée proportionnellement à l'avancement technique, dont le point de départ est l'acquisition du terrain, et à l'avancement commercial (signature des actes de vente) de chaque programme. Cette méthode s'applique que la marge prévisionnelle soit bénéficiaire ou déficitaire.

Le résultat fiscal de ces filiales est, quant à lui, déterminé selon la méthode de reconnaissance du chiffre d'affaires et de la marge à l'achèvement.

Les statuts de ces sociétés constituées sous forme de SCI et SNC prévoient une clause de remontée automatique l'année même des résultats à leurs associés.

Conformément aux dispositions du Code de la Construction et de l'Habitation, le paiement de toute somme due par les sociétés détenant des programmes à leurs associés ne peut intervenir qu'à hauteur et dans la stricte limite des sommes dont les sociétés de programmes auront la libre disposition au fur et à mesure de l'achèvement des opérations de construction.

6.3.1.7. 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.

6.3.1.8. TVA Consolidée

Depuis le 1^{er} décembre 2012, le groupe Kaufman & Broad procède à la déclaration de la TVA consolidée. La convention signée par les sociétés membres du périmètre prévoit que les paiements et crédit de TVA sont transmis à Kaufman & Broad SA qui en tant que tête de groupe devient la seule redevable du paiement ou du remboursement de la TVA.

Néanmoins, un suivi est fait par entité juridique de sorte que les crédits de TVA de chacune des sociétés membres du périmètre leur sont remboursés par Kaufman & Broad SA (avec un décalage de 60 jours).

6.3.2. Commentaires des états financiers

6.3.2.1. Faits significatifs

Impacts COVID 19

Les mesures de confinement et distanciation liées à la crise sanitaire déclenchée en mars 2020 se sont poursuivies sur l'exercice 2021 sans conduire à la suspension des chantiers de construction, ni à l'arrêt de la signature des actes notariés. L'obtention des permis de construire reste impactée par l'environnement économique et les changements intervenus dans certaines municipalités suite aux élections municipales intervenues en juin 2020. Le Groupe s'est efforcé d'assurer la continuité de ses opérations tout en veillant à la protection de ses employés, de ses fournisseurs et de leurs sous-traitants, et a mis en œuvre toutes les mesures à sa main, pour ajuster ses coûts et limiter l'impact de cette crise sur ses résultats semestriels. Dans ce contexte, les effets de ces éléments n'ont pas été identifiés par le Groupe comme des indices de pertes de valeur par rapport à la situation qui prévalait en début d'année lors de l'établissement des prévisions de résultat annoncées au marché.

Dividendes reçus

Le résultat financier de Kaufman & Broad SA au 30 novembre 2021 intègre les dividendes versés par trois filiales à hauteur de 7,84 millions d'euros (voir note 6.3.2.17).

Contexte inflationniste

Le contexte actuel d'inflation des prix des matières premières et d'affaiblissement de la solidité financière des entreprises incite le groupe à être particulièrement vigilant :

- dans le choix de ses entreprises notamment en termes de coûts mais également en termes de disponibilité et de solidité financière
- dans l'examen d'éventuelles clauses d'indexation de prix demandées par les entreprises
- dans le suivi de la sécurisation des budgets travaux des opérations au travers du déroulement des appels d'offres et de la signature des marchés

Les process et contrôles afférents sont particulièrement suivis.

6.3.2.2. Immobilisations incorporelles

(en milliers d'euros)	30 novembre 2021	30 novembre 2020
Licences informatiques	274	274
Amortissements	- 274	- 274
Immobilisations incorporelles nettes	-	-

6.3.2.3. Immobilisations corporelles

(en milliers d'euros)	30 novembre 2021	30 novembre 2020
Installations générales et agencements	184	184
Amortissements	- 69	- 67
Installations générales et agencements	115	117
Matériel et mobilier de bureau, informatique	601	601
Amortissements	- 601	- 601
Matériel et mobilier de bureau, informatique	-	-
Immobilisations corporelles nettes	115	117

6.3.2.4. Immobilisations financières

(en milliers d'euros)	30 novembre 2021	30 novembre 2020
Titres de participation	324 900	324 900
Créances rattachées à des participations et prêts ⁽¹⁾	230 840	226 495
Autres immobilisations financières ⁽²⁾	1 213	1 054
Dépréciation ⁽³⁾	- 8 305	- 6 150
Immobilisations financières nettes	548 648	546 299

(1) Les créances rattachées à des participations et prêts correspondent pour 27 millions d'euros aux quotes-parts de marges des sociétés transparentes non distribuables à la clôture de l'exercice et pour 203,9 millions d'euros à l'avance de trésorerie consentie à Kaufman et Broad Financement SNC qui a pour objet la coordination et la centralisation de la gestion de l'ensemble des besoins de trésorerie des sociétés du groupe Kaufman et Broad (au 30 novembre 2020 cette avance s'élevait à 175 millions).

(2) Les autres immobilisations financières sont essentiellement composées de dépôts et cautionnements, dont la trésorerie mise à disposition de la banque Rothschild dans le cadre du contrat de rachat d'actions soit 1,2 millions d'euros.

(3) Au 30 novembre 2021, la provision sur titres des filiales concerne essentiellement Kaufman & Broad Financement pour 3,1 millions d'euros, Kaufman & Broad Bretagne pour 5,1 millions d'euros.

6.3.2.5. Créances

(en milliers d'euros)	30 novembre 2021	30 novembre 2020
Taxe sur la valeur ajoutée	307	317
Contribution Économique Territoriale	-	-
Impôt sur les sociétés	-	1 870
Comptes-courants ⁽¹⁾	73 488	67 796
Clients intragroupe – Facture à établir ⁽²⁾	6 811	6 954
Débiteurs divers	-	7
Créances	80 606	76 944

(1) Ce montant intègre à hauteur de 57,6 millions d'euros la quote-part des remontées de résultat des filiales (contre 43,6 millions au 30 novembre 2020), à hauteur de 3,9 millions d'euros les comptes-courants d'impôts d'intégration fiscale avec les autres sociétés du groupe (voir note 6.2.3.), et à hauteur de 11,9 millions d'euros les comptes-courants de TVA consolidées.

(2) Ce montant correspond à la refacturation intragroupe liée à l'attribution d'actions gratuites aux membres du personnel du groupe Kaufman et Broad.

(en milliers d'euros)	30 novembre 2021	À un an au plus	À plus d'un an
Taxe sur la valeur ajoutée	307	307	
Contribution Économique Territoriale			
Impôt sur les sociétés	-	-	
Comptes-courants ⁽¹⁾	73 488	40 017	33 471
Clients intragroupe – Facture à établir	6 811	3 430	3 381
Débiteurs divers	-	-	
Créances	80 606	43 754	36 852

(1) La part à plus d'un an correspond à la quote-part des remontées de résultat des filiales non distribuables dans les 12 mois compte tenu de la date d'achèvement prévisionnelle des opérations de construction programmes concernés conformément aux dispositions du Code de la Construction et de l'Habitation (voir note 6.2.1.6.).

6.3.2.6. Actions propres

(en milliers d'euros)	30 novembre 2021	30 novembre 2020
Actions propres	22 400	22 727
Provisions pour dépréciation des actions propres		-
Actions propres (valeur nette de dépréciation)	22 400	22 727

Au 30 novembre 2021, Kaufman & Broad SA détient 673.755 actions propres (représentant 3,10 % du capital de la société), dont 198 047 actions (représentant 0,91 % du capital de la société) destinées à couvrir les attributions d'actions gratuites de mai 2019, février 2020, mai 2020 et février 2021 pour un montant de 5,9 millions d'euros, dont 471 708 actions (représentant 2,17 % du capital de la société) détenues en vue d'assurer les autres objectifs du plan de rachat d'actions (annulation de titres par la société) pour un montant de 16,4 millions d'euros et 4 000 actions détenues dans le cadre du Contrat de Liquidité (représentant 0,02 % du capital de la société) pour un montant de 0,1 million d'euros.

Au 30 novembre 2020, les actions propres, au nombre de 715 105, concernaient :

- les actions affectées aux plans d'actions gratuites en cours à hauteur de 129 139 actions pour un montant de 4,1 millions d'euros ;
- les actions détenues en vue d'assurer les autres objectifs du plan de rachat d'actions à hauteur de 579 966 actions pour un montant de 18,4 millions d'euros.
- les actions détenues dans le cadre du Contrat de Liquidité à hauteur de 6 000 actions pour un montant de 0,2 million d'euros.

6.3.2.7. Capitaux propres

La variation des capitaux propres s'analyse comme suit :

(en milliers d'euros)	Capital social	Réserve légale	Bons sous.	Prime d'émission	Autres réserves	Report à nouveau	Résultat	Capitaux propres
30 novembre 2019	5 743	979	781	71 472	0	283 214	91 362	453 551
Augmentation de capital et distribution						53 328	-91 362	- 38 034
Réduction de capital								
Augmentation du capital								
Résultat de l'exercice							40 913	40 913
30 novembre 2020	5 743	979	781	71 472		336 542	40 913	456 430
Distribution						1 589	40 913	- 39 324
Réduction de capital	98			12 378				-12 476
Augmentation du capital								
Résultat de l'exercice							35 691	35 691
30 novembre 2021	5 645	979	781	59 094	0	338 131	35 691	440 321

La société dispose de réserves, autres que la réserve légale, d'un montant au moins égal à la valeur de l'ensemble des actions qu'elle possède.

Évolution du capital

(en euros)	30 novembre 2020	Augmentation	Réduction	30 novembre 2021
Nombre de titres	22 088 023		375 000	21 713 023
Nominal	0,26			0,26
Capital	5 742 886			5 645 386

Au 30 novembre 2021, le capital social de Kaufman & Broad SA s'élève à 5 645 385,98 euros, divisé en 21 713 023 actions ordinaires d'un nominal de 0,26 euro.

Plans d'attribution d'actions gratuites

Sur l'exercice, le Conseil d'Administration a décidé la mise en œuvre de 2 nouveaux plans d'actions gratuites le 26 Février 2021 dans le cadre de l'autorisation de l'Assemblée Générale du 5 mai 2020.

Les principales caractéristiques des plans en cours au 30 novembre 2021 au sein du groupe sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

Plan d'actions gratuites	21 février 2019 Plan 2	Février 2020 Plan 1	Février 2020 Plan 2	Février 2021 Plan	Février 2021 Plan 2
Date d'autorisation par l'Assemblée Générale Extraordinaire	03-mai-18	02-mai-19	02-mai-19	05-mai-20	05-mai-20
Nombre d'actions gratuites pouvant être attribuées	138 012	250 000	156 783	250 000	146 351
Date du Conseil d'Administration attribuant des actions	21-févr-19	27-févr-20	27-févr-20	26-févr-21	26-févr-21
Nombre de bénéficiaires	1	883	1	779	1
Types d'actions	Existantes	Existantes	Existantes	Existantes	Existantes
Nombre d'actions gratuites attribuées	10 000	93 217	10 000	103 649	10 000
Actions devenues caduques	0	29 700	0	7 505	0
Actions en cours au 30 novembre 2021	10 000	63 517	10 000	96 144	10 000
Cours le jour de l'attribution	34,20 €	37,38 €	37,38 €	36,55 €	36,55 €
Date d'acquisition	21-févr-22	27-févr-22	27-févr-23	26-févr-23	26-févr-24
Date de disponibilité	21-févr-23	27-févr-24	27-févr-24	26-févr-25	26-févr-25
Juste valeur initiale du plan	164 285	2 074 706	196 976	2 121 053	189 985
Données entrées dans le modèle :	Modèle Binomial	Modèle Binomial	Modèle Binomial	Modèle Binomial	Modèle Binomial
• prix d'exercice	-	-	-	-	-
• dépréciation d'illiquidité des titres (% du prix à terme)	1%	1%	1%	1%	1%
• dividendes attendus (en % de la capitalisation)	2,50 € par action	2,50 € par action	2,50 € par action	1,85 € à 2,50 € par action	1,85 € à 2,5 € par action
• taux d'intérêt sans risque (taux de marché)	- 0,28 %	- 0,48 %	- 0,48 %	-0,46% à - 0,52%	-0,46% à - 0,52%
• taux de prêt/emprunt des titres	Euribor + 300 bps	Euribor + 300 bps	Euribor + 300 bps	Euribor + 300 bps	Euribor + 300 bps
• taux d'actualisation du prix à terme	0 % pour le Président,	0 % pour le Président, 11,11 % pour les dirigeants clés 19,59 %/an pour les autres	0 % pour le Président	0 % pour le Président, 13,60 % pour les dirigeants clés 22,15 %/an pour les autres	0 % pour le Président
• taux de turnover					

6.3.2.9. Provisions pour risques et charges

(en milliers d'euros)	30 novembre 2021	30 novembre 2020
Provision attribution actions gratuites ⁽¹⁾	5 664	5 795
Provision risque fiscal ⁽²⁾	2 236	2 236
Provision risque filiale ⁽³⁾	5 804	6 058
Autres provisions pour risques et charges	420	424
Provisions pour risques et charges	14 124	14 513

(1) Provision constituée à hauteur de la moins-value que subira l'entreprise lors de la remise des actions gratuites aux salariés.

(2) Suite au redressement fiscal de Kaufman & Broad Développement, Kaufman & Broad SA a constitué une provision correspondant à l'impact attendu sur l'effet d'intégration fiscale puisqu'elle est seule redevable de l'impôt en tant que mère intégrante.

(3) Provision à hauteur de la situation nette négative de la filiale Kaufman & Broad Bretagne pour 5,8 millions d'euros suite à la fusion entre Kaufman & Broad Normandie et Kaufman & Broad Bretagne.

(en milliers d'euros)	30 novembre 2020	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	30 novembre 2021
Provision actions gratuites attribuées	5 795	2 700	2 830		5 664
Provision risque fiscal	2 236				2 236
Provision risque filiale	6 058	5 804		6 056	5 806
Autres provisions pour risques et charges	424			6	418
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	14 513	8 504	2 830	6 062	14 124

6.3.2.10. Dettes financières

(en milliers d'euros)	30 novembre 2021	30 novembre 2020
Ligne de crédit bancaire syndiqué	-	-
Emprunt obligataire	150 000	150 000
Facilités de crédit utilisées	397	45
Intérêts courus sur emprunts	2 322	2 322
Dettes financières	152 719	152 367

Kaufman & Broad SA bénéficie d'une ligne de crédit bancaire syndiquée et d'un emprunt obligataire dont les caractéristiques sont détaillées ci-après.

Principaux recours à l'endettement financier

(en milliers d'euros)	Capacité	Utilisation au 30 novembre 2021	Échéance	Taux ⁽¹⁾
	150 000	150 000	50 millions <i>in fine</i> 2024	2,879 % Fixe 3,204 % Fixe
			100 millions <i>in fine</i> 2025	
Emprunt obligataire				
RCF ⁽²⁾	250 000	-		E ⁽³⁾ + 250 à 275 BPS
Total	250 000	150 000		

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

(2) Revolving credit facility.

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

Emprunt obligataire

Le 18 mai 2017, Kaufman & Broad a procédé dans le cadre d'un placement privé auprès d'investisseurs institutionnels en Europe, à l'émission de son premier emprunt obligataire de type « Euro PP » d'un montant de 150 millions d'euros. Ce placement privé se décompose en une tranche de 50 millions d'euros à 7 ans (échéance mai 2024) à taux fixe annuel de 2,879 % payable au

31 mai de chaque année, et une tranche de 100 millions d'euros à 8 ans (échéance mai 2025) à taux fixe annuel de 3,204 % payable au 31 mai de chaque année.

Cette transaction permet en outre au groupe de diversifier ses sources de financements, de bénéficier de conditions de marchés favorables, et d'allonger substantiellement la maturité moyenne de sa dette.

L'aménagement des ratios financiers

Pour les semestres comptables à compter de novembre 2018, jusqu'au remboursement de l'emprunt obligataire, le groupe est soumis au respect de 2 ratios, calculés sur une base consolidée, dont les niveaux ont été définis comme suit :

Ratios à chaque fin de semestre	Seuil au 30 novembre 2021	Ratio au 30 novembre 2021
Ratio de levier financier ⁽¹⁾	≤ 3,0	- 0,43
Ratio d'Endettement ⁽²⁾	≤ 2,5	- 0,10

(1) Soit la dette financière nette (a) divisée par l'EBITDA (b) où :

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

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

(2) Soit la dette financière nette (a) divisée par les capitaux propres ajustés (c) :

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

Contrat de Crédit Senior

Kaufman & Broad SA a signé un Contrat de Crédit Syndiqué d'un montant de 250 millions d'euros d'une maturité initiale de 5 ans le 31 janvier 2019. Ce crédit se substitue aux crédits senior et RCF existants représentant respectivement des montants de 50 millions d'euros et 100 millions d'euros. La mise en place de cette ligne Corporate permet à la société d'allonger la maturité de ses ressources et d'en améliorer le coût, tout en donnant une plus grande flexibilité d'utilisation selon les besoins et opportunités, en complément de sa trésorerie disponible. L'option de prorogation du contrat d'une année tel qu'initialement prévu dans le contrat signé en janvier 2019 portant la maturité au 31 janvier 2025 a été autorisée par les prêteurs en mai 2020.

En conséquence, le groupe dispose au 30 novembre 2021 de crédits syndiqués composés d'une ligne de crédit renouvelable (le

“Crédit Renouvelable”) d'un montant en principal de 250 millions d'euros. Au 30 novembre 2021, cette ligne n'est pas tirée.

Par ailleurs, le Contrat de Crédit Senior 2019 prévoit que la Marge applicable à chaque Avance considérée sera déterminée (i) en fonction du niveau du Ratio de Levier Financier applicable à chaque date de test et (ii) en fonction des niveaux des Critères RSE Annuels, un mécanisme incitatif positif comme négatif sera appliqué sur la marge applicable en cours.

L'aménagement des ratios financiers

Pour les semestres comptables à compter de novembre 2019, jusqu'à l'échéance du Contrat de Crédit Syndiqué, le groupe est soumis au respect de deux ratios, calculés sur une base consolidée, dont les niveaux ont été définis comme suit :

Ratios à chaque fin de semestre	Seuil au 30 novembre 2021	Ratio au 30 novembre 2021
Ratio de levier financier ⁽¹⁾	≤ 3,0	- 0,43
Ratio d'Endettement ⁽²⁾	≤ 2,0	- 0,11

(1) Soit la dette financière nette (a) divisée par l'EBITDA (b) où :

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

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

(2) Soit la dette financière nette (a) divisée par les capitaux propres ajustés (c) :

(c) Capitaux propres ajustés = capitaux propres consolidés au 30 novembre 2017 + résultat consolidé cumulé du 1^{er} décembre 2017 à la fin du trimestre considéré - dividendes versés sur la période considérée + charge d'impairment cumulée de la période du 1^{er} décembre 2017 à la fin du trimestre considéré.

Le Contrat de Crédit Syndiqué 2019 prévoit enfin qu'en cas de changement de contrôle de Kaufman & Broad SA, le total des engagements serait automatiquement annulé et toutes les avances en cours ainsi que tous intérêts courus, tous coûts de emploi et tous autres montants dus au titre des documents de financement deviendront automatiquement exigibles et ce, à la date dudit changement de Contrôle. Aux termes du Contrat de Crédit Syndiqué 2019, un changement de contrôle désigne tout événement par

lequel une ou plusieurs personnes agissant seule ou de concert, viennent à détenir le contrôle de l'Emprunteur au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce sans que cet événement n'ait été recommandé par le Conseil d'Administration de l'Emprunteur ; étant précisé que le terme « agissant de concert » a la signification qui lui est donnée par l'article L. 233-10 du Code de commerce.

Échéancier

(en milliers d'euros)	30 novembre 2021	Moins d'un an	Échéancier de 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Emprunt obligataire	150 000		150 000	
Facilités de crédit utilisées	397	397		
Intérêts courus	2 322	2 322		
Endettement financier brut	152 719	2 719	150 000	

6.3.2.11. Autres dettes

(en milliers d'euros)	30 novembre 2021	30 novembre 2020
Taxe sur la valeur ajoutée	15 807	12 141
Impôts sur les sociétés	17 018	-
Autres impôts et taxes	83	83
Autres créditeurs divers	400	400
Comptes-courants ⁽¹⁾	9 576	8 362
Autres dettes	42 884	20 986

(1) Ce montant correspond pour 5,6 millions d'euros aux comptes-courants des sociétés membre du périmètre de TVA consolidée (contre 4,5 millions d'euros au 30 novembre 2020), et pour 0,1 millions d'euros aux avances de fonds consenties par les sociétés du groupe (contre 2,9 millions d'euros au 30 novembre 2020).

(en milliers d'euros)	30 novembre 2021	À 1 an au plus	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Taxe sur la valeur ajoutée	15 807	15 807		
Impôts sur les sociétés	17 018	17 018		
Autres impôts et taxes	83	83		
Autres créditeurs divers	400	400		
COMPTES-COURANTS	9 576	9 474	102	

6.3.2.12. Créances et dettes avec les entreprises avec lesquelles la société a un lien de participation

(en milliers d'euros)	30 novembre 2021	30 novembre 2020
Créances rattachées à des participations	230 840	226 495
Autres créances	73 794	67 765
Comptes-courants	- 9 576	- 8 362
Créances et dettes sociétés liées	295 058	285 898

6.3.2.13. Charges à payer et produits à recevoir

(en milliers d'euros)	30 novembre 2021	30 novembre 2020
Emprunts et dettes financières	- 2 322	- 2 322
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	- 1 133	- 1 718
Dettes fiscales et sociales		
Total à payer	- 3 455	- 4 040

Le montant apparaissant en dettes fournisseurs et comptes rattachés correspond principalement à des honoraires non encore facturés.

(en milliers d'euros)	30 novembre 2021	30 novembre 2020
Autres créances ⁽¹⁾	6 811	6 954
Total produits à recevoir	6 811	6 954

(1) Il s'agit des factures à établir dans le cadre des plans d'attribution d'actions gratuites aux salariés du groupe Kaufman & Broad.

6.3.2.14. Chiffre d'affaires

(en milliers d'euros)	30 novembre 2021	30 novembre 2020
Prestations de services	2 692	1 840
Total	2 692	1 840

Le chiffre d'affaires correspond essentiellement aux refacturations des frais de fonctionnement supportés en 2021 par Kaufman & Broad SA pour le compte des sociétés du groupe ou de certains de ces actionnaires à savoir la société Artimus Participation, et à la refacturation au GIE Kaufman & Broad, structure employant les salariés du groupe Kaufman & Broad, des charges liées à la livraison future des actions gratuites attribuées au cours de l'année.

6.3.2.15. Autres achats et charges externes

(en milliers d'euros)	30 novembre 2021	30 novembre 2020
Honoraires juridiques et montage	- 634	- 1 339
Honoraires Audit	- 290	- 142
Prestations internes	- 569	- 562
Autres charges	- 720	- 920
Total	2 213	• 2 963

6.3.2.16. Bénéfices attribués et pertes supportées

Ce poste enregistre les résultats des sociétés supports des programmes pour un montant net de 54,5 millions d'euros au 30 novembre 2021 comparé à 40,1 millions d'euros au 30 novembre 2020 comprenant des quotes-parts de pertes à hauteur de 3 millions d'euros au 30 novembre 2021 comparé à 3,4 millions d'euros au 30 novembre 2020.

6.3.2.17. Résultat financier

(en milliers d'euros)	30 novembre 2021	30 novembre 2020
Dividendes reçus ⁽¹⁾	7 840	12 305
Variation nette des provisions ⁽²⁾	- 1 903	5 157
Produits financiers relatifs au remboursement anticipé des lignes Senior B et C		
Charges d'intérêts nets ⁽³⁾	- 908	- 1 402
Total	5 029	16 060

(1) Les dividendes et produits financiers sont constitués des dividendes perçus des sociétés Kaufman & Broad Europe, Kaufman & Broad Rénovation, Kaufman & Broad Développement.

(2) Ce montant intègre en 2021 l'effet de la fusion entre KB Normandie et KB Bretagne dans le cadre de la structuration des agences du groupe.

(3) Les intérêts financiers supportés correspondent aux intérêts sur la dette financière et sur les comptes-courants intragroupe.

6.3.2.18. Résultat exceptionnel

(en milliers d'euros)	30 novembre 2021	30 novembre 2020
Autres charges exceptionnelles nettes ⁽¹⁾	- 2 993	- 6 555
Total	- 2 993	- 6 555

(1) Le résultat exceptionnel intègre la moins-value à hauteur de 2 millions d'euros sur les actions propres livrées dans le cadre du plan d'attribution d'actions gratuites de mars 2019 et couverte par une reprise de provision du même montant (cf. note 6.2.2.8).

6.3.2.19. 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.

Compte-tenu du remboursement de la dette senior intervenu au cours du semestre, le Swap résiduel a été remboursé par anticipation en 2019.

Engagements hors bilan reçus

Lignes de crédit syndiqué non utilisées

(en milliers d'euros)	30 novembre 2021	30 novembre 2020
Ligne RCF non utilisée ⁽¹⁾	250 000	250 000

(1) La ligne de crédit revolving (RCF) d'un montant maximum de 250 millions d'une maturité initiale de 5 ans jusqu'à janvier 2024 a été prorogée sur le semestre jusqu'à fin janvier 2025. Elle a été mise en place en janvier 2019 aux fins de financer les besoins généraux et en fonds de roulement du groupe. Cette ligne a été utilisée à compter de mars 2020 suite à la crise sanitaire liée à la Covid-19 afin de permettre au groupe de faire face à ses besoins de trésorerie immédiats puis remboursée progressivement jusqu'au 30 septembre 2020.

Nantissements et sûretés

Dans le cadre d'un protocole, Kaufman & Broad SA s'est portée caution au bénéfice d'un de ses partenaires, dans la limite d'un montant de 4 millions d'euros hors taxes et jusqu'à fourniture d'une garantie bancaire à première demande conforme aux engagements

souscrits par deux de ses filiales dans ledit protocole. Réciproquement, l'actionnaire principal de ce partenaire s'est porté caution solidaire des engagements de sa filiale vis-à-vis des sociétés communes, à hauteur du même montant et jusqu'à la fourniture d'une garantie bancaire à première demande conforme de sa part.

Engagements hors bilan donnés

Garanties et cautions données

(en milliers d'euros)	30 novembre 2021	30 novembre 2020
Indemnités d'Immobilisations de Terrains et garanties travaux	27 768	32 271
Contre-garanties accordées ⁽¹⁾	35 683	41 945
Garantie de restitution prix VEFA	-	-
Total	63 451	74 216

(1) Il s'agit de cautions et garanties diverses accordées par Kaufman & Broad SA principalement une garantie locative sur les loyers du siège social et une caution de 4 millions d'euros accordée dans le cadre d'un protocole avec un partenaire.

Par ailleurs, des Garanties Financières d'Achèvement sont fournies aux clients dans le cadre des ventes en VEFA réalisées par les filiales de Kaufman & Broad SA. Kaufman & Broad demande à un établissement financier, un organisme de caution mutuelle ou une compagnie d'assurances d'émettre une garantie d'achèvement en faveur des clients de Kaufman & Broad. Ces garanties sont établies opération par opération et ont une durée comparable à la durée de réalisation de l'opération.

En contrepartie de ces garanties, Kaufman & Broad accorde généralement à ces établissements financiers ou compagnies d'assurances une promesse hypothécaire, un engagement de non-cession de parts des sociétés portant ces programmes et un nantissement des créances à naître sur les prix de vente.

6.3.3. 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 six reprises cette option qui est donc valable jusqu'à la clôture de l'exercice 2025.

(en millions d'euros)	Résultat comptable avant impôt	Retraitements fiscaux ⁽¹⁾	Résultat fiscal	Report déficitaire à imputer	Résultat fiscal imposable	Impôt théorique Kaufman & Broad SA	Effet de l'intégration fiscale produit/(charge)	Impôt comptabilisé produit/(charge)	Résultat net
Courant	59 457	20 940	80 397	-	80 397	23 176	- 1 653	21 523	37 934
	- 2 993	325	- 2 668	-	- 2 668	-747		- 747	- 2 246
Exceptionnel									
Total	56 464	21 265	77 729	-	77 729	22 429	- 1 653	20 776	35 691

(1) Les retraitements fiscaux intègrent essentiellement la déduction des dividendes reçus des filiales et le retraitement 2021 de la reconnaissance du revenu et de la marge à l'avancement constaté dans le résultat comptable mais neutralisé pour le calcul du résultat fiscal à l'achèvement.

Du fait de la différence de méthode de reconnaissance de la marge sur programmes en comptabilité (à l'avancement) et en fiscalité (à l'achèvement), il en résulte une situation fiscale latente significative. À titre d'indication, il est précisé que l'impact des différences de

comptabilisation des programmes immobiliers entre les comptes fiscaux et les comptes consolidés à l'avancement s'élève en base à un montant de 127 millions d'euros, soit un impôt latent de 37,9 millions d'euros au 30 novembre 2021.

6.3.4. Transactions avec les parties liées

En vertu de l'accord de licence signé avec Kaufman & Broad Europe SAS, Kaufman & Broad SA bénéficie à titre gratuit d'une licence d'exploitation portant sur les marques, logos et noms de domaine Kaufman & Broad en France. Toutes les autres transactions avec les parties liées sont réalisées à des conditions de marché.

Les relations avec les parties liées, y compris les modalités de rémunérations des dirigeants, sont restées comparables à celles de l'exercice 2020 et aucune transaction inhabituelle, par sa nature ou son montant, n'est intervenue au cours de l'exercice.

6.3.5. Événements postérieurs

Néant

6.3.6. Consolidation

Kaufman & Broad SA est la société mère du périmètre de consolidation constitué de Kaufman & Broad SA et de ses filiales.

6.3.7. Divers

Kaufman & Broad SA n'a pas de salarié.

La rémunération globale des Administrateurs et mandataires sociaux au titre de l'année 2021 s'élève à 1 722 081 euros dont 297 320 euros aux Administrateurs non dirigeants.

6.4. Filiales et participations

	Capital	Capitaux propres autres que le capital avant affectation des résultats	Quote-part du capital détenue en pourcentage	Valeur comptable brute des titres détenus	Valeur comptable nette des titres détenus	Prêts et avances consentis par la société non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par la société	Chiffre d'affaires hors taxe du dernier exercice écoulé	Résultat comptable du dernier exercice écoulé	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
A – Renseignements détaillés concernant les participations dont la valeur brute excède 1 % du capital de Kaufman & Broad SA										
1. Filiales (50 % au moins du capital détenu par la société)										
Kaufman & Broad Europe SAS	221 440 548	12 074 185	99,90 %	217 436 878	217 436 878	-	-	8 234 657	7 485 856	7 047 047
Kaufman & Broad Homes SAS	2 247 403	2 595 062	100,00 %	10 450 195	10 450 195	39 727	6 162 511	21 635 697	- 730 188	
Kaufman & Broad Développement SAS	152 449	786 864	100,00 %	152 449	152 449	1 871 330	2 889 039	36 218 057	194 460	530 000
Kaufman & Broad Champagne	100 000	1 342 964	100,00 %	100 000	100 000	-	40 632	1 211 580	1 641 608	
SMCI Développement SAS	762 245	709 597	100,00 %	762 245	762 245	-	-	73 663	483 356	
Kaufman & Broad Rénovation SAS	160 000	114 811	100,00 %	152 297	152 297	-	-	1 967 194	13 323	263 000
Kaufman & Broad Financement SNC	3 040 500	- 1 815 491	99,96 %	4 307 708	1 224 853	203 878 455	-	332 810	- 2 848 241	-
Kaufman & Broad Real Estate SAS	205 280	4 676 352	100,00 %	30 191 792	30 191 792	-	-	7 529 376	8 256 407	-
Kaufman & Broad Méditerranée SARL	100 000	- 27 682 721	100,00 %	100 000	100 000	-	3 335 240	10 140 356	1 731 748	-
Kaufman & Broad Savoie SARL	100 000	- 7 487 305	100,00 %	100 000	100 000	-	780 250	3 979 483	- 2 301 948	-
Kaufman & Broad Rhône-Alpes SARL	1 300 000	- 23 201 969	100,00 %	1 300 000	1 300 000	-	1 666 200	5 750 984	- 612 866	-
Kaufman & Broad Pyrénées-Atlantiques SARL	100 000	- 13 729 556	100,00 %	100 000	100 000	-	351 222	2 097 139	- 1 824 157	-
Résidences Bernard Teillaud SARL	840 000	16 911 374	100,00 %	15 663 729	15 663 729	-	44 750	830 767	988 826	-
Kaufman & Broad Midi-Pyrénées SARL	2 858 910	2 184 347	100,00 %	36 404 834	36 404 834	-	2 723 766	7 781 212	- 1 689 123	-
SARL Kaufman & Broad Languedoc-Roussillon	100 000	- 8 398 598	99,00 %	99 000	99 000	-	1 164 715	5 363 198	- 750 136	-
SARL Kaufman & Broad Gironde	100 000	- 7 765 467	99,00 %	1 387 900	1 387 900	-	858 900	7 905 925	907 559	-
Kaufman & Broad Bretagne	1 000 000	- 6 794 460	100,00 %	5 064 530	-	-	508 900	1 691 995	- 868 867	-
Kaufman et Broad Flandres	7 700	- 3 019 305	99,90 %	449 360	449 360	-	286 437	3 742 679	- 163 293	-
Kaufman et Broad Innovations	1 000	- 1 826 467	100,00 %	1 000	1 000	-	-	366 159	- 3 330	-
Kaufman et Broad Marketing et Ventes	1 000	1 056 185	100,00 %	1 000	1 000	-	-	29 671 011	197 697	-
Kaufman et Broad Poitou Charentes	100 000	- 2 964 817	100,00 %	100 000	100 000	-	121 537	1 112 764	- 824 442	-
Kaufman et Broad Pyrénées Orientales	100 000	559 437	100,00 %	100 000	100 000	-	353 625	724 082	152 822	-
Kaufman et Broad Est	100 000	- 6 705 472	100,00 %	100 000	100 000	-	-	760 944	- 3 239 485	-

	Capital	Capitaux propres autres que le capital avant affectation des résultats	Quote-part du capital détenue en pourcentage	Valeur comptable brute des titres détenus	Valeur comptable nette des titres détenus	Prêts et avances consentis par la société non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par la société	Chiffre d'affaires hors taxe du dernier exercice écoulé	Résultat comptable du dernier exercice écoulé	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
Kaufman et Broad Bourgogne Franche Comté	100 000	- 107 833	100,00 %	100 000	100 000	-	161 351	1 452 520	- 60 758	-
Kaufman et Broad Investissement	100 000	- 1 483 936	100,00 %	100 000	100 000	1 040 000	-	16 800	- 732 031	-
Serge Mas Immo	1 000	84 804	99,90 %	999	999	-	-	3 839 911	84 804	-
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	8 076 231	99,00%	990	990	1 771 770	-	129 337 733	8 076 231	-
SNC Kaufman & Broad Promotion 2	1 000	- 30 400	99,00%	990	990	-	-	-	- 30 400	-
SNC Kaufman & Broad Promotion 3	1 000	5 712 426	99,00%	990	990	3 491 276	6 656 800	186 815 074	5 712 426	-
SNC Kaufman & Broad Promotion 4	1 000	9 752 165	99,00%	990	990	6 241 848	-	50 707 157	9 752 165	-
SNC Kaufman & Broad Promotion 5	1 000	6 163 186	99,00%	990	990	2 699 959	-	79 073 910	6 163 186	-
SNC Kaufman & Broad Promotion 6	1 000	10 013 997	99,00%	990	990	1 325 577	2 718 241	140 919 669	10 013 997	-
SNC Kaufman & Broad Promotion 7	1 000	2 838 364	99,00%	990	990	3 028 801	-	37 991 787	2 838 364	-
SNC Kaufman & Broad Promotion 8	1 000	9 250 029	99,00%	990	990	3 888 493	-	133 594 401	9 250 029	-
SNC Kaufman & Broad Promotion 9	1 000	192	99,00%	990	990	1 304	-	-	192	-
Autres filiales françaises (ensemble)				6 231	6 231					
2. Participations non reprises au paragraphe A dans les sociétés françaises (ensemble)				158 085	15					